

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د/ يحيى مفيدي

حامدي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة بسكرة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ منصوري كمال
جامعة بسكرة	مقرراً	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ يحيى مفيدي
جامعة بسكرة	مناقشاً	أستاذ محاضر	د/حجازي اسماعيل
جامعة باتنة 1	مناقشاً	أستاذ محاضر	د/عيساني عامر
جامعة باتنة 1	مناقشاً	أستاذ محاضر	د/عدوان رشيد
جامعة المسيلة	مناقشاً	أستاذ محاضر	د/بلعجوز حسين

السنة الجامعية :

2016-2015

سورة النمل

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ
كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

سورة النمل (88)

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى إخواني و أخواتي
إلى جميع الأهل و الأصدقاء
إلى الزملاء الأفاضل
إلى كل طالب علم

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

شكر وتقدير

الحمد لله حق حمده و الصلاة على أشرف خلقه سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام.

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذتي مفيدة يحياوي التي أشرفت

على هذه الدراسة جزاها الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر و التقدير أيضا للأستاذ Yvon Pesqueux على قبوله المساعدة في

الإشراف على الدراسة و إلى جميع أستاذتي أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية

بجامعة باتنة التي زولت بها طور الليسانس و أستاذتي بجامعة بسكرة أيضا الذي تحصلت فيها

على الماجستير للجهود التي بذلوها في تزويدنا بالعلم والمعرفة.

الباحث

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
7	الجودة من وجهة نظر المنتج و العميل	1
X	تطور مفهوم الجودة	2
24	إستراتيجية Scholtes للتعرف على إحتياجات العملاء	3
25	دور الإدارة العليا في عملية التمكين	4
27	دورة ديمينغ	5
28	سلسلة عميل-مورد	6
29	مكونات إدارة العمليات	7
30	نموذج مقارنة إدارة العمليات	8
31	مثلث الجودة لـ Juran	9
37	لقاح الجودة عند كروسبي	10
41	مراحل تطبيق إدارة الجودة	11
42	أهداف المؤسسة	12
46	طريقة تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة	13
49	معايير جائزة ديمينغ التطبيقية	14
51	نموذج جائزة مالكولم بالدريج للجودة	15
54	النموذج الجائزة الأوروبية للجودة	16
57	رسم تحليل السبب و الأثر	17
59	رسم باريتو	18
63	مخطط التدفق	19
64	المدرج التكراري	20
66	أنواع الارتباط	21
68	خريطة المراقبة	22
71	نموذج لنظام الإيزو 9001: 2008	23
77	المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001: 2008	24
89	تحليل هيكل الصناعة(نموذج قوى التنافس الخمس+1)	25
110	شروط الميزة التنافسية	26
110	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	27
113	سلسلة القيمة	28
117	الطريقة VRIO لتقييم الموارد	29

122	الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	30
128	القيمة المحققة الفعلية و القيمة المبينة للعميل	31
133	الاستراتيجيات العامة للتنافس	32
141	التكاليف المخفية المتعلق بالجودة نموذج جبل الجليد	33
142	أهمية التوجه نحو التحكم في تكاليف الجودة في المؤسسة	34
143	نموذج " Juran " لتكاليف الجودة (النظرة التقليدية)	35
144	نموذج صفر عيوب لتكاليف الجودة	36
145	دالة " Taguchi " لخسائر الجودة	37
147	مقارنة بين طبيعة تكاليف الجودة للمؤسسات الفرنسية و اليابانية	38
147	أثر الجودة على التكلفة	39
148	تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة	40
149	تحسين الجودة ورفع الإنتاجية	41
152	طريقتين للجودة لتحسين ربحية المؤسسة	42
158	تأثير أنماط القيادة الإدارية على الميزة التنافسية	43
159	محورية العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة	44
161	خطوات عملية التصميم	45
161	نموذج " kano " لرضى العميل	46
163	نموذج Gale للقيمة	47
164	وظيفة نشر الجودة	48
165	خطوات الأربع لمنهجية نشر وظيفة الجودة	49
166	بيت الجودة	50
175	مجالات التحسين في المؤسسة	51
182	نموذج إستراتيجية العمليات " Krajewski & Ritzman "	52
185	دورة المقارنة المرجعية	53
187	أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد	54
193	المقارنة بين فرق العمل التقليدية و فرق حلقات الجودة	55
196	ألية عمل حلقات الجودة	56
236	نموذج الدراسة الميدانية	57

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	المراحل الثلاثة للمدخل التقليدي للجودة	1
VII	الفرق بين المدخل التقليدي للجودة و بين إدارة الجودة الشاملة	2
48	فئات جائزة ديمينغ	3
60	ورقة كشف لأسباب التأخر وعدم تحقيق الإنتاج اليومي المخطط	4
62	شرح رموز مخطط التدفق	5
75	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001: 2008	6
88	أشكال المنافسة	7
89	عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية المؤسسة	8
147	تكاليف الجودة في المؤسسات الفرنسية	9
155	مكانة الجودة في استراتيجيات العامة للتنافس	10
192	مقارنة في عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية	11
218	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2001-2013)	12
219	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية العامة على فروع النشاطات لسنة 2013	13
220	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة على فروع النشاطات لسنة 2013	14
221	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب جهات الوطن	15
222	تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2012-2013	16
223	تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2001-2013)	17
224	تطور الناتج المحلي الخام خلال الفترة (2001-2014)	18
227	قائمة أسماء المؤسسات المحببة على الإستهتبان	19
228	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	20
228	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير السن	21
229	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	22
229	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة	23
230	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	24
231	توزيع عينة المؤسسات حسب متغير الحجم	25
231	توزيع عينة المؤسسات حسب طبيعة النشاط	26
232	توزيع عينة المؤسسات حسب متغير الملكية	27
232	توزيع عينة المؤسسات حسب متغير مواصفات الإيزو	28
233	توزيع عينة المؤسسات حسب متغير نطاق التنافس	29

233	توزيع عينة الدراسة حسب جهات الوطن	30
234	مؤشرات نموذج الدراسة	31
239	درجات مقياس ليكرت	32
240	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة	33
241	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مؤشرات تنافسية المؤسسة	34
242	معامل الارتباط سبيرمان لفقرات عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة	35
243	معامل ألفا كرونباخ لثبات المحور الثالث (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)	36
243	معامل ألفا كرونباخ لثبات المحور الرابع (مؤشرات تنافسية المؤسسة)	37
244	اختبار كولمجروف - سمرنوف	38
246	المقاييس الوصفية لتحليل فقرات الدراسة	39
247	تحليل فقرات مبدأ الإدارة العليا	40
248	تحليل فقرات مبدأ التوجه نحو العميل	41
249	تحليل فقرات مبدأ التحسين المستمر	42
250	تحليل فقرات مبدأ تمكين العاملين	43
251	تحليل فقرات مبدأ إدارة العمليات	44
252	تحليل فقرات مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين	45
253	تحليل فقرات مبدأ التغذية العكسية	46
254	تحليل فقرات مؤشر التكلفة	47
254	تحليل فقرات مؤشر الإنتاجية	48
255	تحليل فقرات مؤشر الجودة	49
256	تحليل فقرات مؤشر الربحية	50
257	تحليل فقرات مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال	51
257	تحليل فقرات مؤشر أجال التسليم	52
258	تحليل فقرات عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة	53
260	معامل الارتباط person	54
264	ملخص نموذج الانحدار	55
264	تحليل تباين الانحدار ANOVA	56
265	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (t)	57
269	اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	58
271	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير السن	59

272	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي	60
274	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الخبرة	61
276	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير المستوى التنظيمي	62
279	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير قطاع النشاط	63
280	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الحجم	64
282	اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير ملكية المؤسسة	65
283	اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير نطاق السوق	66
284	اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الإيزو	67
286	اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الموقع الجغرافي للمؤسسة	68

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	آية قرآنية
II	إهداء
IV	شكر والتقدير
VI-IV	قائمة المحتويات
IX-VII	قائمة الجداول
XI-X	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XV-XIII	ملخص الدراسة
أذ	مقدمة عامة
79-2	الفصل الأول: الإطار النظري العام للجودة و لإدارة الجودة الشاملة
3	المبحث الأول: الإطار النظري العام للجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
8	المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الجودة
11	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة
18	المبحث الثاني: الإطار النظري العام لإدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثالث: أهم منطري إدارة الجودة الشاملة
41	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
47	المطلب الثاني: جوائز الجودة
57	المطلب الثالث: أدوات الجودة
69	المبحث الرابع: الإطار النظري العام لنظام الإيزو 9001: 2008
69	المطلب الأول: ماهية نظام الإيزو 9001: 2008
70	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات نظام الإيزو 9001: 2008
74	المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو 9001: 2008 بإدارة الجودة الشاملة .
135-80	الفصل الثاني: الإطار النظري العام للمنافسة و التنافسية و الميزة التنافسية
82	المبحث الأول: الإطار النظري العام للمنافسة
82	المطلب الأول: مفهوم المنافسة

84	المطلب الثاني : أنواع المنافسة
88	المطلب الثالث : نموذج بورتر للمنافسة
98	المبحث الثاني: الإطار النظري العام للتنافسية
98	المطلب الأول : تعريف تنافسية المؤسسة
99	المطلب الثاني : أهمية و أنواع التنافسية
102	المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية
106	المبحث الثالث: الإطار النظري العام للميزة التنافسية
106	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
108	المطلب الثاني : شروط ومحددات الميزة التنافسية
112	المطلب الثالث : مقاربات الميزة التنافسية
121	المبحث الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
123	المطلب الأول: إستراتيجية تدنية التكاليف
126	المطلب الثاني : إستراتيجية التميز
131	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز
213-136	الفصل الثالث: تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة
138	المبحث الأول: تأثير الجودة على تنافسية المؤسسة
138	المطلب الأول: تأثير الجودة على التكاليف
149	المطلب الثاني: تأثير الجودة على الإنتاجية
152	المطلب الثالث: تأثير الجودة على الربحية
154	المطلب الرابع: دور الجودة في تحقيق الإستراتيجيات العامة للتنافس
156	المبحث الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة
156	المطلب الأول: دور دعم القيادة في تحسين تنافسية المؤسسة
159	المطلب الثاني : دور التوجه نحو العميل في تحسين تنافسية المؤسسة
167	المطلب الثالث : دور تمكين العمال في تحسين تنافسية المؤسسة
171	المطلب الرابع : دور العلاقة مع الموردين في تحسين تنافسية المؤسسة
174	المطلب الخامس : دور التحسين المستمر في تحسين تنافسية المؤسسة
177	المطلب السادس: دور إدارة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة
182	المبحث الثالث : الأدوات المساعدة على تحسين الجودة والتنافسية
182	المطلب الأول : المقارنة المرجعية
186	المطلب الثاني : الإنتاج في الوقت المحدد
190	المطلب الثالث : حلقات الجودة

197	المبحث الرابع : قراءة في الدراسات السابقة
197	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
207	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
211	المطلب الثالث: أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية
212	المطلب الرابع: ما تضيفه الدراسة الحالية
288-214	الفصل الرابع : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
216	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
216	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
217	المطلب الثاني : إحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
221	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني
226	المبحث الثاني: التعريف بالدراسة الميدانية
226	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
227	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
234	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
237	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
244	المطلب الخامس: المعالجة الإحصائية
246	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
246	المطلب الأول : عرض نتائج محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة
253	المطلب الثاني : عرض نتائج محور مؤشرات التنافسية
258	المطلب الثالث: عرض نتائج محور عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
259	المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة
259	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
263	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
268	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
277	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
295-289	خاتمة عامة
310-297	المراجع
371-312	الملاحق

عنوان الدراسة : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ملخص الدراسة

من إعداد الباحث : حامدي محمد

هدفت الدراسة إلى توضيح التأثير القوي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، حيث تمثل المتغيرات المستقلة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي : الإدارة العليا (القيادة)، التوجه نحو العميل، تمكين العاملين ، التحسين المستمر، إدارة العمليات، العلاقة مع الموردين ، التغذية العكسية، والمتغير التابع يمثل مؤشرات تنافسية المؤسسة (التكلفة ، الإنتاجية، الجودة، الربحية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أجل التسليم). والمتغيرات الوسيطة هي: خصائص الطبقة الإشرافية (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى التنظيمي) وخصائص المؤسسة (قطاع النشاط، الحجم ، الملكية، نطاق السوق، الإيزو، موقع المؤسسة).

بلغ مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أختيرت منها عينة تتكون من 38 مؤسسة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذا من النوع من الدراسات، وبإعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات إستبيان الدراسة تم إختبار الفرضيات والتوصل للعديد من النتائج أهمها:

- زيادة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابيا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
 - يؤثر مبدأ القيادة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
 - يؤثر مبدأ التوجه نحو العميل على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
 - يؤثر مبدأ التغذية العكسية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .
- عدم وجود وعي لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: مبدأ العلاقة مع الموردين، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ إدارة العمليات، مبدأ مشاركة العاملين لدعم تنافسية لمؤسساتهم.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : السن ، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى التنظيمي.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس حيث تبين أن فئة الإناث أكثر وعي بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، موقع المؤسسة.
- و أخيرا في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل للعديد من التوصيات أهمها:
 - للحفاظ على السوق الوطنية يجب توعية المؤسسات الوطنية بضرورة تحسين جودة منتجاتها وتقديمها للعميل بالسعر تنافسي يرضيه وليس فقط القيام بمؤتمرات في فنادق ضخمة مسيرة بأيادي أجنبية و وضع شعارات من طرف السلطات الوصية للإرشاد العملاء لإستهلاك الإنتاج الوطني فهذا يعتبر غير كاف .
 - وضع سلطة إستشارية رقابية بين وزارات الصناعة ، التجارة ، وممثلين عن أرباب العمل، وممثلين عن العمال، وأيضا مراكز البحث الجامعية المتخصصة لترقية مستوى الجودة داخل المؤسسات عن طريق تسهيل تبني نظام الإيزو 9001-2008 كمرحلة أولية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمرحلة نهائية.

Titre de la recherche : Le Rôle du Management par la Qualité Totale (TQM) dans l'Amélioration de la compétitivité de l'Entreprise

Etude d'Etat d'Echantillon des Petites et Moyennes Entreprises

Résumé

Préparé par le chercheur : Hamdi Mohammed

L'étude a eu pour but de clarifier le fort impact de l'application de la philosophie du Management par la Qualité Totale (TQM) sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes. Les variables indépendantes représentent les principes du management de la qualité totale, à savoir : Le Leadership, l'orientation vers le client, l'implication du personnel, l'amélioration continue, Management des processus, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs et la rétroaction. Le variable dépendant consiste en les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise (le coût, la productivité, la qualité, la rentabilité, les Technologies de l'Information et de la Communication et les délais de livraison), et les variables intermédiaires qui sont : les caractéristiques de gestionnaires (le sexe, l'âge, le niveau d'études, l'expérience, le niveau organisationnel) et les caractéristiques de l'entreprise (le secteur de l'activité, la taille, la propriété, l'échelle du marché, ISO, locale).

La population d'étude a atteint toutes les petites et moyennes entreprises algériennes dont un échantillon composé de 38 entreprises a été choisi. Le chercheur a utilisé **l'approche descriptive** qui convient à ce type d'étude, et en s'appuyant sur l'analyse statistique des données du questionnaire de l'étude, les hypothèses ont été testé et beaucoup de **résultats** ont été atteints, notamment :

- L'augmentation de l'adoption du Management par la Qualité Totale (TQM) a un effet positif sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes ;

- Le principe de leadership influence sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes ;
- Le principe d'orientation vers le client influence sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes ;
- Le principe de la rétroaction influence sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes ;

- Les gestionnaires des entreprises objet d'étude sont inconscients de la nécessité d'adopter les principes du Management par la Qualité Totale (TQM) suivants : le principe des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, le principe de l'amélioration continue, le principe du management des processus et le principe de la participation du personnel pour soutenir la compétitivité de ses entreprises.

- Les résultats de l'étude sur le terrain ont montré que l'inexistence des différences statistiquement significatives de tendances Les gestionnaires interrogée sur l'importance d'appliquer les principes du Management par la Qualité Totale (TQM), revient aux caractéristiques personnelles, à savoir : l'âge, le niveau d'études, l'expérience et le niveau organisationnel.

- Les résultats de l'étude sur le terrain ont montré que l'existence des différences statistiquement significatives de tendances de Les gestionnaires interrogée sur l'importance d'appliquer les principes du Management par la Qualité Totale (TQM), revient au variable du sexe, où il été manifesté quela catégorie des femmes est plus consciente de la nécessité d'adopter les principes du Management par la Qualité Totale dans son entreprise.

- Les résultats de l'étude sur le terrain ont montré que l'inexistence des différences statistiquement significatives de tendances de Les gestionnaires interrogée sur le rôle des principes du Management par la Qualité Totale (TQM) à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, revient aux caractéristiques de l'entreprise, à savoir : le secteur de l'activité, la taille, la propriété, le secteur du marché, ISO.

Enfin, à la lumière des résultats de l'étude, il a été atteint plusieurs recommandations, notamment:

- Afin de maintenir le marché national, il faut informer les entreprises nationales de la nécessité d'améliorer la qualité de ses produits et les fournir au client à un prix compétitif qui lui plaît car il n'est pas suffisant de de tenir des conférences dans des hôtels luxueux gérés par des étrangers et de mettre des slogans de la part des autorités recommandant aux clients de consommer la production nationale.

- Mettre une autorité de conseil et de contrôle entre les ministères de l'industrie et de la commerce, des représentants des employeurs, des représentants des employés et des centres de la recherche universitaire spécialisée en vue de promouvoir le niveau de la qualité dans les entreprises en facilitant l'adoption du système ISO 9001-2008 en tant que première étape pour appliquer la philosophie du Management par la Qualité Totale en tant que dernière étape.

ABSTRACT

by the researcher: Hamdi Mohammed

The study aimed to clarify the strong influence of the application of total quality management on the competitive small and medium enterprises in Algeria, where it represents the independent variables TQM principles, namely: leadership, orientation towards the client, enabling employees, continuous improvement, operations management, relationship with suppliers, feedback, and the dependent variable is a competitive enterprise indicators (cost, productivity, quality, profitability, TIC, delivery times). Intermediate variables are: forward-looking class characteristics (sex, age, educational level, experience, organizational level) and the characteristics of the enterprise (sector of activity, size, ownership, market scale, ISO, location).

The studied samples were all Algerian small and medium enterprises; the chosen sample consisted of 38 Foundations, researcher used the descriptive approach to appropriate for this type of studies, and the adoption of a statistical analysis of the data questionnaire, test hypotheses and reach for many of the most important results:

- Increased adoption of TQM principles has a positive impact on the competitiveness of small and medium enterprises Algerian;
- The principle of leadership affects competitiveness of small and medium enterprises;
- The principle of orientation towards the client affects the competitiveness of small and medium enterprises.
- The principle of feedback affects the competitiveness of the small and medium enterprises.
- The lack of awareness among managers of institutions under study, the need to adopt the following principles of Total Quality Management: The principle of the relationship with suppliers, the principle of continuous improvement, operations management principle, the principle of competitive participation of workers to support their institutions.
- The results of the field study showed that there were no statistically significant differences in the directions forward-looking class interviewer about the importance of applying the principles of total quality management due to personal characteristics, namely: age, level of education, experience, organizational level.
- The results of the field study and showed no statistically significant differences for forward-looking trends class interviewer about the importance of applying the principles of total quality management due to the variable of sex was found that the female category more aware of the need to adopt the principles of total quality management within their organizations.
- The results of the field study showed that there were no statistically significant differences in the tendencies forward-looking class interviewer about the role of the principles of total quality management in a competitive organization to improve the organization attributed to the characteristics, namely: sector of activity, size, ownership, market sector, ISO, location.

Finally, according to the results of the study we has been reached for many of the recommendations, including:

- maintaining national market needs to make institutions aware about improvement of the quality of their products and submit them to the customer at a competitive price that pleases him, and not only do conferences in luxury hotels managed by foreigners and putting slogans by authorities to guide customers to the consumption of national production is not enough.
- create a regulatory advisory authority between the Ministries of Industry, Trade, and representatives of employers and representatives of workers, as well as research centers, university specialized to upgrade the quality within the institutions level by facilitating the adoption of 9001-2008 ISO system as a first stage to apply the philosophy of total quality management as a stage final.

يعيش العالم تغيرات كبيرة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية في مجالات متعددة، وخصوصاً في المجال التجاري حيث زادت حدة هذه التغيرات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات مع نهاية الثنائية القطبية، وظهر هيمنة الليبرالية واقتصاد السوق وذلك تحت إشراف الدول الصناعية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر العولمة من أهم النواتج التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، و أفرزها الإنفتاح الإقتصادي و ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما جعل من العالم قرية صغيرة لا قيمة فيها للحدود الجغرافية إلا من الناحية السياسية، ومن وجهة النظر التجارية العالم كله أصبح سوقاً موحداً، تلتقي فيه جميع العروض التنافسية للمؤسسات مما أنتج العديد من الفرص والتهديدات و الذي أوجب على المؤسسات إستغلال تلك الفرص و تجنب مختلف التهديدات بالإعتماد على قدراتها وكفاءاتها ومهاراتها التسييرية والتكنولوجية.

ومع زيادة المنافسة بين المؤسسات على الصعيد العالمي، زادت رغبة المؤسسات الدولية العملاقة في غزو الأسواق الأجنبية من خلال العروض التجارية التي تقدمها، والخروج من ضيق الأسواق المحلية إلى رحابة السوق الدولية، ذلك أن إقتصاد السوق حول قوانين اللعبة بالنسبة للمؤسسات من منطلق الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية، وذلك بالتخلي عن الأساليب الحماية القديمة من التعريفات الجمركية وما إلى ذلك، إلى البحث على تنمية مزايا تنافسية جديدة تضمن للمؤسسات الأداء المتميز عن طريق التركيز على تخفيض التكاليف، والبحث عن إرضاء العميل.

والتنافسية تعتبر حقيقة أساسية لا يمكن للمؤسسات تجاهلها و هي تحدد مصيرها إما النجاح أو الفشل على حساب قدرة تلك المؤسسات على التعامل مع تهديدات و فرص السوق، و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لتحسين موقعها التنافسي في الأسواق العالمية أو المحلية أو على الأقل المحافظة على حصتها السوقية في مواجهة ضغوط المنافسين الأجبيين والمحليين.

إن دراسة هذه البيئة التنافسية للمؤسسة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على السوق يعتبر منهجاً مهم لتحديد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو عن طريق تفاعلها مع مختلف مكونات البيئة التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها.

وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك العملاء، حيث توفر لهم عروض متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق رغباتهم ويسد حاجاتهم، و تعتمد المؤسسة كذلك على محاولة الإستغلال الأمثل لمواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية لخدمة عملائها قصد الفوز برضاهم لإحتلال موقع تنافسي جيد في السوق يساعدها على التفوق على بقية المنافسين .

إن هدف المؤسسات في الماضي إشباع الطلب الكمي المتزايد للعملاء بتحسينها الكمية المنتجة لأن العرض في ذلك الوقت لم يستطع مواجهة الطلب ، و مع زيادة عدد المؤسسات المنتجة و حرية المبادلات التجارية أصبح العرض أكبر من الطلب وجعل المؤسسة تبحث في طرق تسويق وتصريف منتجاتها عن طريق تقديم عروض توافق رغبات العملاء وبأسعار معقولة ومن هنا ظهر مصطلح الجودة.

الجودة ليست مطلباً جديداً لكنها أصبحت أكثر من ضرورة في ظل البيئة التنافسية حيث صار بإمكان العميل المفاضلة بين العديد من المنتجات المعروضة في السوق دون وجود قيد أو حد، و إنتهاج طريق الجودة يساعد في زيادة رضى العميل وولائه ، ويسمح برفع حصة السوقية للمؤسسة .

ولا تستطيع المؤسسة الوصول للجودة المطلوبة من طرف العملاء إلا بإتباعها أسلوب تسييري يمكنها من البحث في رغبات عملائها والعمل على تلبيةها و لقد أثارت تجارب النجاح التي حققتها الشركات اليابانية من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الإهتمام وذلك لإكتساح هذه المؤسسات مختلف الأسواق العالمية وحتى السوق الامريكي بجودة عالية وأسعار منخفضة مما ضمن ريادتها في مجال المنافسة .

وقياسا على ما سبق فالمؤسسات الجزائرية وخصوصا الصغيرة و المتوسطة منها تواجه عدة صعوبات مع إبرام إتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والذي جعل من الجزائر سوق لترويج مختلف منتجاته ، بالإضافة لمحاولة الدولة الجزائرية الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة والذي سوف يزيد من حدة التنافس واقتحام المؤسسات العالمية السوق الجزائرية التي لا تستطيع مؤسساتنا المحلية مواجهتها ، ولكن يمكنها التعامل مع هذا الوضع عن طريق تحسين جودة المنتجات الوطنية بإستخدام منهج إدارة الجودة الشاملة والذي يمكن أن يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أدائها بما يضمن إستمرارها.

أولاً : إشكالية الدراسة

و قصد تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، إعتد الباحث طريق تحسين جودة المنتجات ، والذي يلزم المؤسسة بالبحث في طرق تسييرية تساعد على بلوغ هذا الهدف عن طريق إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة إستناداً إلى هذه التوطئة يمكننا طرح إشكالية الموضوع من خلال السؤال التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟

وقصد إعطاء صورة أوضح عن الإشكالية يمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور مبدأ الإدارة العليا في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ تمكين العمال في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التوجه نحو العميل في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التحسين المستمر في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ إدارة العمليات في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين في تحسين التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو دور مبدأ التغذية العكسية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

و للإجابة عن هذه الأسئلة ، نقدم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة .

وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا وتنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العمال و تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل و التنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر و تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات و تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين و تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة .

وتتنقسم منها الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة العليا على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تمكين العمال على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه نحو العميل على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التغذية العكسية على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي.

وتنقسم منها الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير الجنس؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير السن؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

وتنقسم منها الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير قطاع النشاط ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الحجم ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الملكية ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نطاق السوق ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأيزو ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لأختيار هذا الموضوع أهمها:

- أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، وكذا الدور الذي تلعبه في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؛
- نقص الدراسات والبحوث الجزائرية التي تناولت موضوع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والصغيرة منها والمتوسطة بصفة خاصة لإعتماد أسلوب تسييري حديث يساعدها على مواجهة التحديات القادمة مثل : عقد الاتفاقية مع الاتحاد الاوروبي، الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

رابعا : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتوضيح دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال:

- إثبات وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة؛
- قياس درجة تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة؛

- إختبار مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية مثل الجنس ،السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي على إتجاهات الطبقة الإشرافية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين تنافسية المؤسسة؛
- إختبار مدى تأثير بعض خصائص المؤسسة مثل : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، وإمتلاك الإيزو على إتجاهات الطبقة الإشرافية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين تنافسية المؤسسة.

خامسا : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

- تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في إدارة الأعمال، خاصة وأنها تخص اللبنة الأساسية لبناء الإقتصاد، متعلقة بالمؤسسة بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس ، وذلك بالكشف عن دور مصدر هام وضروري الذي يضمن لها البقاء والنمو والإستمرارية وهو منهج إدارة الجودة الشاملة؛
- تنبيه المؤسسات الجزائرية بضرورة الإستعداد لمرحلة المنافسة القادمة، وإقتراح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يسمح بتحسين تنافسية تلك المؤسسات لمواجهة وأيضاً لفرض وجودها في مجال الأعمال سواء على الصعيد المحلي ولما لا الصعيد العالمي؛
- تقديم توصيات يمكن أن تساعد في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال إدارة الجودة الشاملة وأيضاً مجال التنافسية، والذي يفيد الطلبة للقيام بمختلف بحوثهم والأساتذة والباحثين في هذا المجال لتوسيع معارفهم.

سادسا : منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة ، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يناسب طبيعة الموضوع ، فهذا المنهج يمكن يعتمد على دراسة الظاهرة (علاقة التأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة).

ولا يتوقف المنهج الوصفي عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وقياسها وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغيرات التابعة (تنافسية المؤسسة) و استخلاص النتائج منها .

سابعاً: حدود الدراسة

نظراً لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، تم ضبط وتحديد بعض معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة ، لهذا جاءت الدراسة مركزة على الجوانب التالية:

أ) **الحدود الموضوعية** : تهتم الدراسة بتأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة بإعتمادها على المحاور التالية:

1) **إدارة الجودة الشاملة** : ويعبر على المتغير المستقل للدراسة و أهم مبادئه هي : الإدارة العليا (القيادة)، تمكين العاملين، التوجه نحو العميل، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين، التغذية العكسية(الراجعة)؛

2) **تنافسية المؤسسة**: اعتمدت الدراسة على التنافسية على المستوى الجزئي(المؤسسة) وليس الكلي(الاقتصاد الوطني). و أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة وهي: التكلفة، الإنتاجية، الجودة، الربحية، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، أجال التسليم؛

3) **الدراسة الميدانية** : إعتمدت الدراسة على دراسة العلاقة الإرتباطية بين متغير إدارة الجودة الشاملة و متغير تنافسية المؤسسة؛

ب) **الحدود المكانية** :تقتصر الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تم ذكرها في قاعدة بيانات لموقع وزارة الصناعة والمناجم ؛

ت) **الحدود الزمانية** :تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال سنة 2015.

ثامنا : هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة لأربع فصول الثلاثة الأولى فصول نظرية والفصل الرابع تطبيقي ، حيث تم في الفصل الأول التطرق للمتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريف به وبمختلف مبادئه، وأهم المفكرين الذي ساهموا في بلورة أفكاره بالإضافة إلى علاقته بنظام الإيزو 9001-2008. أما في الفصل الثاني فقد تم إستعراض المتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة من تعريف كل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

والفصل الثالث ربط النظري بين المتغيرين التابع والمستقل عن طريق توضيح أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كل على حدى على تحسين تنافسية المؤسسة وايضا توضيح مختلف الأدوات المساعدة على تحسين الجودة والتنافسية.

الفصل الرابع و هو الجزء الميداني من الدراسة تم التعرف فيه على آراء الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حول تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين تنافسية المؤسسات والعوائق التي تصادفهم في عملية التطبيق.

تمهيد:

الجودة من أهم المفاهيم و الأسس الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضى العميل ، وهناك عدة مداخل لتحقيقها وتسييرها من طرف المؤسسة و من تلك المداخل المهمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة. تعد الجودة الشاملة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد منها، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين نتائجها المالية والغير المالية، و تحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات المنافسة على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، و لهذا لزم على المؤسسة العمل على إستكمال مقومات و نظم الجودة لكي تصل إلى القبول العالمي حسب معايير المتفق عليها دوليا ، و بالتالي تستطيع المضي قدما بإتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة العالية في منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء.

وتطرق الدراسة في هذا الفصل إلى مختلف الأطر النظرية لكل من مفهوم و أهمية الجودة و مدخل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و سنستعرض مختلف مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة و أيضا نظام الإيزو 9001-2008 بإعتباره نظام يعتبر تطبيقه خطوة أولى لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونوضح الفرق بينه وبين هذه الفلسفة التسييرية.

المبحث الأول : الإطار النظري العام للجودة

يتميز محيط المؤسسات اليوم بإحتدام الصراع الإقتصادي الذي يتمثل في المنافسة القوية بين المؤسسات للفوز بحصص جديدة في الأسواق المحلية و الدولية ، و الأكيد أن البقاء و الصمود في هذا المحيط لا يكون إلى للمؤسسات التي تقدم منتجات و خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، وستحاول الدراسة في هذا المبحث التعرف على مفهوم الجودة و أهميتها لمؤسسة و أيضا لمختلف المراحل التاريخية لتطورها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

للإلمام بمفهوم الجودة تم التعرض لنشأة المفهوم ثم لمختلف التعاريف التي تطرقت له.

الفرع الأول: نشأة المفهوم

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في المؤسسات الصناعية اليابانية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وبعد النجاح المتميز لليابانيين في غزو الأسواق الأمريكية و الأوروبية، ثم توسعت و تبنتها العديد من الدول الغربية في مؤسساتها و أول هذه الدول هي الولايات المتحدة ، رغم ذلك فإننا عندما ننقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الإهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل و عريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد التي تدعو للجودة في ممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها¹.

ففي الحضارة البابلية قام حمورابي* خلال القرن الثامن عشر قبل الميلاد بإصدار 282 قانون ، من بينها قانون يخص قواعد الجودة حيث أجبر كل شخص يقوم بصنع ما هو ليس بالجيد من سلعة أو خدمة بها خلل بإصلاح ذلك العيب.

وخلال القرن الخامس عشر قبل الميلاد قام الفراعنة بالتركيز على الجودة ، حيث لوحظت جودة عالية في بنايات ودهانات المعابد المصرية بالإضافة إلى الجودة في تشييد و بناء الأهرامات.

يحث ديننا الحنيف العامل المسلم على الإتقان في العمل و عن تحمل مسؤولية جودته وسلامته وخلوه من العيوب، بالإضافة إلى أن المبادئ الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال

¹ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة iso ، دار الكتاب الحديث، مصر ، 2011، ص5.

* حمورابي حكم بابل بين عامي 1728-1686 ق. م ، وهو سادس ملوك بابل وهو أول ملوك الإمبراطورية البابلية، وحد بابل مكونا إمبراطورية ضمت كل العراق والمدن القريبة من بلاد الشام حتى سواحل البحر المتوسط . و شريعة حمورابي تعتبر من أقدم وأشمل القوانين في وادي الرافدين بل والعالم. ويحتوي قانون حمورابي على 282 مادة تعالج مختلف شؤون الحياة الاقتصادية و الاجتماعية .

الإخلاص والأمانة التي يمتاز بها، حيث أن هذا المبدأ يعتبر من أهم المبادئ و الركائز الأساسية لإدارة الجودة .

تعد الجودة في العمل وإتقانه من مبادئ الدين الإسلامي، والإنسان المسلم مطالب بإستيفاء شروط الخلافة على الأرض والإستفادة مما فيها من ثروات التي لا يصل إليها إلا بالعمل الجاد و المتقن، لذلك كانت مطالبة الرسول صلى الله عليه وسلم بالإتقان والإحسان في العمل حيث قال عليه الصلاة و السلام «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً، أن يتقنه» (حديث شريف صحيح - تخريج الشيخ محمد ناصر الدين الألباني).

والإتقان في المجتمع المسلم من السلوكيات التي تلازم المسلم في أفعاله اليومية، وصفة الإتقان وصف الله بها نفسه لنتقل إلى عباده لقوله تعالى « صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَنْفَعَنَا كُلَّ شَيْءٍ » (سورة النمل، الآية 88) ، فقد حثنا الإسلام على الإتقان في العمل والزامية خلوه من جميع العيوب وضرورة حب العمل والإخلاص فيه، حيث أن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً لوجهه، وإخلاص العمل لا يكون إلا بإتقانه وتحسينه.

و ورد أيضا في قوله تعالى « وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ » (سورة التوبة، الآية 105) ، نستخلص من الآية الكريمة أن هناك ضوابط للرقابة على العمل عن طريق ثلاث شهود وهم : الله سبحانه وتعالى ، و الرسول صلى الله عليه وسلم ، والمؤمنون وهم الصفوة من الناس، و مما سبق يتبين لنا أن الدين الإسلامي دعى إلى إتقان العمل وتحمل الفرد لمسؤولياته عن الأخطاء الموجودة في العمل المنجز¹.

أما في الفكر الغربي فهناك العديد من إسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يخص تحسين الجودة بدءا من "Fredrick Taylor" و "Henri Fayol" وإسهاماتهم في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين الأداء، و "Elton Mayo" الذي ركز على تقسيم العمل وتوزيع المهام و نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية وروح المعنوية للعاملين ، وصولا إلى العلماء اليابانيين من أمثال "ishikawa" و "Shewhart" وجميع الذين ساهموا بشكل فعال في نشر الفكر الإداري للجودة وصياغة مبادئه وتشكيل فلسفته .

و تشير أغلب الأدبيات الإدارية الحديثة أن الفضل الكبير في التأسيس النظري للجودة في أمريكا، كان على يد الدكتور "Edward Deming" ولكنه لم يلق إهتماما في أمريكا، وعلى عكس الأمريكيين فإن اليابانيين إهتموا بأفكاره وقدموا له دعوة للقدوم لليابان، فتنقل لتقديم محاضرات حول فلسفة الجودة حيث إستعاد المؤسسات اليابانية من أفكاره و حولها إلى تطبيق عملي وحققوا بها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي.

¹ مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013، ص 10.

الفرع الثاني: مفهوم الجودة

بالرغم من الإهتمام المتزايد بموضوع تعريف الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك إختلافات وتباينات في تعريف الجودة نظرا لإختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع ، لكن بداية يجب التطرف للمفهوم اللغوي للجودة ثم للمفهوم الإصطلاحي لها.

أولا : لغة :

في اللغة العربية يعتبر أصل الكلمة الإشتقائي (جود) وهو يدل على كثرة العطاء ومن إشتقاقته الجيد وهو ضد الرديء وجاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيدا ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود وجودة.

الجودة تعنى الإتقان، و الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع و التمييز¹.

ومن جهة أخرى يعني مصطلح الجودة العمر الافتراضي للمنتج ، مثلا نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلبى توقعاتنا أو تزيد وتكون لها مدة عمل إفتراضية طويلة نسبيا، و قد إتخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية "QUALITAS" و التي تعني بالفرنسية "Tel que" بمعنى طبيعة الشيء².

ثانيا : إصطلاحا:

وردت الكثير من التعاريف لمصطلح الجودة و هي تختلف بإختلاف وجهات النظر و إخترا منها التعاريف التالية :

عرفت الجودة من قبل " Armand V.feigenbaum " على أنها جميع صفات و خصائص المنتج و التي تحدث التوافق مع رغبات و توقعات العملاء³.

كما عرفها "Deming" على أنها تحقيق إحتياجات و توقعات العميل الحالية و المستقبلية⁴.

ويعرفها "Joseph M. Juran" بأنها الملائمة المنتج للإستخدام ، ويقصد بذلك أن يكون المنتج قادرا على الإعتماد عليه في تحقيق ما ينتظره العميل منه¹.

¹ ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2003، ص 254.

² محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، دار الحامد ، الأردن، 2011، ص19.

³ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، سوريا ،2010، ص16.

⁴ W.E. Deming , Out of the crisis, Massachusetts Institut of Technology, États-Unis, 1986, P5.

كذلك يرى "Ph . Corsby" أن الجودة هي المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و تصميم المنتج يجب أن يؤسس على رغبات العملاء².

أما المهندس الياباني " Taguchi " فقد عرّف الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن للمؤسسة تفاديها والتي يسببها المنتج الرديء بعد تسليمه للعميل، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات العميل، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها³.

أما الجودة عند فيشر "Fisher" فهي تعبر عن درجة التألق و التميز، عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور العميل⁴.

أما حسب منظمة التقييس العالمية * (ISO) تعرف الجودة على أنها مقدار إشباع إحتياجات ورغبات العملاء الصريحة و الضمنية⁵.

و عرفت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ** (ASQC) على أنها عمل الشئ بالشكل الصحيح من أول مرة و التحسين المستمر له بهدف تحقيق رضا العميل⁶.

تشير الجودة إلى الخلو المنتج من أي عيوب أو أخطاء تكون سببا في تعطيله⁷.

تعرف الجودة بأنها درجة الرضى التي تحققها المنتجات للعملاء عن طريق تلبية رغباتهم⁸.

ونستطيع تعريف الجودة بالتركيز على جانبين إثنين كل واحد مرتبط بالآخر إرتباطا وثيقا، فالأول مرتبط بالمنتج نفسه والثاني يرتبط بالعميل.

وعليه فإن الجانب الأول يرى الجودة من حيث مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، أما الجانب الثاني فيرى إلى الجودة على أنها مدى إشباع المنتج لرغبات العميل.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص15.

² C. Philip , La qualité c'est gratuit, Economica, France, 1996,P19.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص15.

⁴ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الأردن، 2008، ص29.

*ISO: Organisation internationale de normalisation

⁵ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص29.

** ASQC : the American Society for Quality Control

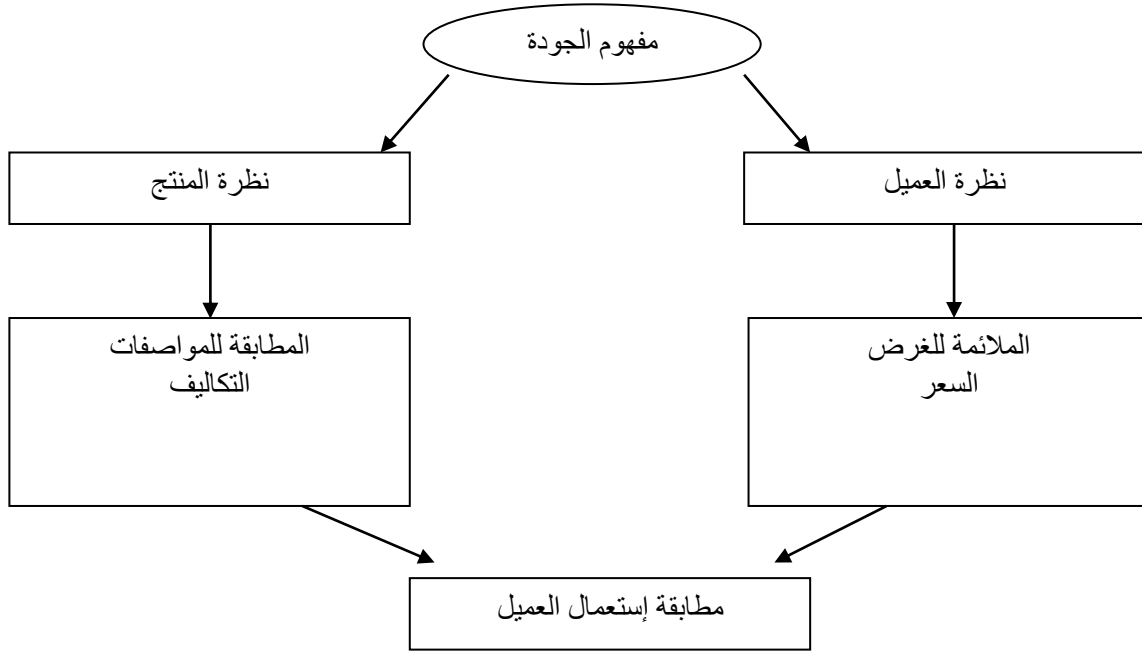
⁶ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص20.

⁷ محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري، الأردن، 2009، ص 31.

⁸ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

إن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عنه لدى العميل، فالجودة عند المنتج ينظر إليها من حيث جودة المطابقة، أما بالنسبة للعميل فالجودة ينظر إليها من خلال القيمة التي يحققها له ذلك المنتج، أي كيف للمنتج أن يلبي إحتياجاته وبالسعر الذي يستطيع دفعه. والشكل الموالي يوضح معنى الجودة من وجهة نظر المنتج و العميل.

الشكل رقم 1: الجودة من وجهة نظر المنتج و العميل



المصدر: يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 49 .

يبين الشكل السابق الجودة من وجهة نظر المنتج والعميل، عموماً فإن الاختلاف الذي يدور بين الباحثين حول مفهوم الجودة يتمثل فيما إذا كانت الجودة مفهوماً موضوعياً يوجد في المنتج ذاته، أم أنه مفهوم شخصي يتعلق و يتحدد من خلال قدرة المنتج على إشباع حاجات العميل، ونستنتج أن كلتا النظريتين تعتبر واجهة لعملة واحدة يقيّمها العميل معناه أن المطابقة للمواصفات والحفاظ على تخفيض التكاليف ضروري لكن يجب أن تكون هذه المواصفات ملائمة أصلاً لمتطلبات العميل .

مما سبق ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن لنا تعريف الجودة على إنها مطابقة خصائص المنتج أو الخدمة مع رغبات و تطلعات العملاء الصريحة و الضمنية الحالية و المستقبلية و بالسعر الذي يلائم القدرات المالية للعميل، مما يجعله راضياً على المنتج .

المطلب الثاني: أهمية و أبعاد الجودة

تحاول الدراسة في هذا المطلب التطرق إلى أهمية الجودة في المؤسسة ولمختلف أبعادها سواءا بالنسبة للمنتج أو للخدمة .

الفرع الأول: أهمية الجودة

تكمن أهمية الجودة في تحقيق المؤسسة وضع تنافسي أفضل في السوق وتحتل الجودة أيضا أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعميل¹، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي :

(أ) **سمعة المؤسسة** : حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، و يتجلى ذلك من خلال تكاثف جهود المؤسسة والموردين وخبرة العاملين من أجل العمل على تقديم منتج يلبي رغبات وحاجات العميل، فإذا كانت جودة منتج منخفضة فيمكن للمؤسسة تحسين تلك الجودة بهدف تحقيق السمعة الطيبة، والتي ستمكنها من التنافس بأريحية مع بقية المؤسسات الأخرى²؛

(ب) **المسؤولية القانونية للجودة** : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات أو مضررة بالعميل ، لذا فإن لكل مؤسسة مسؤولية قانونية على كل ضرر يصيب العميل جراء إستخدامه لمنتجاتها، ومنه يجب على المؤسسة الإهتمام بالجودة قصد تفادي الكثير من الدعاوي القضائية بسبب السلع المعيبة³؛

(ت) **المنافسة العالمية** : تؤثر التغيرات محيط المؤسسة بشكل كبير في سرعة تسليم وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الجودة بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية ، فيؤدي انخفاض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة إلى الإضرار بربحية المؤسسة وذلك لعزوف العملاء عن إقتناء منتجاتها، إن عدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخولها للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها؛

(ث) **حماية العميل** : إن تطبيق الجودة في المؤسسة و وضع مواصفات محددة لها يساهم في حماية العميل من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجاتها والملاحظ عند إنخفاض مستوى الجودة سوف يؤدي ذلك إلى إمتناع العميل عن شراء منتجات المؤسسة، ويرجع ذلك لعدم رضاه و لفشل المنتج في القيام بالوظيفته الأساسية مما سيحمل العميل تكلفة إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت أيضا جماعات حماية المستهلك؛

¹ صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص8.

² مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص53.

³ رعد حسن الصرن، **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص25.

ج) **التكاليف والحصة السوقية** : إن تبني الجودة في جميع العمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة للمؤسسة لتقادي العيوب في منتجاتها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية تتمثل في إصلاح تلك العيوب ومنه تخفيض التكاليف الكلية، مما يسمح للمؤسسة ببيع منتجاتها بأسعار معقولة و زيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة ربح المؤسسة، والجودة تهدف أيضا إلى تقديم منتجات عالية الأداء تحقق رضى العميل وتسعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها فتزيد بذلك المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة ومن ثم ترتفع أرباحها¹.

وفي الأخير نستخلص أهمية الجودة في قول " Jack Welch " مدير سابق لشركة جنرال إلكتريك "الجودة هي أفضل مصدر لوفاء العملاء، والميزة الرئيسية لمواجهة المنافسة والمحور الوحيد الممكن للحفاظ على النمو والربحية."²
الفرع الثاني: أبعاد الجودة

يرى "D.Garvin" في كتابه " Competing on the Eight Dimension of quality " بأن الجودة المنتج محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها في (08) أبعاد كما يلي:

أ) **الأداء**: وتعني الخصائص التشغيلية الأولية للمنتج التي تهم العميل و التي يتميز بها المنتج³، كما يسمح بتصنيف المنتجات فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، إستهلاك الوقود... إلخ؛

ب) **الخصائص الثانوية**: هي الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافية إلى جانب وظيفته الأساسية، فتقديم جهاز هاتف يحتوي على ألعاب فيديو و كميرا عالية الدقة و يسمح بإستقبال المكالمات آليا وتسجيلها، كلها خصائص ثانوية تعتبر مهمة للعميل كون كل الهواتف في السوق لا تختلف من حيث الوظائف الأساسية لكنها تتميز من حيث الخصائص الثانوية⁴؛

ت) **الموثوقية (المعولية)**: تعرف بعدم فشل المنتج ضمن فترة محددة في شروط العادية للتشغيل، وعادة هي الفترة الزمنية المتوسطة بين عطين متتاليين، فكلما طالت تلك الفترة الزمنية كان المنتج أكثر قابلية للإعتماد⁵؛

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص ص53-55.

²<http://www.amerbenouda.com/pourquoi-la-qualite-est-importante-pour-reussir-votre-entreprise/#/page> (20/01/2015)

³ حيدر صالح محمد، أهمية ابعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 12، العراق، 2006، ص 11.

⁴ J. C. Tarondeau , **Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert , France, 1993, PP 238-239.

⁵ رعد حسن الصرن، **كيف تخطط جودة أعمالك**، دار علاء الدين، سوريا، 2010، ص 70.

ث) **المطابقة:** ذكر كروسبي أن الجودة هي المطابقة للمواصفات ، و تشير إلى مدى مطابقة خصائص المنتج الفعلي لمتطلبات التصميم الأصلي المحدد مسبقاً¹، فإنه يكون المنتج ذو جودة عالية كل ما تم إحترام مواصفات تصميمه و تقل جودته كلما تم الإبتعاد عنها ، و يعتبر هذا أول بعد يتم الإعتماد عليه عند بداية عمليات التفتيش و مراقبة الجودة؛

ج) **الديمومة:** و يقصد بها مدة إستخدام المنتج قبل أن يتم إهلاكه بصورة نهائية ، أو يستدعي الأمر تبديله، معناه إنتهاء عمره الافتراضي و تعني أيضا الكمية المتوقعة لإستعمال المنتج من طرف العميل قبل الوصول إلى نقطة الفشل التي عندها يكون فيها إستبدال العميل للمنتج أفضل من الإصلاح المستمر للعطب؛²

ح) **قابلية الخدمة :** مدى إستعداد المنتج و قبوله لصيانة أو التصليح و مدى سرعة وسهولة معالجة الأعطاب وكفايتها؛³

خ) **الطابع الجمالي:** يعني منظر المنتج وما يحمله من صفات تتعلق به كالصوت ، الذوق ، الرائحة والإحساس بالمنتج من خلال هذه الصفات، و يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر يحكم عليه العميل وفقا لريغباته و عاداته... إلخ؛⁴

د) **إدراك الجودة:** إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية للمنتج و تتعلق بصورة مباشرة مع سمعة المؤسسة و لها دور بالغ الأهمية لتعزيز ثقة العميل في منتجات المؤسسة، ولتحسين الإدراك يمكن اللجوء إلى سياسة إتصال فعالة تتبناها المؤسسة تجاه عملائها⁵. وتشير الدراسات أن الأبعاد السابقة الذكر تهتم بجودة المنتج أما فيما يخص جودة الخدمة فأبعادها كالتالي⁶:

- 1) **الوقت:** الفترة التي ينتظرها العميل للحصول على الخدمة؛
- 2) **دقة التسليم :** التسليم في الموعد المحدد المطلوب من العميل؛
- 3) **الإتمام:** إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- 4) **التعامل :** ترحيب و المعاملة الحسنة للعاملين لكل العملاء ؛

¹ غسان قاسم داود اللامي، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، مجلة الاقتصاد و الإدارة، العدد 68، العراق، 2008، ص 10.

² رعد حسن الصرن ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

⁴ كاظم احمد جواد، استخدام اسلوب هندسة القيمة في تحديد ابعاد الجودة على وفق تفضيلات الزبون (دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة معمل المجمدات) ، مجلة الاقتصاد و الإدارة، العدد 74، العراق، 2009، ص 7 .

⁵ J.C. Tarondeau , Op.Cit, PP 238-239.

⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- 5) التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع العملاء دون تمييز؛
- 6) سهولة المنال : سهولة الحصول على الخدمة؛
- 7) الدقة : إنجاز الخدمة بصورة المحددة منذ أول لحظة؛
- 8) الاستجابة: التفاعل السريع بين العميل لحل المشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين .

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الجودة

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن طويل ، إلا أنه لم يظهر كبعد إداري إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، إذا أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة رئيسية تعادل بقية الوظائف كوظيفة الإنتاج ، و الوظيفة المحاسبية، ووظيفة التسويق، وغيرها من وظائف المؤسسة .

وخلال التطور في الفكر الإداري يمكن ملاحظة تتابع المداخل التسييرية للجودة، من خلال تطور ثابت ومستقر يعكس هذا التطور سلسلة الإكتشافات في مجال إدارة الجودة، ويمكن تحديد مدخلين لتطور هذا الفكر الإداري هما : المدخل التقليدي والمدخل الحديث.

الفرع الأول: المدخل التقليدي لإدارة الجودة :

و يشتمل هذا المدخل على المراحل الأولية لتطور الفكر الإداري للجودة و هي مرحلة الفحص، ومرحلة مراقبة الجودة ، ومرحلة تأكيد الجودة ، و لكل مرحلة خصائصها:

أولا : فترة 1920 – 1946 : مرحلة الفحص

عند ظهور الثورة الصناعية ومع التقدم التكنولوجي الذي رافقها خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ساعد ذلك على ظهور الإنتاج الكثيف لكي يقابل الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية، و مع تعقد العمليات الإنتاجية وارتفاع عدد العمال بمؤسسات صعب من وظيفة المسير في التأكد من جودة المنتجات، مما ساعد على ظهور عملية الفحص التي تمثل مجموع النشاطات مثل إختبار و قياس جودة كل المنتجات وذلك بهدف التأكد من مطابقتها لمواصفات التصميم.

كانت فكرة الفحص الشامل تبدو فكرة جيّدة في تلك الفترة، و ركزت على منع وصول الوحدات المعيبة إلى العميل، و التي لا تطابق المواصفات المحددة، و لكن هذه المرحلة لم تمنع من وقوع الخطأ و ما على المفتش أو المراقب إلا إكتشاف العيب وإستبعاد المنتج، مقابل تحمل المؤسسة تكاليف معتبرة جراء إصلاح أو إتلاف تلك المنتجات المعيبة.

وقد برزت في هذه المرحلة أقسام للفحص في المؤسسات و من أولى تلك المؤسسات هي مؤسسة "Westem Electric" في عام 1925¹ .

من ناحية أخرى فإن تعريف الجودة في تلك الفترة هي المطابقة للمواصفات، ، و بإفتراض أن تلك المواصفات صممت لتطابق رغبات العملاء ، وهذا التفكير خاطئ لأن في معظم الحالات التصميم يوجه بالمنتج أكثر من كونه يوجه بالعميل.

يمكن القول في هذه المرحلة إنحصرت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بإنتاج المنتج والمراقب الذي يقوم بفحص تلك المنتجات بغرض فصل المعيب من المنتجات عن الوصول للعميل لكن مشكل هذه الطريقة أنها لم تمنع من حدوث العيوب.

ثانياً: فترة 1947 – 1960 : مراقبة الجودة

إن مرحلة الرقابة على الجودة ظهرت مع كبر حجم المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين حيث أصبحت عملية الفحص عملية منظمة، فأخذ المسئولون عن الفحص يجتمعون معا ليقدموا تقرير الفحص إلى رئيسهم الأعلى و الذي يقوم بدوره بتقديم تقريره إلى مدير الإنتاج، و تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة من قبل شركة بيل للتلفونات "Bell Téléphone" ، فقد إقترح " W . Shewart" خرائط للرقابة ، و "H. G Roming and H.F Doge" جدول عينات القبول ، وقد إزدادت أهمية الرقابة على الجودة بشكل ملحوظ وأصبح لها مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

أدركت المؤسسات عدم كفاية عملية الفحص و حتمية إستخدام أسلوب العينات الإحصائية للوصول إلى مستوى أعلى من الجودة المرغوب فيها، مما تطلب ذلك إشراك المهندسين المسئولين عن التصميم ، ومهندسي العملية الإنتاجية ومحلي الرقابة على الجودة (إحصائيين) و المراقبين ، و العاملين في خطوط الإنتاج ، و أصبح لمدير الرقابة نفس المستوى التنظيمي لمدير التصنيع، وباقي الوظائف الرئيسية الأخرى، وذلك من أجل تطوير مواصفات المنتج مع ضرورة تعاون مدير الرقابة على الجودة مع دائرة الهندسة ، ودائرة البحث والتطوير².

وقد إقترح العالم الأمريكي "E. Deming" الطريقة الإحصائية للرقابة على المؤسسات الصناعية اليابانية التي كانت تعاني من رداءة جودة منتجاتها، و تبنت تلك المؤسسات توصياته و تم تطبيقها ، مما ساهم في تحسين جودة منتجاتها .

ركزت هذه المرحلة على عمليات الرقابة التي بإمكانها تحسين الجودة وتحقيق مطابقة المنتج مع رغبات العميل، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي يمكن للعميل تحملها.

¹ محمود حسين الوادي و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص27.

² المرجع نفسه، ص 27.

ثالثا: مرحلة 1961 – 1979 ضمان الجودة

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة و أدت إلى ظهور نظرة جديدة ، حيث ظهر مصطلح تأكيد أو ضمان الجودة ، لما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الإقتصادية و الاجتماعية .

هناك ثلاث عوامل شجعت على ظهور مفهوم ضمان الجودة وتتمثل في:

- أ) تطبيق القواعد الإحصائية في العمليات الإنتاجية (عامل علمي) ؛
- ب) تقديم الضمان للعملاء و أدلة موضوعية لجودة المنتجات المقدمة من أجل كسب رضاهم (عامل تجاري)؛
- ت) إرتفاع تكاليف إصلاح العيوب و أعمال الصيانة والمراقبة (عامل إقتصادي) .

مرحلة تأكيد الجودة تركز على عدم حدوث الأخطاء منذ البداية، فمحاربة حالات عدم المطابقة ليس حلا فعالا للمؤسسة و لكن الحل الأمثل هو منع حدوث الأخطاء أصلا، وذلك بالتأكد من أن كل العمليات قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة ، مع أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق وإستلامه من قبل العميل¹ تحقيقا لشعار إنتاج بدون أخطاء ، و يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاث أنواع من الرقابة²:

- أ) الرقابة الوقائية : تعنى تنفيذ العمل أول بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه؛
- ب) الرقابة المرحلية: وتعنى فحص المنتج بعد إنتهاء من كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته؛
- ت) الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج النهائي بعد الإنتهاء من تصنيعه و قبل وصوله للعميل و ذلك لضمان مطابقته للمعايير و خلوه من الأخطاء أو العيوب.

و خلاصة ما تقدم ، أن تأكيد الجودة يعتبر مدخل من مداخل إدارة الجودة يركز إهتمامه على منع وقوع الأخطاء أي يتبع مبدأ الوقاية خير من العلاج، ويعتبر بعدا أكثر عمقا من المداخل السابقة له تاريخيا³، فأول مرة يقدم المدخل مفهوم التكامل و التنسيق بين مختلف برامج الإدارة وعمليات الإنتاج ، و لأول مرة كذلك يتم التأكيد على أن كافة المستويات الإدارية تشارك في عملية تخطيط و مراقبة الجودة.

¹ مهدي السمرائي ، مرجع سبق ذكره، ص46 .

² محمود حسين الوادي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

³ المرجع نفسه، ص29.

وليسست الجودة مهمة مشرفي الخط الأول فقط ضمن هذا المدخل وإنما إطار العمل و الخطة الرئيسية هي التي توجه العمليات والأنشطة والقرارات للوصول إلى أهداف الجودة¹ .

تضمن الجدول الموالي مقارنة بين المراحل الثلاثة للمدخل التقليدي للجودة:

الجدول رقم 1 : المراحل الثلاثة للمدخل التقليدي للجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
ضمان الجودة	رقابة الجودة	الفحص	
التسيق بين عمليات الجودة	الرقابة على الإنتاج	تحديد الأخطاء	المهمة الرئيسية
تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة	معيارية المنتجات بمعيارية الإنتاج	معيارية المنتجات بالفحص	الهدف
النظام	العمليات	المنتج	التركيز
برامج ونظم شاملة	نظم وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	الأساليب
جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	مسؤولية الجودة
توكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائيا	تفتيش الجودة	المدخل
قياس الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	التفتيش،الفحص،العد، الترتيب لكشف الأخطاء	وظيفة العاملين بالجودة

المصدر : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع،الاردن، 2005،ص31.

يتضح من الجدول أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة قد ركزت على إهتمامات معينة ، و بدأت أولى المراحل من منظور ضيق هو مجرد الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات وتصحيح الأخطاء بعد وقوعها، تليها مرحلة مراقبة الجودة التي توسعت في مفهوم الفحص و طورته إلى استخدام الوسائل الإحصائية و لم يعد فحص لمجرد المطابقة و التصحيح الأخطاء، و لكن إمتدت لتشمل

¹ بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO- ، دكتوراه علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،

جزءا مهما من التصميم ، ثم المرحلة الثالثة و هي مرحلة تأكيد وضمان الجودة لتغطي المراحل السابقة لها ، وتشمل التصميم والمطابقة الأداء و محاولة منع الأخطاء .

الفرع الثاني : المدخل الحديث فترة 1980 حتى الآن:إدارة الجودة الشاملة

إن إستعمال الحاسوب خلال الثمانينات وما صاحبه من زيادة لوعي العملاء والعاملين في المؤسسة، أدى لظهور هذه الفلسفة الشاملة التشاركية من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة¹.
إن المدخل التقليدي للجودة بمراحله المتنوعة لم يكن قادر على الوقوف أمام تحديات المنافسة العالمية، فعندما كان إزدهار و نمو المؤسسة مرتبطا بالإنتاج لأن الطلب كان أكثر من العرض ، كان بإمكان المؤسسة بيع كل أنواع منتجاتها وبإختلاف درجة جودتها ، ولكن اليوم نلاحظ أن العرض أكبر من الطلب مما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات حيث ليس كل ما ينتج يباع².
أدركت المؤسسات أن مدخل تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافيا، فهي بحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة تحقق لها التميز في ظل بيئة تنافسية سريعة ، وتحقق لها رضى العميل على منتجاتها وهذا المدخل هو إدارة الجودة الشاملة.

إن وفرة المنتجات من جهة ، و تزايد عدد الجمعيات الممثلة للمستهلكين من جهة أخرى سمح بإعطاء مكانة تفضيلية للعميل، والبحث عن إحتياجاته، والعمل على تلبية رغباته للحصول على رضاه وولائه، ولم يعد السعر هو العامل الوحيد المحفز لسلوك العميل بل ظهرت عوامل أخرى أهم مثل جودة المنتج وإبتكار أنواع جديدة من المنتجات التي لها السبق التنافسي ، و أدى هذا إلى إهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة و التميز في الأداء و تحقيق ميزات تنافسية مستدامة، تضمن لها ربحية عالية و البقاء في السوق و لتحقيق ذلك وجب على المؤسسة تحريك كل فرد فيها من خلال إستراتيجية شاملة وذلك بهدف التحسين المستمر لجودة المنتج ليتوافق مع رغبات العملاء.

ومع توسع فكرة مشاركة العاملين في جميع أنشطة المؤسسة ، ظهر مفهوم الجودة الشاملة التي تركز على بعدي إرضاء العامل والعميل في نفس الوقت، بإضافة إلى مشاركة الموردين والتزام الإدارة العليا كشرط أساسي لإنجاح هذه الفلسفة التسييرية الحديثة³.

ويمكن التوضيح بين المدخل التقليدي الجودة و بين المدخل الحديث و المتمثل في إدارة الجودة الشاملة عن طريق الجدول الموالي :

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري ، الأردن، 2009، ص71.

² بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ محمود حسن الوادي و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص30.

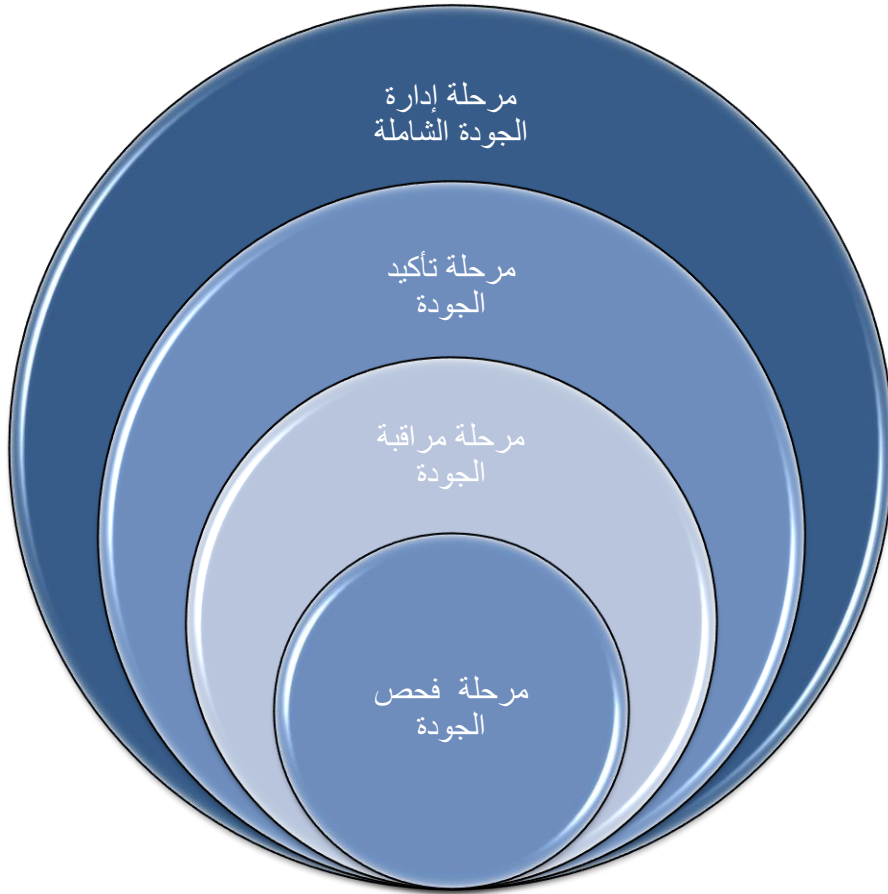
الجدول رقم 2 : الفرق بين المدخل التقليدي للجودة و بين إدارة الجودة الشاملة

مدخل إدارة الجودة الشاملة	المدخل التقليدي	الفروق
الرقابة الذاتية	الرقابة التفتيشية و تقيد الأخطاء	1
العمل الجماعي و سيادة روح الفريق	العمل الفردي	2
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة	3
إندماج وتمكين الافراد	مشاركة الافراد	4
مرونة السياسات و الإجراءات	جمود السياسات و الإجراءات	5
تحليل البيانات	حفظ البيانات	6
التركيز على رضی العملاء	التركيز على تحقيق الأرباح	7
مشاركة الموردين	نظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	8
العميل الداخلي و الخارجي	العميل الخارجي	9
التركيز على العميل و المنتج	التركيز على المنتج	10

المصدر : مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013، ص75.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق التطور التاريخي للفكر الإداري للجودة من المدخل التقليدي في تسيير الجودة القائم على أساس العمل الفردي والتركيز على الأرباح قصيرة المدى والتحسين وقت الحاجة إلى المدخل الحديث المؤسس على العمل الجماعي ومشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بهدف خدمة العميل، والتحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة لتوافق رغبات وطموحات عمالها وعمالها. يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ضمت جميع المداخل السابقة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: تطور مفهوم الجودة



المصدر: رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، سوريا، 2010، ص22.

يمكن ملاحظة أن أي مرحلة من مراحل تطور الجودة لم تستبعد سابقتها ولكنها إستندت عليها و بمنظور أوسع و أعمق و أشمل، أي أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة لها، وليست منفصلة عنها، فالرقابة على الجودة تتضمن الفحص، وضمان الجودة يتضمن مراقبة الجودة ، والمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يشملهم جميعا .

نظرا لأهمية الجودة البالغة، فلم يعد مفهومها يقتصر فقط على جودة المنتج فحسب، وإنما أصبح ينظر إليها نظرة شاملة من خلال إدخال فكرة الجودة في نظام التسييري للمؤسسة ككل، و الذي عرف فيما بعد بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : الإطار النظري العام لإدارة الجودة الشاملة

شهد أواخر القرن العشرين تغيرات إجتماعية و إقتصادية، و تقنية تمثلت بظهور التكتلات الإقتصادية، بالإضافة للتقدم التكنولوجي السريع و زيادة المنافسة و إلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التحولات.

و قد أدت هذه التحولات إلى زيادة إهتمام المؤسسات بحاجات العملاء، و جمع المعلومات عن خصائصهم و العمل على تلبية حاجياتهم التي أصبحت من الأولويات، فرغم أن العميل الحالي مازال يولي إهتماما بسعر المنتج كما في الماضي، إلا أنه أصبح الآن يعطي إهتمام أكبر للجودة مقارنة مع السعر ويشترط مستوى عالي للجودة في المنتجات و الخدمات التي يقتنيها مع سعر يناسب إمكانياته المالية، حيث تزايد تركيز العملاء على الجودة والقدرة على تحقيقها بشكل كبير نظرا لتوفر المعلومات الخاصة بالسلع و الخدمات على الأنترنت¹.

كما لعبت القوى الثقافية و الإجتماعية دورا مهم في الضغط على المؤسسات، و إرتفاع مستوى الوعي لدى العملاء الذين أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات ذات جودة عالية، و غير مضرّة بالبيئة . أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهة هذه الصعوبات، فلقد إقتنع المسيررون بضرورة إنتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة يساعد على تحسين تنافسية مؤسساتهم من جهة و كسب رضى عملائهم من جهة أخرى ، فظهر إثر ذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة ، إلا أنه لا يوجد تعريفا عالميا موحد لها حتى الآن ، ومنه تعددت التعريفات التي وضعت للجودة الشاملة و كل منها يتناول سمة معينة أو خاصية معينة لها .

و لكن قبل الوصول إلى التعريفات يمكن تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي هو ترجمة لمفهوم "Gestion de la Qualité totale" الفرنسي الذي يقابله المفهوم الأمريكي " Total quality management" النابع أصلا من مفهوم " Company Wide quality control " الذي يعني بدوره التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المؤسسة حسب المنهج الياباني. و من بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

¹ محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل صويص ، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص15.

الفرع الأول : تعاريف عامة لإدارة الجودة الشاملة

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

وعرفت أيضا إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة بالإضافة إلى الرقابة الإحصائية و تبسيط العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى رضا العميل والعامل على حد سواء².

و تعرف أيضا على أنها التغيير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج إلى مشاركة واسعة النطاق على مستوى المؤسسة لتحقيق الجودة ، وتدريب جميع العمال، وإشراكهم ومنحهم السلطة لإتخاذ القرارات التشغيلية³.

و تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم ، و توفر الوقت و الجهد وتحقق رضا العميل وتعتمد على توظيف الكفاءات و القدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل من التنظيم و تخطيط و تصنيع و متابعة⁴.

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على العديد من المفاهيم الإدارية وعلى المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية بطريقة إبتكارية، وبين المهارات الفنية من أجل الرفع من مستوى الأداء للمؤسسة لكي يستطيع تحقيق رضى عملائها⁵.

وإدارة الجودة الشاملة أيضا تعني فلسفة إدارية للمؤسسة ، تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات التسييرية والتقنيات الحديثة والتدريب العاملين لإحداث التحسين المستمر في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى تحقيق منتجات و خدمات عالية الجودة⁶.

¹ محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009. ص 64.

² خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص71.

³ أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين-بصرة بفروعه الثلاثة، مجلة التقني ، العدد 22، العراق، 2009، ص 5. نقلا عن :

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=32397\(20/04/2012\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=32397(20/04/2012))

⁴ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو ، اليازوري، الأردن، 2010، ص20.

⁵ ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد3، سوريا ، 2011، ص 590. نقلا عن :

[http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/589-645.pdf\(01/05/2013\)](http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/589-645.pdf(01/05/2013))

⁶ خضر مصباح الطيبي ، إدارة و صناعة الجودة مفاهيم إدارية و تقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص46.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة بما يجعلها سريعة الإستجابة لمتطلبات العميل وتكثف جهودها بالتركيز عليه، و إنشاء بيئة تساهم في زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة إحتياجات العملاء¹.

الفرع الثاني : تعريفات الخبراء لإدارة الجودة الشاملة

و يعرف "Figenbaum" إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العمال والإدارة والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة².
عرف "Edward Deming" إدارة الجودة على أنها إشتراك والتزام الإدارة العليا والعمال في ترشيد العمل من أجل تحقيق ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته³.
ويعبر تعريف "Ishikawa Kaoro" عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وحتى شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين يعملون معا من أجل تحسين الجودة على كل مستويات و هي⁴ :

- إعداد و تصميم المنتج ، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك؛
- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

ويهدف توجه الجودة الشاملة لتحقيق أعلى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف ممكنة.
و عرف "Philip Crosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة المنهجية للمؤسسة من أجل ضمان سير النشاطات المخطط لها ، كما أنها الأسلوب الأفضل الذي يساعد على حل المشكلات وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوثها وتجعل منعها أمرا ممكنا⁵.
عرف " juran " إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من العمليات والنشاطات الإدارية التي تهدف لتحقيق رضى العملاء من خلال تمكين العمال من المساهمة في عملية إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع من إيرادات المؤسسة و تقليل من تكاليفها⁶.

¹ كامل شكير عبيس الوطيفي، إدارة الجودة الشاملة ، محاضرة الاولى المرحلة الرابعة الإدارة الصناعية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بابل ، 2014. نقلا عن :

[http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=41585\(25/12/2014\)](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=41585(25/12/2014))

² محمد علي القضاة، أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات

الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان ،الأردن، 2006، ص20.

³ خالد سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، المملكة العربية السعودية، 1998 ، ص73.

⁴ K. Ishikawa, le TOC ou la gestion de la qualité à la japonaise, AFNOR gestion , France, 1991, P21.

⁵ A. Allotey, Implementing Total Quality Management (TQM) , The Issue of National Culture , Germany,2013, P5.

⁶ TQM,p1 sur :

وعرفها "John S. Oakland" بالمنهج المتكامل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، باستخدام التنظيم والتخطيط وإشراك جميع العاملين¹.

الفرع الثالث: تعريفات الهيئات الدولية لإدارة الجودة الشاملة

عرفتها منظمة التقيس العالمية ISO أنها فلسفة تسييرية شاملة مدعومة من القيادة العليا للمؤسسة من أجل تحسين الأداء الكلي ، بالتركيز على تحقيق رضى العملاء².

كما عرفتها منظمة الجودة البريطانية BQA* على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق كل من رضى العملاء وكذلك تحقيق أهداف للمؤسسة من ربحية وإنتاجية عالية،.. إلخ³.

وترى الجمعية الفرنسية لحقات الجودة AFCERQ** أن الجودة الشاملة نتيجة تكاتف كل المصالح داخل المؤسسة، وهي تتجسد في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية كل حاجات العميل الحالية أو المتوقعة، وهذا سواء كان العميل نهائي أي خارج المؤسسة ، أو وسيطا داخلها بإعتباره مستقبلا للمواد والخدمات ومحولا لها و يتعلق الأمر هنا بالعامل .

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث تتشارك كل من الإدارة العليا و العمال في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و خدمات المؤسسة⁴.

وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة لشاملة كما يلي⁵:

(أ) إدارة: هي فلسفة تسييرية تضمن تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للعميل، و العمل على تطوير إمكانية المؤسسة وذلك من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

(ب) الجودة: هي الوفاء بمتطلبات العميل؛

http://www.ceecis.org/iodine/08_production/TQM/TQM%20foof%20presentation.pdf
(02/05/2012)

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص72.

² عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الاردن، 2015، ص11.

* BQA: British Quality Association

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص29.

**l'association française des cercles de qualité

⁴ علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة : نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، العراق، 2010، ص54.

⁵ خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2010، ص 118 .

ت) **الشاملة:** هي تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات العميل وإنهاء بتقييم رضاه، لا سيما أنها تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة، ونعني بالشاملة هنا أنها تؤثر على كل شيء في المؤسسة وعلى كل فرد فيها، وتتطلب إلتزاما شاملا من الجميع.

إن الجودة الشاملة لا تشمل فقط جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل بل تأخذ أبعاد أخرى لتشمل جودة الإجراءات وجودة عمليات التخطيط والمتابعة وجودة أداء الأفراد بالإضافة إلى كسب رضا العملاء من خلال تقديم خدمة أو منتج يرقى لمستوى تطلعاتهم¹.

و يجب التفريق بين مصطلح الجودة الشاملة و الجودة التامة في كون هذه الأخيرة تعني الكمال التام الذي لا يمكن أن نجد بعده أي مجال للتحسين، بينما الجودة الشاملة هي عملية التحسين المستمر والدائم لجودة المنتجات.

ويتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم إتفاقها جميعا في منظور واحد، إلا أنها ركزت على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تحسين المستمر للمنتج من أجل الوصول لرضى العميل عن طريق مشاركة جميع العمال و الدعم الكامل للإدارة .

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالغة الأهمية في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى مدى تطبيق تلك المؤسسات لهذا الأسلوب التسييري الحديث، و تتمثل هذه المبادئ في المفاهيم التالية:

الفرع الأول: دعم الإدارة العليا (القيادة)

يعتبر دعم الإدارة العليا أو كما يسميها آخرون بالقيادة أكثر من ضرورة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة و تحفيز الأفراد التي تعد من المهام الأساسية للإدارة العليا وتعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق الجودة الشاملة و أيضا على الإدارة العليا بناء رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة ونشرها لجميع الأفراد، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية و المالية لإنجاح عملية التطبيق.

ينتظر أيضا من الإدارة العليا تدريب العمال على فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية ووضع الرؤيا والسياسات لتنفيذها والإلتزام بتطبيقها وأيضا يجب تعريفهم بمختلف الوسائل والأدوات الإحصائية لضبط الجودة، حيث يجب على القيادة إعداد بيئة عمل داخلية تساعد على مشاركة جميع العاملين في

¹ نجاح الرشيدى، ادارة الجودة الشاملة، ص 10.

المؤسسة وأيضاً تقديم الدعم الكامل لكل العمال في جميع المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها¹.

إن الإدارة العليا في المؤسسة هي عامل التغيير الداخلي الأساسي الذي يستطيع بناء قيم المؤسسة وإحداث التغيير المطلوب المصاحب لعملية التطبيق، وتهتم الإدارة العليا بتوحيد الرؤيا والأهداف والإستراتيجيات و السياسات داخل المؤسسة وتحقيق الفعالية في الأداء.

ويجب الإشارة هنا للإطار التي تساهم به الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال²:

(أ) وضوح فلسفة المؤسسة و أهدافها المتعلقة بالجودة؛

(ب) توفير الموارد اللازمة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و تحديد مسؤوليات جميع الأفراد داخل المؤسسة لأنجاح هذا المنهج؛

(ت) إنشاء قنوات للإتصال بين الإدارة العليا و العمال و العملاء والموردين؛

(ث) تدريب و توجيه وتحفيز جميع العمال للمساهمة في حل مشكلات الجودة.

الفرع الثاني: التوجه نحو العميل

من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة العميل ملك فإعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها و مساراتها على فكرة "إرضاء العميل"، فبدلاً من التوجه نحو المنتج (بالإجتهاد في تصريف المنتجات و الخدمات) قد لا ترضي العملاء ، ينبغي على المؤسسة التركيز على العميل (بتزويده بمنتجات و خدمات تستجيب لإحتياجاته، و تلبية رغباته)، فالعميل يعتبر المحور الأساسي لجميع الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فكل من المؤسسة بمختلف أفرادها بالإضافة إلى مورديها يعملون جاهدين من أجل إرضاء العميل.

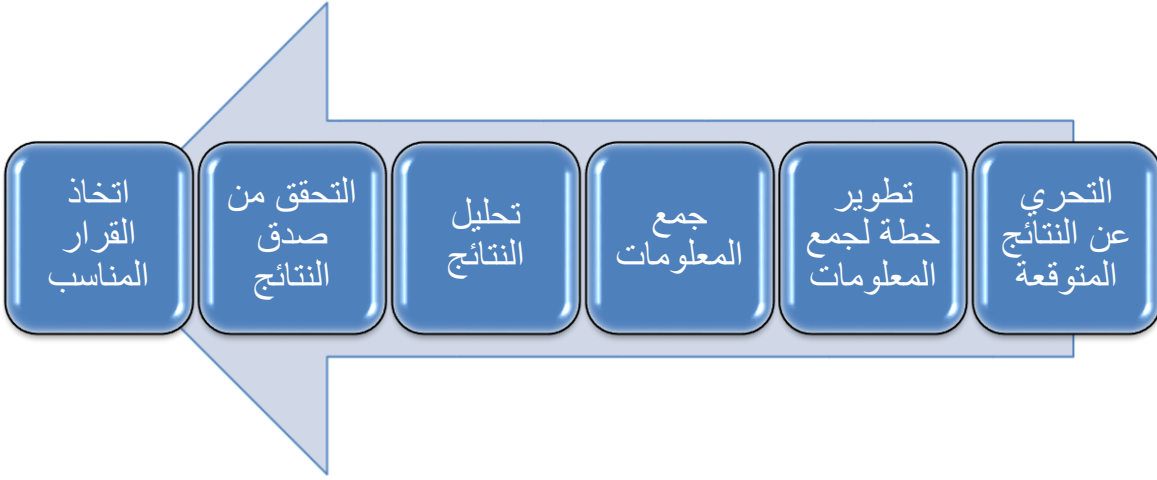
المقصود هنا بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو النهائي - كما ذكرنا سابقاً- الذي أنشأت المؤسسة من أجل تلبية رغباته و توجه وقتها و جهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها ، وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي و العميل الداخلي وهو العامل³ ، ويوصي "Scholtes" بإستخدام مراحل للتعرف على إحتياجات العملاء كما موضح بالشكل الموالي:

¹ <http://www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=3736> (27/05/2012)

² مصطفى كامل السيد الطايل، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص38.

الشكل رقم 3: إستراتيجية Scholtes للتعرف على إحتياجات العملاء



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009، ص99.

تعتمد إستراتيجية "Scholtes" على البحث عن النتائج المتوقعة الوصول إليها و وضع خطة توضح طرق جمع البيانات و المعلومات عن عملاء المؤسسة و بعد إتمام عملية الجمع يجب تحليلها بشكل دقيق وموضوعي و التأكد من صحة النتائج و أخيرا إحداث التحسينات و إجراء التصحيحات اللازمة. في فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتبر كل من العملاء الداخليين و الخارجيين القوة المحركة لجميع أنشطة المؤسسة ، إذ يعمل العملاء الخارجيين على تحديد مستوى الجودة المطلوبة في منتجات المؤسسة ، بينما يقوم العملاء الداخليين على تحقيق هذا المستوى من الجودة في إطار العمليات الإنتاجية¹.

الفرع الثالث: مشاركة و تمكين العاملين

كل مؤسسة تتوفر على عدد من العمال لديهم معلومات وكفاءات هائلة يمكن إستغلالها لتطوير العمل وتحسين جودة المنتجات ، وزيادة الإنتاجية، و تخفيض التكاليف، لأن العامل داخل المؤسسة هو الأكثر معرفة بمشاكل العمل ، و القادر على المساهمة في معالجتها .

ويعتبر تمكين العاملين هو المفتاح لتحسين جودة المنتجات و العمليات، وذلك عن طريق تكوين فرق العمل لتحسين الجودة و التي تمثل مجموعات صغيرة من الأفراد الذين يمتلكون أهدافا مشتركة ويقومون بتحديد هذه الأهداف وتنفيذها بهدف تحقيق الجودة المطلوبة ، وذلك من خلال منح السلطة للعاملين في

¹ خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

أحداث التغييرات الضرورية اللازمة لتحسين أداء المؤسسة، مما يعتبر محفزاً لهم عن طريق إتخاذهم القرار الخاص بتحديد مشاكل العمل وسبل إيجاد الحلول المثلى لها¹.

ولقد ورد التمكين في القرآن الكريم في وصف الله عز وجل ذي القرنين «إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا»² ، قال ابن كثير رحمه الله (أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يعطى الملوك)³.

عملية التمكين هي العملية الإدارية التي يتم بموجبها الإهتمام بالعاملين وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات ، و يتم تمكين العمال و إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك لسببين إثنين هما⁴:

(أ) تمكين العمال يزيد من إحتمال صنع القرارات أو الخطط مثلى من خلال مشاركة العمال وتقديم آرائهم؛

(ب) يعزز التمكين شعور العمال بمسئولتهم عن قراراتهم و يزرع الثقة لديهم للمساهمة في إنجاح تلك القرارات.

يعد أسلوب التشجيع و تمكين العاملين و إنتهاج البرامج التحفيزية من أهم الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تعزيز أسلوب العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة⁵.

إن دور الإدارة العليا في عملية التمكين ضروري و هام من أجل إنجاح مساعي المؤسسة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4 : دور الإدارة العليا في عملية التمكين



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص128.

¹ سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت كروسبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للإسمنت العراق، مجلة جامعة بابل ، المجلد 22 ، العدد 3 ، العراق ، 2014 ، ص 11. نقلا عن :

http://www.uobjournal.com/papers/uobj_paper_2014_5185360.pdf (14/12/2014)

² سورة الكهف ، الآية 84.

³ <http://quran.al-islam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=11&Page=303> (17/12/2014)

⁴ خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

⁵ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية)، الشروق ، الأردن، 2007 ، ص 78.

ونلاحظ من الشكل السابق أن دور الإدارة العليا في إنجاز عملية تمكين العمال عن طريق إزالة المعوقات التي تصادفهم خلال أعمالهم اليومية وتوجيههم لتحقيق الأداء الأمثل للعمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى غرس ثقافة الإلتزام والمسؤولية لديهم عن نتائج العمل المحققة ويصف "Grazir" دور الإدارة العليا في إنجاز عملية التمكين في النقاط التالية¹:

(أ) دعم العمال؛

(ب) تدريب العمال؛

(ت) إزالة العوائق؛

(ث) إعتراف الإدارة العليا بإنجازات العمال مما يعزز ثقتهم بأنفسهم و بإدارتهم.

والتمكن لا يعني فقط إشراك العاملين، بل هو يتعدى ذلك لمساهمتهم في إتخاذ القرارات التي تخص العمليات الإنتاجية المشرفين عليها لتحقيق أعلى أداء ممكن للمؤسسة وإقتراح حلول لمعالجة المشاكل التي تواجههم في تأدية وظائفهم اليومية².

الفرع الرابع: التحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين وتطوير مستمرة و بدون توقف، و يجب أن يكون الهدف النهائي هو بلوغ الجودة المطلوبة من طرف العميل، و يعرف مفهوم التحسين المستمر على أنه مجموعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين قدرة المنتج على إرضاء العميل بما يستوجب رفع فعالية و كفاءة العمليات لجلب أرباح و منافع عديدة للمؤسسة و العملاء³، ونود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء "Kaizen" ذات أصل ياباني، مكونة من قسمين : Kai وتعني التحسين و Zen تعني الهدوء.

إن أسلوب "Kaizen" يبحث عن التحسين المستمر و التدريجي ، و قد أشار "Deming" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليست جزئية تخص عملية دون أخرى أو قسم بحد ذاته.

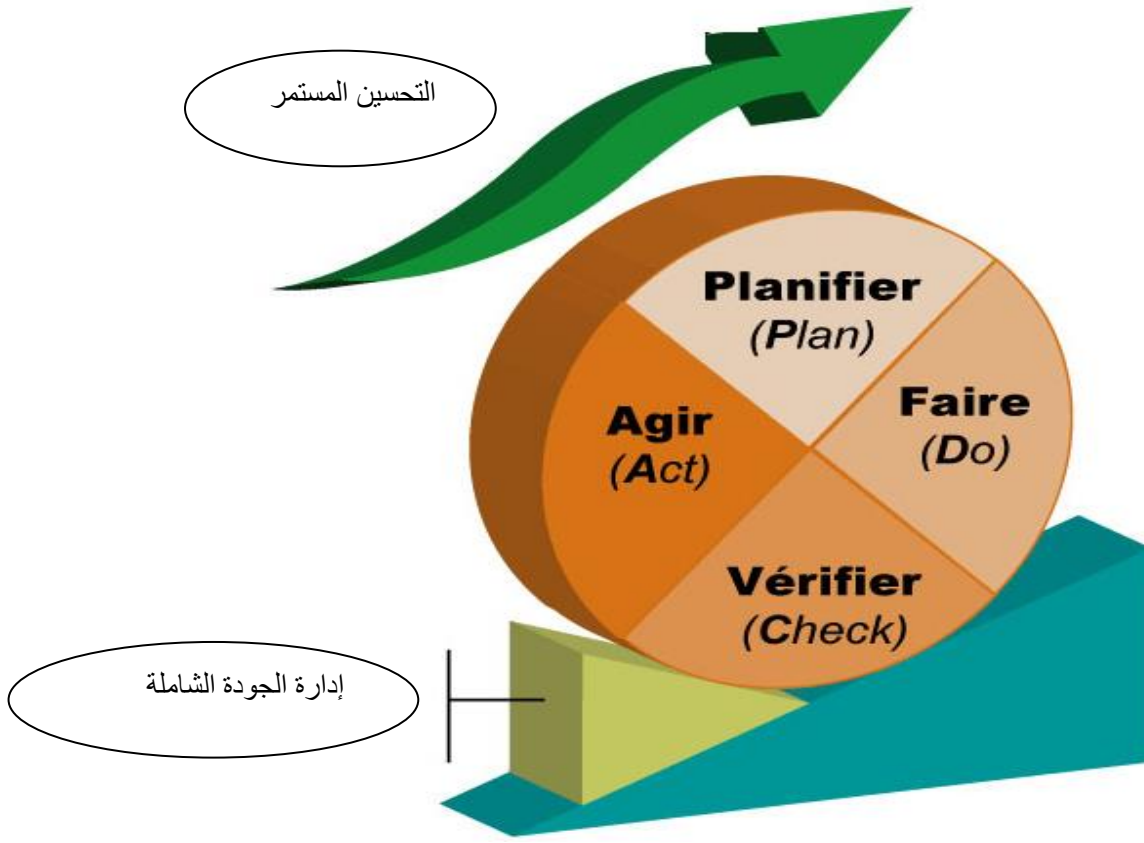
هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة "Deming" التي يرمز لها بـ(PDCA)، (Plan Do Check Act) (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بعجلة دائرية كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

² المرجع نفسه ، ص32.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل رقم 5 : دورة ديمينغ



Source:[http://www.b3c-transition.com/blog/wp-](http://www.b3c-transition.com/blog/wp-content/uploads/2012/10/pdca-rode-deming.jpg)

[content/uploads/2012/10/pdca-rode-deming.jpg](http://www.b3c-transition.com/blog/wp-content/uploads/2012/10/pdca-rode-deming.jpg)(04/09/2013)

نلاحظ من الشكل أن دورة "Deming" وضعت أربع أسس لتحسين المستمر و هي ما يلي¹ :

(أ) خطط Plan : جمع البيانات لتحديد المشكلة وأسبابها و إعداد خطة لتحسين المنتجات والعمليات؛

(ب) نفذ Do : إختبار الخطة من خلال تجربتها ؛

(ت) فتنش دقق Check : تحرى و إكتشف مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المخطط لها؛

(ث) التصحيح Act : بناءا على نتائج التدقيق يتم إما المضي في الخطة المجربة إذا توصلت لنتائج

مرضية أو إعادة البحث عن خطة بديلة أكثر فعالية لمعالجة المشكلة.

يجب على المؤسسة الكفاح دوما من أجل التحسين المستمر لكل الأعمال و العمليات الانتاجية مثل :

زمن التسليم ، تخفيض نسبة الأخطاء و المعيب من المنتجات، تحقيق رضى العميل ، تخفيض التكاليف،

زيادة الأرباح المحققة،...إلخ².

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص258.

² رعد حسن الصرن ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

الفرع الخامس: مقارنة إدارة العمليات "Process"

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة إتباع منهجية علمية في إدارة العمليات ، حيث تمثل العملية "Process" عملية تحويل مجموعة من الأنشطة و المدخلات (المادية / أو غير المادية) إلى مخرجات (السلع والخدمات) ¹. و تعتمد هذه المنهجية على النقاط التالية²:

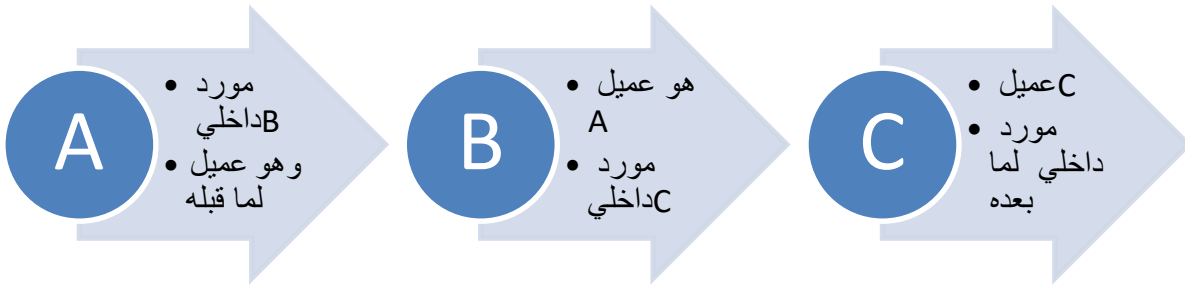
أ) أن مخرجات أي عملية يجب أن تتوافق مع إحتياجات و رغبات العملاء عن طريق التحديد الدقيق لتلك الإحتياجات و قياس مستوى الرضى لديهم؛

ب) تلبية إحتياجات العملاء يلزم المؤسسة بالحصول على المدخلات الملائمة عن طريق المراقبة الجيدة لجودة المدخلات و التحكم الجيد بالعملية الإنتاجية؛

ت) تعتمد هذه المنهجية أن مدخلات أي عملية هي مخرجات للعملية السابقة و هذا ما أدى لظهور سلاسل العميل-المورد .

سلسلة العميل- المورد نقصد بها أن الموظف A يسبق عمله للموظف B فنعتبر أن الموظف A هو مورد و الموظف B هو عميل له كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 6 :سلسلة عميل-مورد



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على ما سبق

¹ محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 73..

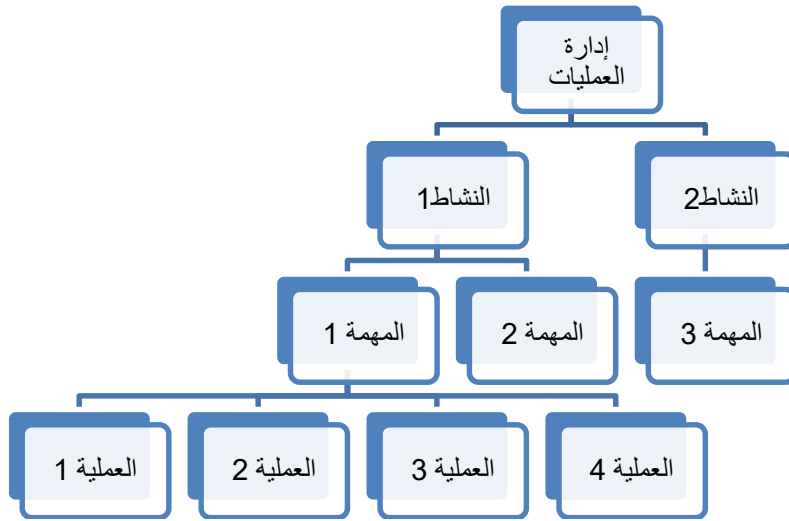
² المرجع نفسه ، ص 74.

ويمكن تقسيم إدارة العمليات "Process" إلى أربع أنواع أساسية و هي¹ :

- (1) "Process" الإنتاجية : المسؤولة عن تحقيق المنتجات؛
- (2) "Process" الداعمة : المسؤولة عن توفير الموارد للمؤسسة؛
- (3) "Process" القيادة : المسؤولة عن إتخاذ القرارات؛
- (4) "Process" القياس : لقياس الأداء المحقق للمؤسسة.

ويمكن وضع صورة توضيحية لمكونات إدارة العمليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7 : مكونات إدارة العمليات



Source :[http://www.pqb.fr/template/userfiles/composantes%20d'un%20processus\(6\).gif](http://www.pqb.fr/template/userfiles/composantes%20d'un%20processus(6).gif) (12/11/2012)

بعد تعرفنا على مكونات إدارة العمليات وهي تقسم إلى عدة أنشطة و الأنشطة تقسم بدورها لعدة مهام والمهام تجزء لعدة عمليات وذلك من أجل تسهيل التحكم في تسيير عمليات المؤسسة.

نقوم في الشكل الموالي بتوضيح مقارنة إدارة العمليات والتي تساعد المؤسسة على الإجابة على

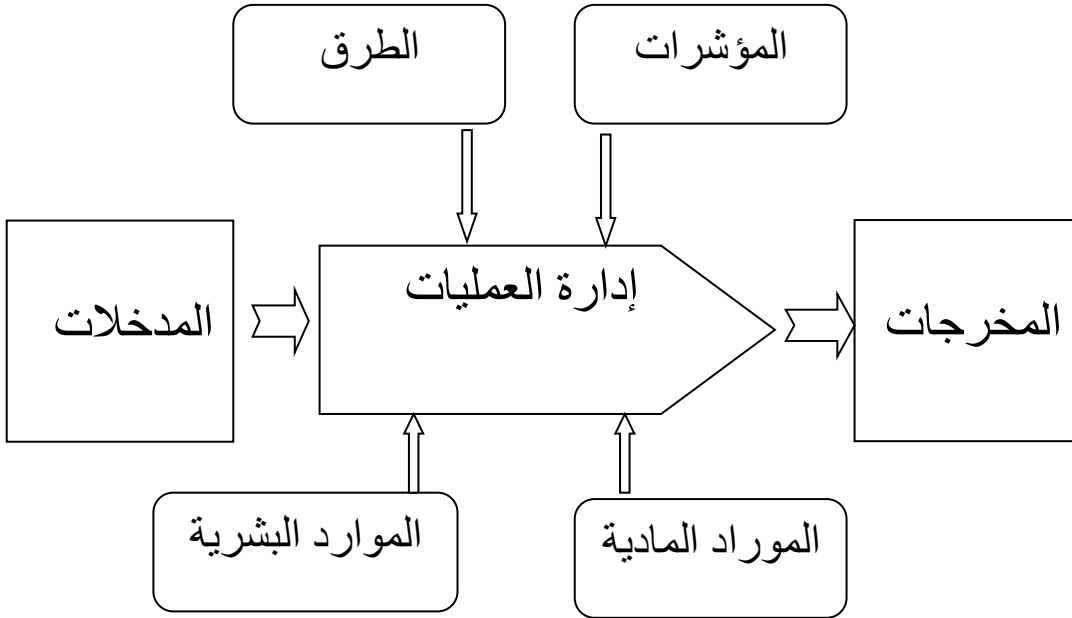
الأسئلة التالية :

- ما هي المواد، ما هي الوثائق، ما هي الأدوات؟ (المدخلات) ؛
- ما العنوان، ما هي الأنشطة والمتطلبات والقيود؟ (عملية) ؛
- ما هي المنتجات، (المخرجات) ؛
- كيف و من يقوم بالرقابة ؟ (طرق) ؛
- ما هو مستوى الأداء المطلوب؟ (مؤشرات) ؛
- ما المهارات المطلوبة ؟ (الموارد البشرية) ؛

¹ M. Cattan,N. Idrissi,P. Knockaert , **Maîtriser les processus de l'entreprise**, 6^{ème} édition , Eyrolles, 2008,P55.

- ما الآلات والمعدات اللازمة؟ (موارد المواد).

الشكل رقم 8: نموذج مقارنة إدارة العمليات



Source :[http://www.pqb.fr/template/userfiles/%C3%A9%C3%A9ments%20d'un%20processus\(7\).gif](http://www.pqb.fr/template/userfiles/%C3%A9%C3%A9ments%20d'un%20processus(7).gif) (12/11/2012)

والشكل السابق هو مخطط توضيحي للمؤسسة على أنها نظام يحول المدخلات من موارد مادية بدعم بشري إلى مخرجات مقدمة للعميل عن طريق إتباع منهجية إدارة العمليات من أجل تحقيق الفوائد والأرباح للمؤسسة.

الفرع السادس: توطيد العلاقة مع الموردين

يعتبر مبدأ توطيد وبناء علاقة طيبة مع الموردين مبدأً مكملًا و متكاملًا مع مبدأ التركيز على العميل في منهجية إدارة الجودة الشاملة ، فالمؤسسة بحاجة إلى مدخلات من المورد ملائمة لتحقيق الجودة المطلوبة من العميل والتي تسعى المؤسسة للوصول إليها ، إذ أن حدوث أي خلل في تمويل المؤسسة من هذه المدخلات (خلل كمي ، نوعية ، توقيت) يؤدي حتماً إلى إضعاف قدرتها على إنتاج سلع وخدمات في مستوى تطلعات عملائها.

إن توطيد العلاقة مع الموردين ينطوي على رؤية إستراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصلحة المشتركة للطرفين ، وتتمكن المؤسسة من خلال هذه العلاقة من تحقيق مدخلات في مستوى الجودة المطلوبة¹ ، ولا يقتصر مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على الموردين الخارجيين للمؤسسة و إنما أيضا نقصد بالموردين داخل المؤسسة أي تطبيقه في مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق سلسلة العميل- المورد السابق شرحها.

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

تعتمد المؤسسة والمورد كلاهما على الآخر في تحسين مستوى الأداء فعلاقتهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى إستفادة الطرفين وتحقيق أهداف كل طرف على حدى لذا ينبغي على المؤسسة¹:

- أ) تحديد مورديها الأساسيين و الذين لهم تأثير كبير على المؤسسة ؛
 - ب) وضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية للطرفين على المدى القريب والبعيد ؛
 - ت) فتح قنوات للإتصال مستمرة مع الموردين؛
 - ث) إشراك الموردين في عملية تحسين المنتجات والخدمات والعمليات وذلك بتحسين ما يقومون بتوريده والذي سيؤثر فيما بعد على تحسين منتجات المؤسسة؛
 - ج) إشراك الموردين في وضع خطط المستقبلية للمؤسسة .
- ومن الأمثلة على توطيد العلاقة بين المؤسسات ومورديها، أنشأت مؤسسة موتورولا فرق خاصة بتحقيق الجودة و ساهمت تلك الفرق في حل مشاكل الجودة الخاصة بمورديها، وهو الأمر الذي مكن المؤسسة من توفير 830.000 دولار خلال ثلاثة سنوات فقط، وأيضاً تشترط مؤسستي فورد وجنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات على مورديها أن يتبعوا مواصفات الجودة العالمية و تحسين المستمر لمنتجاتهم².

المطلب الثالث: أهم منظري إدارة الجودة الشاملة

ساهم الكثير من الباحثين في التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة و وضع الأفكار التي كان لها تأثير على بلورة هذه الفلسفة ، وتستعرض الدراسة المدرستين التي تعتبران الأهم في مجال الجودة وهما المدرسة الأمريكية بإعتبارها أصل أغلب الأفكار التي مهدت لظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و المدرسة اليابانية التي تم فيها تطبيق و تطوير ونجاح هذه الفلسفة .

الفرع الأول : المدرسة الأمريكية

شكلت هذه المدرسة مشتله لكل الأفكار التي ظهرت في مجال الجودة منذ بداية القرن العشرين، وذلك بفضل الدراسات والأبحاث والتجارب التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية وتميزت هذه المدرسة بما يلي:

- أ) التركيز على دعم الإدارة العليا لإنجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة ؛
- ب) الإعتماد على الطرق الإحصائية في عملية ضبط الجودة ؛
- ت) التركيز على التدريب الأفراد لتنمية قدراتهم على تحقيق الأداء الصحيح من أول مرة؛

¹ رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل نجاح المنظمة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، العراق ، 2009، ص6. نقلا عن :

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53130\(11/12/2013\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53130(11/12/2013))

² محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

ث) البحث على مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لها .
ومن أشهر رواد هذه المدرسة:

أولاً: إدوارد ديمينغ 1900-1993 "Edwards Deming"

مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ، يعتبر إحصائياً مشهوراً، ومؤسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال أفكاره ساهم في تطوير الجودة في أمريكا ، ركز على ضرورة قيام المؤسسة بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تحصل أثناء العمل¹.

عمل في مجال الجودة لصالح وزارة الدفاع الأمريكية خلال الحرب العالمية إلا أن أفكاره لم تجد إهتماماً كبيراً هناك، و لكن تم تبنيها من طرف اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تمت دعوته من طرف إتحاد العلماء والمهندسين الياباني "JUSE*" الذي دعم نشر أفكاره مما مكنه من بناء فلسفة متكاملة وتطبيق العملي لمنهج الجودة على المؤسسات اليابانية.

و قد إعترف اليابانيون بفضلها في تطوير الجودة باليابان ، حيث قلده الإمبراطور "Hirohito" عام 1960 وساماً رفيعاً تكريماً له لمساهمته في تحسين جودة المؤسسات اليابانية².

نتيجة لهذا الإهتمام بأفكار ديمينغ دعت المؤسسات الأمريكية الكبرى 1981 لإلقاء محاضرات عن أهمية هذا المدخل الجديد و ما يدعو إليه من التركيز على العلاقة بين المنتجين و خبراء الجودة ، وقد جاء كتابه بعنوان "الجودة و الإنتاجية : الموقع التنافسي" عام 1982 تتويجاً لهذه الجهود³.

إعتمد ديمينغ في أعماله على البحث في سلوك الأفراد، وآليات تسيير النظم ، كان العميل محور أفكاره حيث عمل على إعطاءه الأولوية القصوى لمحاولة تحقيق رغباته، وتنسب لديمينغ النجاح الإقتصادي في اليابان، دعى من خلال محاضراته وأعماله إلى الضبط الإحصائي للجودة، بعد فترة قصيرة من تبني المؤسسات اليابانية لأفكاره نجحت تلك المؤسسات في إكتساح الأسواق الدولية، وعمل بإستمرار على محاولة تجاوز النظرية التايلورية في التسيير وإيجاد فلسفة جديدة لإدارة المؤسسات الإنتاجية، كان يقول دائماً عن إدارة الجودة الشاملة (لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا)، وقد وضع ديمينغ أربعة عشر معياراً لتحقيق التميز في كتابه الذي أصدر بعنوان "الخروج من الأزمة"⁴، وهي⁵:

أ) تحديد الهدف المنتظر من تحسين جودة المنتج؛

ب) تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة أداء المؤسسة؛

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

*JUSE:Union of Japanese Scientists and Engineers

² رضا صاحب أو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص111.

³ مهدي السمراي ، مرجع سبق ذكره، ص89.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 261.

⁵ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

- (ت) عدم الإعتماد على الفحص البعدي كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
- (ث) عدم الإعتماد على الأسعار المنخفضة كميزة تنافسية بل إعتماد الجودة العالية للمنتجات؛
- (ج) التحسين المستمر للعمليات إنتاجية ؛
- (ح) الإهتمام بالتدريب؛
- (خ) تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة؛
- (د) تشجيع العمال على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء؛
- (ذ) إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة وتنمية روح الفريق بين العمال؛
- (ر) تغيير الأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- (ز) تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على الأداء الكلي للفريق؛
- (س) تأسيس قنوات إتصال بين الإدارة العليا والعمالين؛
- (ش) وضع البرامج التطويرية لتنمية مهارات الأفراد؛
- (ص) تشجيع الأفراد لمواكبة التحسين والتطوير المستمر في الأداء بإعتماد سياسات إبتكارية جديدة.
- لقد لخصت النقاط السابقة وجهة نظر ديمينغ فيما يخص المطلوب عمله من المؤسسة و من بين أيضا مساهمات ديمينغ في تحسين الجودة كشفه عن النقاط (أمراض ميتة) التي تثبط هممة المؤسسة في تبنى الجودة و هي¹ :
- (أ) ضعف المطابقة ؛
- (ب) التركيز على الأرباح قصيرة المدى؛
- (ت) عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء العاملين؛
- (ث) السيطرة التي يفرضها المدراء على العمال؛
- (ج) إدارة المؤسسة على أساس البيانات المرئية فقط مع عدم إهتمام لما هو صعب المعرفة؛
- (ح) عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى؛
- (خ) الكلف المتزايدة و الخاصة بتكاليف الضمان المنتج المعيب و الإستشارات القانونية.

ثانيا: جوران جوزيف 1904-2008 "juran joseph"

هو صاحب مقولة (لا تحدث الجودة بالمصادفة ، بل يجب أن يكون مخطط لها)² عمل مهندسا في الشركة الأمريكية للهاتف " BELL " وعمل كذلك لدى وزارة الدفاع الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية بالتوازي مع عمله في حلقات بحث لدى الجامعات الأمريكية.

¹ يوسف حليم الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق ،الأردن ، 2008 ، ص92.

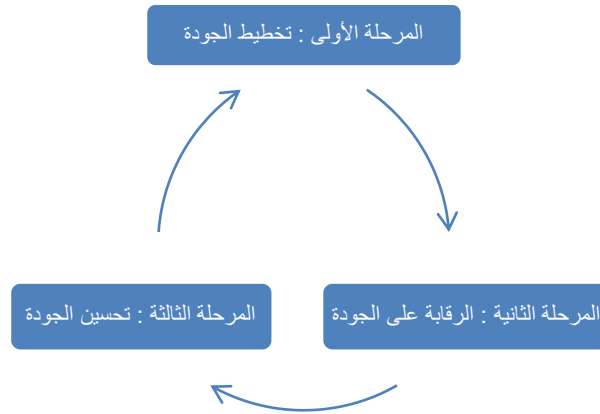
² رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص70.

وسع جوران مفهوم ضبط الجودة ليشمل الدعم الإداري، وإهتم بعملية تخطيط و تنظيم الجودة داخل المؤسسة، وتم دعوته من طرف إتحاد العلماء والمهندسين الياباني "JUSE" سنة 1954، في نفس الفترة التي كان يحاضر فيها ديمينغ في اليابان.

يرى جوران أن السيطرة على الجودة عملية منتظمة تتم من خلال قياس نتائج المحققة من طرف المؤسسة ومقارنتها مع النتائج المخطط لها، وكان يؤمن بأن مشاكل الجودة ليست ناجمة عن ضعف الأداء العمالي، ولكن تكون بسبب الضعف التسييري للإدارة و وضع ذلك من خلال قانونه 15/85¹.

ويعتبر جوران من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ديمينغ وقد قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة "Qualité trilogy" موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 9: مثلث الجودة لـ Juran



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص265.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن الجودة من وجهة نظر جوران تتضمن ثلاثة مراحل هي²:

- **المرحلة الأولى: تخطيط الجودة:** تشمل عملية التخطيط كل من تحديد أهداف الجودة و العملاء المستفيدين من المؤسسة و أيضا تحديد إحتياجاتهم و تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، ووضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة لتحقيق رضى العملاء.
- **المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة:** تضم تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف الموضوعية لإستخراج الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 265.

² رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص72.

- المرحلة الثالثة: تحسين الجودة: يتم من خلالها وضع خطط لإجراءات التصحيحية اللازمة وتوفير الموارد اللازمة لذلك بالإضافة لتكوين فرق العمل الخاصة بكل خطة و تحديد مسؤوليتها تجاه عملية التحسين .

إن إدارة الجودة الشاملة عند جوران تركز حول النقاط العشر التالية¹:

(أ) خلق إدراك و إشاعة الوعي لتحسين الجودة ؛

(ب) وضع الأهداف و إجراء التحسينات المستمرة؛

(ت) بناء التنظيم يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية؛

(ث) تدريب جميع الأفراد داخل المؤسسة على مبادئ الجودة الشاملة؛

(ج) حل المشكلات بشكل علمي ؛

(ح) مراقبة العمليات و تقديم تقارير عن تقدم و سير العمل؛

(خ) تشخيص التميز في الأداء وتحفيزه ؛

(د) نشر النتائج المحققة؛

(ذ) توثيق المعلومات؛

(ر) دمج التحسينات مع عمليات اليومية للمؤسسة .

و يعتبر جوران من قسم العملاء -كما ذكرنا سابقا- إلى قسمين²:

- **العملاء الخارجيين** : المستفيدين النهائيين من المنتجات و لكنهم ليسو أعضاء في المؤسسة؛

- **العملاء الداخليين**: داخل المؤسسة توجد حالات عديدة يقوم بها الأفراد بتوريد المنتجات لبعضهم البعض ، و يطلق هذا الاسم على هؤلاء المتلقين للمنتجات -كما ذكرنا سابقا- سلسلة العميل-

المورد.

ثالثا: فيليب كروسبي 1926-2001 "Crosby Philippe"

لقد بدأ كروسبي حياته المهنية في الجودة بعد ديمينغ و جوران ، وقد شغل منصب نائب رئيس مؤسسة "ITT" لشؤون الجودة لمدة 14 سنة³، حيث قام بتأسيس كلية للجودة وأشتهر من خلال كتابه "Quality is free" سنة 1979، وقد ركز جهوده على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، ومن أهم المفاهيم الذي جاء بها مفهوم "العيب صفري"، كما يرى أن أهم أفكار لتطوير الجودة هي 14 نقطة كتالي⁴ :

¹ مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

² رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

⁴ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

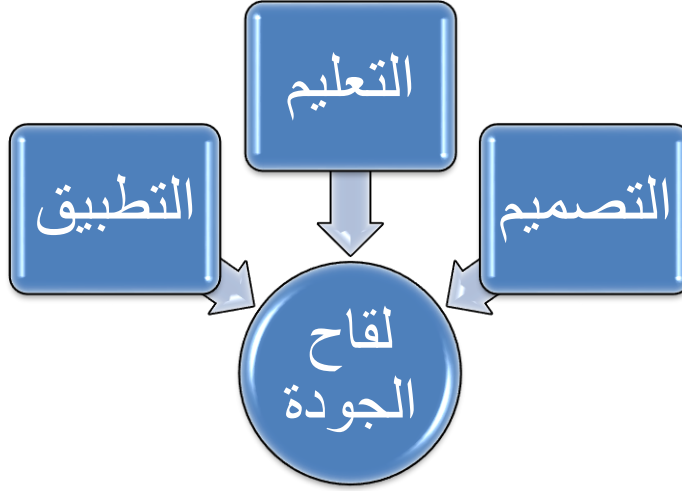
- (أ) إلزام الإدارة العليا الجودة ؛
(ب) تشكيل فرق عمل ممثلة لكل قسم من أقسام المؤسسة ؛
(ت) تعرف على نقاط الخلل ومعالجتها ؛
(ث) توفير معايير لقياس كفاءة الإدارة ؛
(ج) كلف اللاجودة لا بد أن يستوعب خطرهما جميع أفراد المؤسسة؛
(ح) تهيئة بيئة عمل مناسبة لتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها؛
(خ) نشر الوعي لجميع أفراد المؤسسة بضرورة تحقيق إنتاج خالي من العيوب؛
(د) ضرورة تدريب جميع مستويات الإدارة لإدراك أهمية تحسين الجودة؛
(ذ) تغذية الإدارة بفكرة اليوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
(ر) وضع أهداف لكل فرد قابلة للقياس خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوم لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المنوطة بهم؛
(ز) تشخيص المشاكل و معالجتها بأسرع وقت ممكن؛
(س) تشجيع وتحفيز مشاركة كل فرد في برنامج الجودة ؛
(ش) تنظيم إجتماعات دورية لتهيئة أفكار جديدة تخدم تحسينات الجودة؛
(ص) أتباع فلسفة تحسين المستمر للجودة.
ومن أهم الأفكار التي جاء بها كروسبي إعتقاد تحقيق الجودة على أربع قواعد سماها الثوابت (المسلمات) وهي:¹

- تعريف الجودة هو المطابقة مع المتطلبات؛
 - يكون نظام الجودة وقائياً (مانعا لوقوع العيوب)؛
 - محاولة الوصول لصف معيب؛
 - قياس تكاليف الجودة هي تكاليف عدم المطابقة.
- ويلخص مبدأ كروسبي "إعملها صحيحة من أول مرة " أفكاره فهي تناظر التطابق مع المتطلبات ، وتعني الصفر معيب ، وتقي و تمنع حدوث الأخطاء من أول مرة .
كما يرى كروسبي أن على المؤسسة أن تتبنى لقاح واقيا لحماية الجودة داخلها من الأمراض التي يمكن أن تصيب إدارة برامج الجودة و هذا اللقاح مبني على ثلاثة محاور كما يوضح الشكل الموالي²:

¹ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 280.

الشكل رقم 10 : لقاح الجودة عند كروسبي



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص280.

وهذا للقاح تم تبنيه من طرف الشركة البحرية الأمريكية سنة 1961 بهدف الوصول لصفحة معيب¹.

الفرع الثاني: المدرسة اليابانية

تشكلت المدرسة اليابانية بفضل تطبيق الأفكار والتجارب التي بدأت أصلاً بالولايات المتحدة الأمريكية ومن أهم خصائص هذه المدرسة²:

- الاعتماد على التكوين بتنظيم دورات طويلة المدى تمس جميع أفراد المؤسسة وتمكين الجميع من التدريب بهدف جعل إدارة الجودة الشاملة تدخل ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الإعتماد على حلقات الجودة لتقديم أفضل الأفكار وتطبيقها وقد وصل عددها في نهاية الستينات باليابان إلى ما يقارب المليون حلقة جودة؛
- عدم الإهتمام بضمان الجودة بقدر الإهتمام بتحقيق رغبات العميل؛
- البحث عن الجودة مهمة الجميع داخل المؤسسة دون إستثناء.

ومن أهم رواد المدرسة اليابانية للجودة:

أولاً: أونو 1912-1990 "Taiichi Ōno"

يعتبر أب تنظيم العمل بمؤسسة تويوتا قضى أونو معظم حياته بها، تدرج خلالها في المناصب حيث بدأ العمل كرئيس ورشة في نهاية الأربعينيات للقرن العشرين، و وصل إلى مدير عام لهذه المؤسسة في الثمانينات من نفس القرن.

¹ المرجع نفسه، ص 280.

² K. Ishikawa, Op.Cit, PP 72-76.

عمل طوال هذه الفترة على بناء وتطوير النظام الصناعي الخاص بتويوتا، هذا النظام حولها من مجرد مؤسسة بسيطة إلى عملاق عالمي في الصناعة السيارات وإلى فلسفة في التسيير تدرس في الجامعات، وكانت الفكرة الأساسية لهذا النظام الصناعي الإنطلاق من العميل لتحديد الإحتياجات وإعداد كل البرامج على أساسها فلا يجب أن ننتج إلا ما تم ضمان تسويقه¹.

يعود له الفضل في تطبيق مبدأ الإنتاج في الوقت المحدد (Just-in-time) - سيتم التطرق له في الفصل الموالي- وهو إسم يختصر الكثير من فلسفة هذا المبدأ في التصنيع، فهو لا يعني الإنتاج في اللحظة الأخيرة، بل الإنتاج في الوقت و الكمية اللازمتين، هدفه الأساسي تقليص وقت التسليم و كلفة الإنتاج. ويقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة لها بالضبط بالكمية المحددة و في الوقت المناسب، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى العملاء في الوقت المحدد، وبالكمية التي يحتاجونها، مما يساهم في تخفيض التكاليف التخزين الزائد عن الحاجة.

ثانيا : إيشيكافا "Kaoru Ishikawa" 1989-1915

هو بروفيسور ياباني من الرواد الجودة ولد عام 1915 إلتحق بجامعة طوكيو قسم الهندسة و تخرج منها عام 1939 ، إلتقى بعد الحرب العالمية الثانية مع ديمينغ و جوران خلال وجودهما في اليابان وتأثر بأفكارهما حول الجودة، ساعد في تطوير إدارة الجودة ، و اليابانيين يعتبرونه "أب حلقات الجودة" وهي عبارة عن مجموعة من العمال المتطوعين يجتمعون بإستمرار لمناقشة أمور متعلقة بمحيط العمل بهدف تحسين الجودة المنتجات و حل المشاكل اليومية² . و من أهم أعماله أيضا تطوير أساليب و أدوات إحصائية سماها (الأدوات الأساسية السبعة لضبط الجودة)-سيتم التطرق لها بالتفصيل في المبحث القادم- ، لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذكر أن هذه الأدوات تمكن المؤسسة من السيطرة على 95% من مشاكل الجودة³.
ومن أهم مبادئه⁴:

- أ) الجودة أولا و ليس الأرباح الحالية أو قصيرة الأجل؛
- ب) الأخذ بتوجيهات العملاء و مقترحاتهم ليس توجيهات المنتجين؛
- ت) الإعتماد على الحقائق و المعلومات و البيانات؛
- ث) الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين ؛
- ج) إعتماد نمط الإدارة بالمشاركة.

¹ K. Shumizu , **Le Toyotisme** , La Découverte, France,1999, P54.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص267.

³ قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 130.

⁴ مهدي السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

وقد ركز إشيكاوا على أن نشاطات حلقات الجودة جزءا مهما من إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها أداة من أدوات تحقيق التحسين المستمر للجودة من خلال فرق العمل¹.

ثالثا: جينيشي تاجوشي 1924 "Taguchi Genichi"

يعتبر تاجوشي من رواد الجودة اليابانيين، حيث عمل مديرا للأكاديمية اليابانية للجودة وحاز على جائزة ديمينغ أربع مرات، و لتاجوشي إسهامات كبيرة في الجودة الشاملة حيث ساهم بتطوير وسائل لتحسين الجودة والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به.

ساعد تاجوشي شركات كبرى على تحسين الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية، كشركة "FORD" وشركة "IBM"، التي عمل مستشارا بها، تختلف طرق تاجوشي عن باقي الطرق الأخرى حيث يهتم بحل مشاكل جودة في المرحلة الأولى للتصميم ، فمن خلال التصميم السليم للمنتج والعملية تتم السيطرة على الإنحرافات والعيوب².

فلسفة تاجوشي والمرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمينغ والتي تهدف إلى تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء بتحسين الجودة في مرحلة ما قبل التصنيع أي مرحلة التصميم، ونلخص فلسفة تاجوشي للجودة في سبعة نقاط أساسية وهي³:

(أ) أهمية الجودة تكمن في تقادي الخسارة الكلية الناجمة عن حدوث الأخطاء؛

(ب) ضرورة التحسين المستمر و تخفيض التكلفة لمواجهة المنافسة القوية لقبية المؤسسات؛

(ت) التحسين المستمر للمنتجات لتوافق تطلعات ورغبات العملاء؛

(ث) خسارة العميل تحدث عندما يكون المنتج لا يوافق رغباته؛

(ج) تحدد الجودة النهائية عن طريق التصميم الأمثل والتصنيع الكفاء؛

(ح) يجب تقليل الإنحرافات المنتج على المواصفات المحددة؛

(خ) إستخدام الإساليب الإحصائية في عميلة ضبط جودة المنتجات.

و قد ساهم تاجوشي من خلال دالة رياضية للجودة سمية فيما بعد على إسمه في تغيير التعريف التقليدي للجودة الذي يركز على المطابقة مع المواصفات إلى تعريف يركز على التكلفة حيث عرفت الجودة بإنها الحد الأدنى لخسارة المجتمع وقت إستلام العميل للمنتج، وطبقا لذلك فإن المنتج لا يسبب الخسارة فقط عندما يكون خارج المواصفات المحددة له ، وإنما متى وصل ليد العميل⁴.

¹ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص72.

² نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، الاردن، 2010، ص575.

³ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

⁴ رعد هشام جاسم ،علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي واثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد68،

العراق ، 2008، ص18. نقلا عن :

من خلال إستعراض المدرستين يتضح أنهما تشتركان في الأفكار الأساسية للمنهج التسييري للجودة مثل العمل الجماعي والسعي الدائم للتحسين المستمر داخل المؤسسة والقيام بجميع العمليات من خلال حلقات الجودة، إلا أنهما تختلفان من حيث القيمة المعطاة للإنسان (العامل) فهي معتبرة حسب التوجه الياباني أكثر منه عند التوجه الأمريكي ، والإختلاف الثاني هو البحث عن إرضاء العملاء حسب التوجه الياباني أكثر من الإهتمام بضمان الجودة التي يولي لها الأمريكيون إهتماما عاليا ، كما أن إدماج الأبعاد الثقافية والتقاليد من طرف المدرسة اليابانية تم بأسلوب مكن المؤسسات اليابانية من الإستفادة وإلى أبعد الحدود من هذا المنهج.

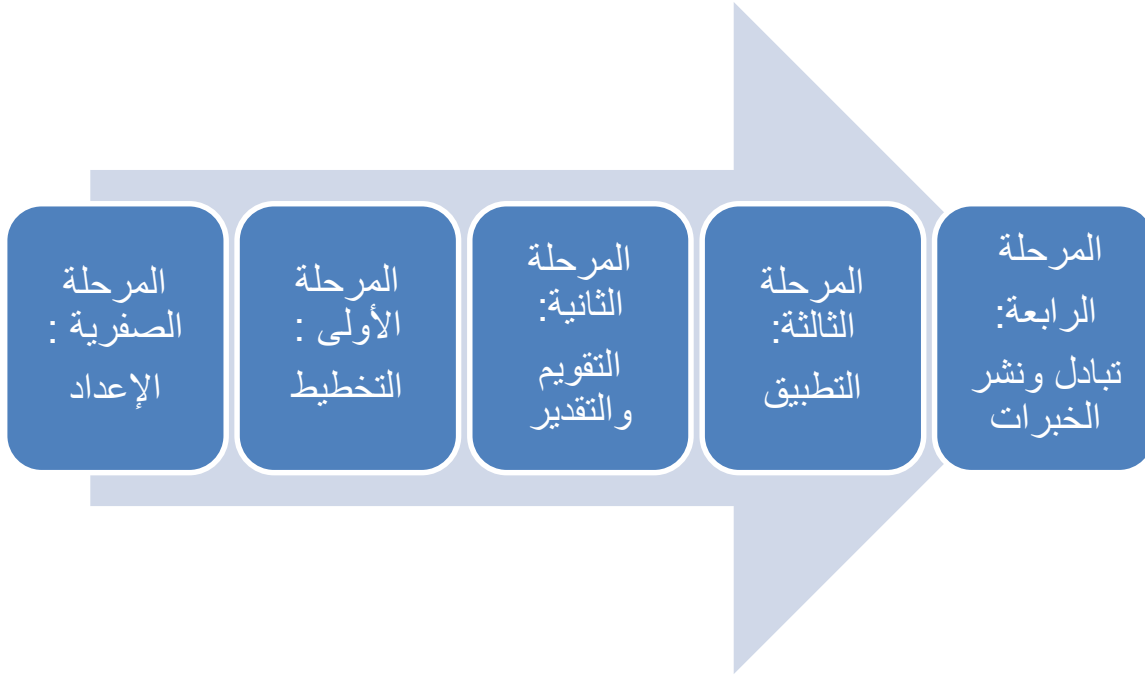
المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مع زيادة إهتمام المؤسسات بالجودة سارعت لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قناعة منها على أنه أحد المقاربات القادرة على تحسين الجودة داخل المؤسسة ، ونحاول من خلال هذا المبحث توضيح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإضافة إلى التعرف إلى أهم نماذجها و أدواتها.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، توجب على أي مؤسسة إتباع خمس مراحل والتي يمكن تخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11 : مراحل تطبيق إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

و يتم التطرق لهذه المراحل في النقاط الموالية :

الفرع الأول : المرحلة الصفيرية(الإعداد)

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفيرية ، أي مرحلة الإعداد ، وقد سميت بمرحلة الصفيرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة التطبيق، و تشمل هذه المرحلة عملية توعية و إرشاد جميع أفراد المؤسسة بضرورة وجود نظام لتسيير الجودة في المؤسسة، وفي هذه المرحلة يحصل القياديون على تدريب مبدئي حول الجودة الشاملة ، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية وسياسة المؤسسة وأهدافها، وصياغة أيضا خطاب مبدئي لتوضيح هذه الرؤية¹ و تنقسم هذه المرحلة لسبع خطوات كتالي:

¹ مصطفى كمال السيد طایل مرجع سبق ذكره، ص174.

الخطوة الأولى: قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعني إتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتم إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة به .

الخطوة الثانية: تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين

في هذه الخطوة يخضع المديرين التنفيذيين للتدريب المبدئي على إدارة الجودة الشاملة، ويستطيع أن يكون هذا التدريب داخل أو خارج المؤسسة أو بالإستعانة بمدرّب متخصص من خارج المؤسسة.

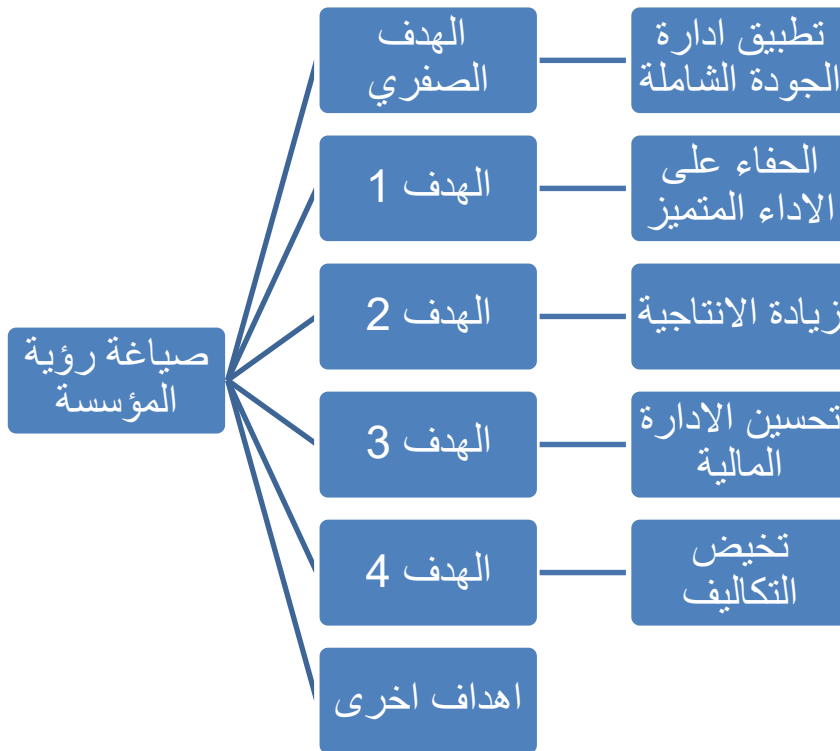
الخطوة الثالثة: صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة

يجب صياغة رسالة للمؤسسة محددة و دقيقة توضح سبب وجود المؤسسة و من ضروري التعبير عنها في ضوء الإلتزام بالجودة و ترسم المؤسسة في تلك الرسالة ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل¹.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف المؤسسة

تحدد المؤسسة عدة أهداف تنبع من محتوى رسالتها وتكون موجزة محددة قابلة للتحقيق.

الشكل رقم 12: أهداف المؤسسة



المصدر : مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013، ص 178.

ومن المثال السابق، نرى أن أهداف المؤسسة تمس كل النواحي، بدأ بالحفاظ على التميز التقني وصولاً إلى تخفيض التكاليف الإضافية.

¹ المرجع نفسه ، ص178

الخطوة الخامسة: رسم سياسات المؤسسة

إن التعريف الناجح للسياسة يؤدي بشكل أكيد إلى زيادة إرادة العاملين في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وعلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإدارة العليا للمؤسسة رسم السياسة مع الأخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز من خلال مكافأة المرؤوسين على إنجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة.

الخطوة السادسة: إتخاذ القرار بالإستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة

يجب على المؤسسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط، وهنا لا بد لها من الإستمرار في عملية التطبيق دون الإهتمام بالتكلفة، فالتركيز على التكاليف وإهمال أهمية التطبيق قد يؤثر على أهمية القرار نفسه، وينقص من عزيمة أفراد المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السابعة: الخطاب الإفتتاحي

للخطاب الإفتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق من خلال تحفيز العمال على تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسييري حديث.

و أهم خطأ يمكن أن تقع فيه المؤسسة في هذه المرحلة هو إستخفاف طبقة الإدارة العليا بإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي عدم توافر إرادة التغيير¹.

الفرع الثاني: المرحلة الأولى (التخطيط)

في هذه المرحلة لا بد من إعداد خطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحديد متطلباتها وخطواتها²، يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق كما يلي:

الخطوة الأولى والثانية : يتم نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطاق الضيق للمديرين التنفيذيين إلى الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، وإختيار منسق إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر المسؤول عن عملية التطبيق.

الخطوة الثالثة : يتم تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يقوم بدور تنسيقي بين المستويات الإدارية و إحتياجات فرق العمل³.

¹ نماذج مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمات المعلومات الإلكترونية ، ص 279 نقلا عن:

<http://www.kfnl.gov.sa/idarat/alnsher%20el/jodh/pdf/5.pdf> (28/05/2012)

² بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2010 ، ص 7. نقلا عن :

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=13842>(29/05/2012)

³ مصطفى كمال السيد طایل ، مرجع سبق ذكره ، ص182.

الخطوة الرابعة : في هذه الخطوة يتم عقد الإجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط التالية : ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات ، تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة ، تحديد موعد بدء التطبيق ويكون من المفيد إشراك ممثلين لجميع عمال المؤسسة.

الخطوة الخامسة : إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و لا بد من مشاركة كل أعضاء المجلس الإستشاري وإستشارة العمال .

الخطوة السادسة : الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

الخطوتين السابعة والثامنة : تحديد وإختيار الأهداف والعمليات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من وجود صلة مباشرة بين عمليات ضبط الجودة وأهداف المؤسسة .

الخطوة التاسعة : إختيار المجلس الإستشاري لتطبيق الجودة الشاملة ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية معالجة المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل و المكلفة بدراسة العمليات التنظيمية والعمل على تحسينها¹ .

الفرع الثالث: المرحلة الثانية (التقييم و التقدير)

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة حيث يتم إجراء المسوحات والتقييمات والإستقصاءات، والمقابلات في كل المستويات التنظيمية للمؤسسة ، لتقدير إدراكات الأفراد حول تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة و هي عملية مهمة قبل إنطلاق في عملية التطبيق² ، و تشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية³:

(أ) **التقويم الذاتي :** يعد التقويم الذاتي بمثابة الخطوة الأولى في المرحلة الثانية للتطبيق و يهدف لمعرفة موقع المؤسسة من الجودة، ويتم فيه المسح الشامل للأفراد داخل المؤسسة ، ومعرفة إدراكاتهم ومتطلباتهم؛

(ب) **التقدير التنظيمي:** هذا التقدير يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين أفرادها، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير أداء الأفراد و التحسين أداء المؤسسة ككل، ومن خلال معرفة الوضع الحالي مع الإشارة للوضع المستقبلي التي تريد أن تكون عليه المؤسسة؛

(ت) **المسح الشامل للعملاء :** هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الإهتمام وتقييم رضا العملاء، ففي بعض الأحيان تقعد المؤسسة عملاء لهم وزنهم لأسباب بسيطة جدا يمكن تقاؤها لو تم الإهتمام بها، فإجراء مسح شامل للعملاء يساعد المؤسسة على معرفة وضبط توقعات العملاء، ويمكن إجراء المسح عن

¹ المرجع نفسه ، ص184.

² نماذج مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمات المعلومات الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص 281 .

³ مصطفى كمال السيد طایل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 185-193.

طريق طرح أسئلة أثناء فترات العمل اليومي سواء كان لقاء أو عن طريق الهاتف، بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب أن يرد عليها، وإذا نكر العميل بعض القصور في المؤسسة فلا بد من إبلاغ الإدارة العليا بجوانب القصور التي يشتكي منها العميل واتخاذ الخطوات لتصحيحها ، ويمكن أن يتم المسح خلال عملية من عمليات التحسين في إطار الجودة الشاملة أو قبل إختيار مواضيع التحسين من قبل لجنة القيادة أو المجلس الإستشاري للمؤسسة.

ث) **المردود النهائي لنتائج التدريب:** تشكل نفقات التدريب الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة، لأن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على المعرفة الكافية للمهارات المتوفرة لدى العاملين وتحسينها، وما مدى تحقيق الأهداف المؤسسة لذا لا بد أن تقيس نتائج برامج التدريب.

تتطلب هذه المرحلة معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتكريس الوقت و الجهد والموارد المالية والبشرية للحصول على التقييم التنظيمي بهدف تهيئة الأرضية المناسبة لبدأ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الرابع: المرحلة الثالثة (التطبيق)

نقوم في هذه المرحلة بإختيار من سيعهد إليهم مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويتم تدريب كل من الإدارة العليا و الوسطى والعاملين بإستخدام أحدث وسائل التدريب على مبادئ الجودة الشاملة ومداخلها وعملياتها وأهميتها ووسائلها ويتم تدريبهم كفريق واحد، من أجل نقل هذا التصور التسييري للجودة وأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها لجميع أفراد المؤسسة ولإنجاز مرحلة التطبيق لا بد من إتباع الخطوات التالية¹:

الخطوة الأولى: تدريب المدربين : تقوم المؤسسة بعملية إختيار مدربين يكتسبون خبرة كبيرة داخل المؤسسة ويساهمون في حل المشكلات، ولا بد أن تتوفر فيهم المصداقية والإلتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتلقى هؤلاء المدربين برنامجا مكثفا حول مبادئ ومفاهيم و أدوات إدارة الجودة الشاملة لمدة زمنية كافية.

الخطوة الثانية : تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة : يجب على المؤسسة إنشاء مكتبة للجودة تحتوي على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواضيع العلمية لمساعدة المدربين وفرق العمل داخل المؤسسة لزيادة معلوماتهم ومعارفهم حول موضوع الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة : تدريب الإدارة والعاملين : يعتبر تدريب الإدارة والعاملين من أهم الخطوات لإنجاح منهج إدارة الجودة الشاملة، وينقسم التدريب إلي ثلاثة أنواع:

أ) تدريب يتعلق بخلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

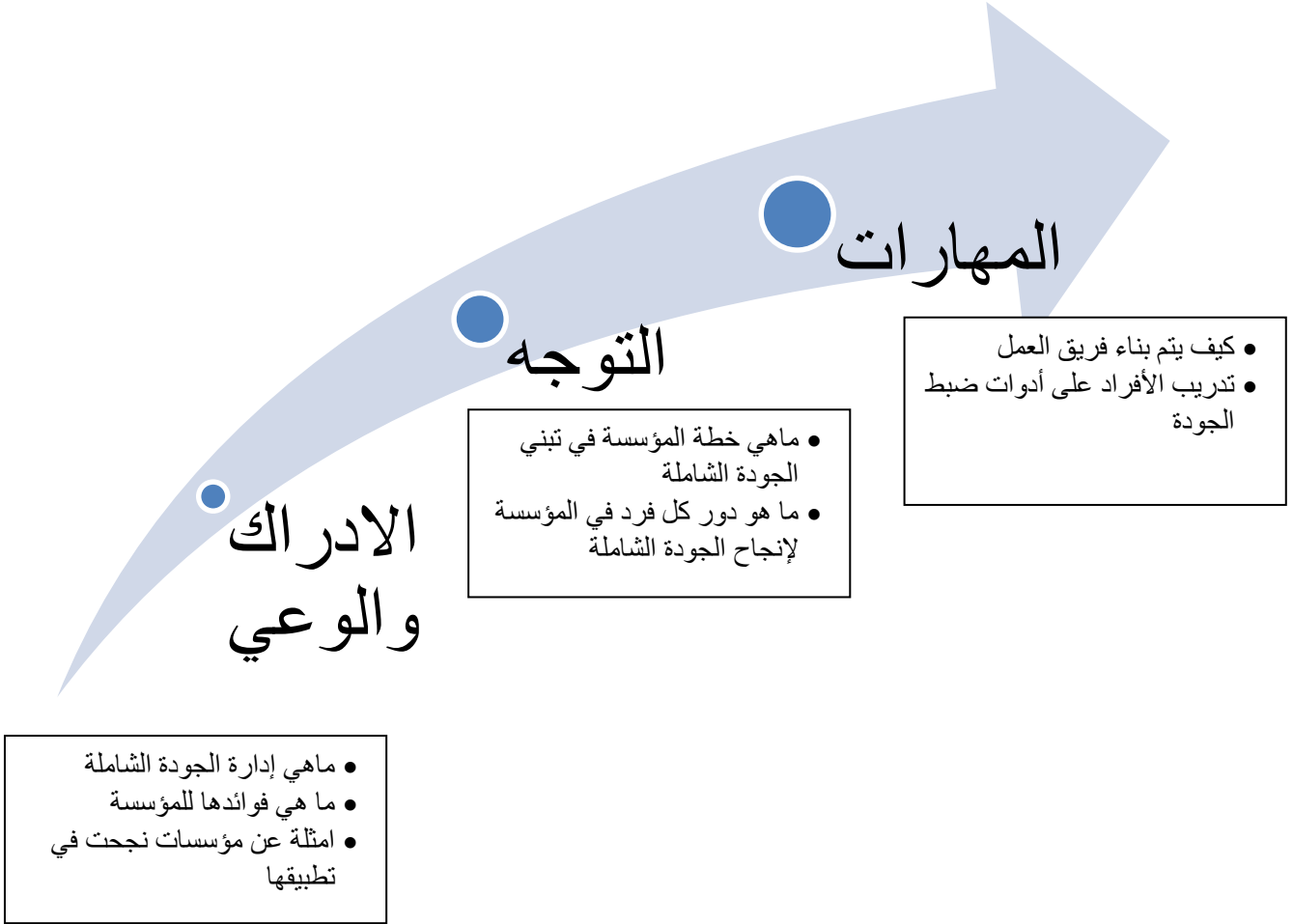
ب) تدريب يتعلق بالتعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها؛

ت) تدريب يتعلق بتنمية المهارات للأفراد.

¹ مصطفى كمال سيد طائل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 194-197

ويعتبر التوقيت من العناصر المهمة في إنجاح عملية التدريب، فكل جلسة تزود المشاركين بمعلومات كافية يمكنهم إستيعابها وخلق الإدراك لدى جميع أفراد المؤسسة أن إدارة الجودة الشاملة أمر مهما جدا للمؤسسة، وكذلك يمكن أن يستفيد منها العاملين على مختلف مستوياتهم و وظائفهم، وفي هذا التدريب لا بد من توضيح المفاهيم الأساسية نوجزها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 13 : طريقة تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة



المصدر : مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013، ص196.

نلاحظ من الشكل السابق أن عملية التدريب تنطلق من خلق إدراك و وعي لدى العاملين حول مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، تليها توجيههم نحو الأهداف المطلوب تحقيقها من المؤسسة ككيان مشترك و أيضا الأهداف الفردية لكل عامل منهم ، وأخيرا تنمية مهاراتهم مثل مهارات ضبط الجودة ، مهارات خدمة العملاء،...إلخ.

الفرع الخامس : المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات)

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها و وحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مدير بعرض عملية تحسين الجودة التي جرت على مستوى وحدته، و يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أهم النتائج التي توصلت لها المؤسسة.

وبعد تبني جميع وحدات المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يتم دعوة الموردين، الموزعين، المقاولين من الباطن وكل من يمكن أن يساهم في عملية التحسين، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحسين إنتاجيتهم و زيادة رضى العملاء ، ويتم تشجيعهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و شرح أهمية هذه المقاربة و كيفية الإستفادة منها¹.

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإشراك الموردين للمساهمة في عملية التحسين لأن المنتج في الأساس هو ما يقدمه المورد قبل عملية التصنيع من مواد ولوازم تدخل في عملية الإنتاج ، فالمؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إختيار مورديها بإهتمام كبير وتربطها علاقات تشاركية معهم وتساعدهم على تبني الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : جوائز الجودة

أدركت المؤسسات أنه لا يكفي تقديم الجودة للعميل بل يتوجب أن يلاحظ تلك الجودة ويعترف بها من خلال ولائه للمؤسسة، وتعترف بها أيضا المنظمات الدولية التي تختص بالجودة ، وذلك من خلال فوز المؤسسة بإحدى جوائز الجودة العالمية.

وتعد الحكومة اليابانية أول المستجيبين لمثل هذه الأفكار من خلال تأسيس جائزة حملت أسم منظر الجودة اليابانية ديمينغ ، والجائزة تعتبر أقدم جوائز الجودة الدولية التي تم من خلالها تكريم هذا الإستشاري أولا وتشجيع المؤسسات اليابانية على تبني الجودة كوسيلة أساسية من أجل إختراق الأسواق الدولية ثانيا.

الفرع الأول: جائزة ديمينغ :

تم تأسيس الجائزة بعد إكمال مهام ديمينغ وفق الدعوة الموجه له في عام 1951 من قبل إتحاد العلماء والمهندسين الياباني "JUSE"، إذ إقترح مدير إدارة الإتحاد "Kenichi Koyanagi" إعداد جائزة بإسم ديمينغ تقديرا لجهوده المبذولة في نشر وتحسين الجودة بالمؤسسات اليابانية، ومنذ ذلك التاريخ يسيير الإتحاد هذه الجائزة ويتكفل بمصاريفها.

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 199.

ويتوقع من الجائزة أيضا أن تحفز الإدارة و العاملين في المؤسسات اليابانية لبذل جهد أكثر للحصول على شرف الجائزة ومثال على هذه المؤسسات تويوتا و توشيبا¹، والجدول الموالي يوضح الفئات المكونة لهذه الجائزة :

الجدول رقم 3 : فئات جائزة ديمينغ

الفئة	الجهة ذات العلاقة
جائزة ديمينغ للأفراد	وتمنح للأفراد الذين كان لهم مساهمات كبيرة في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الطرق الإحصائية المستخدمة لتطبيقها ، كما وتمنح للأفراد الذين لهم مساهمات في نشر مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة.
جائزة ديمينغ التطبيقية	تمنح للمؤسسات ، والتي كان لها مساهمات متميزة في تطوير أدائها عن طريق تبنيها لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة .
جائزة مراقبة الجودة لوحدة العمل على المستوى التشغيلي	تمنح لوحدة العمل في المؤسسات التي كان لها مساهمات متميزة في تطوير الأداء من خلال تطبيق مراقبة الجودة كأداة من أدوات الجودة الشاملة.

المصدر: إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل علمي وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص ص 138-139.

وأدناه شرح مختصر لتصنيفات جائزة ديمينغ:

أولاً: جائزة ديمينغ للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح لـ :

الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات إدارة الجودة الشاملة وللتقديم لهذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تركيزية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون أعماله و أبحاثه قد إستفادت منها المؤسسات اليابانية² .

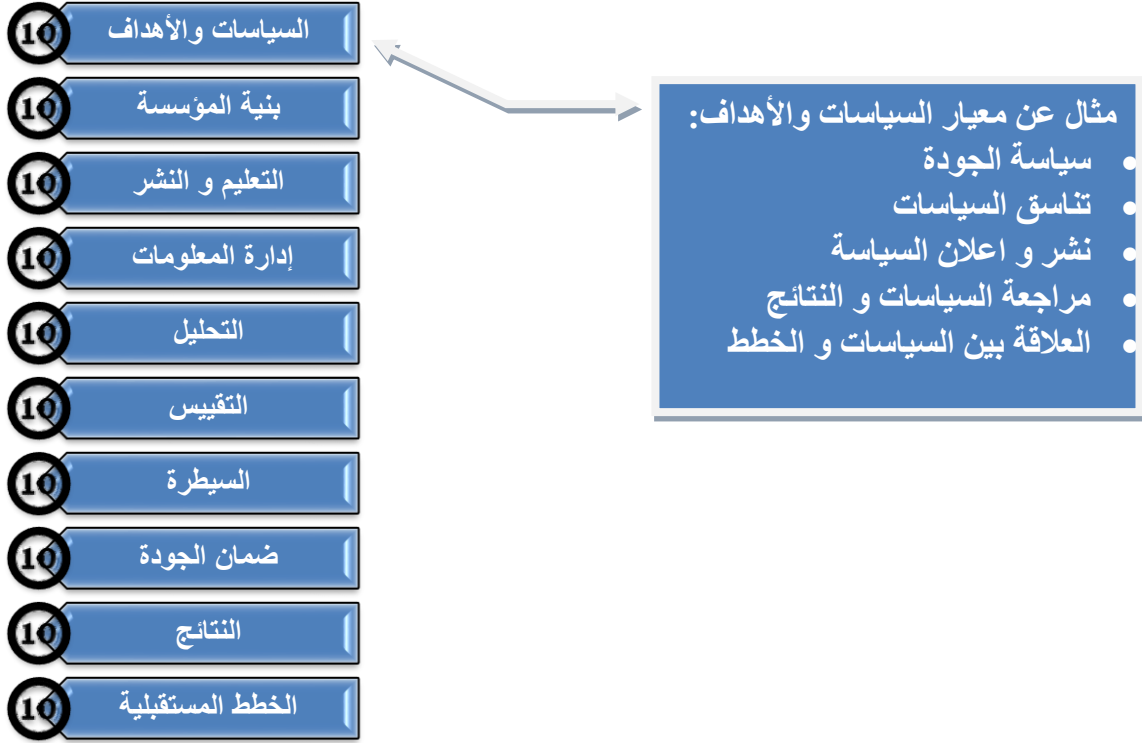
ثانياً: جائزة ديمينغ التطبيقية : تمنح سنوياً للمؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحققت تحسناً متميزاً في أدائها من خلال ذلك التطبيق، ولا يوجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام، وكل المؤسسات التي تتوافق مع معايير وشروط الترشيح و تتجاوزها وفق الإختبارات سيكون بمقدورها

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص596.

² ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، ص 5 نقلاً عن :

الحصول على الجائزة ، نظام التتقيط في الجائزة مبني على 100 نقطة ويستند إلى عشرة معايير نوضحها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 14: معايير جائزة ديمينغ التطبيقية



المصدر: محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، دار الحامد ، الأردن، 2011، ص198.

ونقوم بشرح هذه المعايير كالتالي¹ :

- أ) **السياسات والأهداف (10 نقاط):** ويشمل ذلك السياسات الإدارية وسياسات الجودة و مضمونها ، كيفية إعدادها، و تناسقها مع باق سياسات المؤسسة ؛
- ب) **بنية المؤسسة (10 نقاط) :** وتتضمن مدى وضوح سلطة ومسؤولية كل فرد داخل المؤسسة ، ومدى تفويض السلطة و أشكال التنظيم المعمول بها لإدماج العمال في فرق وحلقات الجودة ؛
- ت) **التعليم و النشر (10 نقاط) :** يشمل برامج التعليم و التدريب المتعلقة بإستخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة في المؤسسة ؛
- ث) **إدارة المعلومات (10 نقاط):** يركز هذا المعيار على أنشطة جمع البيانات ومعالجتها وتحليل المعلومات ونشرها وتوصيلها للأفراد المستفيدين منها ؛

¹ محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص199.

- ج) **التحليل (10 نقاط):** يدور المعيار حول الطرق المعتمدة في دراسة المشكلات و وسائل التحليل المستخدمة لحلها، بالتركيز على الأدوات الإحصائية منها؛
- ح) **التقييس (10 نقاط):** وتتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث معايير الأداء والمحتوى الفعلي لها مع إستخدامها، ومراجعتها الدورية ؛
- خ) **السيطرة(10 نقاط):** ويشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة على الجودة وإعتماد الطرق الإحصائية، ودراسة موقع نقاط السيطرة على العمليات؛
- د) **ضمان الجودة (10 نقاط):** يركز على وجود نظم إجرائية تضمن للمؤسسة تقديم منتجات تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء ؛
- ذ) **النتائج (10 نقاط):** ويشمل الملموسة منها وغير ملموسة، وكذلك تحديد الفجوة بين النتائج المتوقعة والفعالية؛
- ر) **الخطط المستقبلية (10 نقاط):** أي خطط المؤسسة للإرتقاء بإدارة الجودة الشاملة في المستقبل والعلاقات بين التخطيط قصير المدى وطويل المدى.
- ثالثا: جائزة مراقبة الجودة لوحدات العمل على المستوى التشغيلي:** خاصة بوحدات العمل التابعة للمؤسسة و تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في إطار منهج الجودة الشاملة في سنة الترشيح للجائزة .
- وتختلف عن الجائزة التطبيقية في إنها لا تمنح للمؤسسة ككل بل تقدم لوحدة أعمال فردية "Individual Business Unit" ، وتوهل وحدة العمل للحصول على الجائزة عندما تبرهن عن توزيع واضح لمسؤوليات إدارة الجودة وصلحياتها المحددة بالإضافة إلى الأداء المتميز المحقق من جراء تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.
- وقد حفزت هذه جائزة ديميج بعد أكثر من عقدين من تواجدها دولا كثير لإنشاء جوائز مشابهة مثل الدول الأوروبية و الأمريكية¹.

الفرع الثاني: جائزة مالكولم بالدريج

- في عام 1987 وقع رونالد ريغن قانون بإنشاء جائزة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم 107-100 بهدف تحفيز المؤسسات الأمريكية لتحسين جودة منتجاتها² وأيضا³ :
- أ) رفع مستوى معايير جودة أداء المؤسسات الأمريكية؛
- ب) تسهيل عملية إنتقال المعلومات و تشاركتها بين مختلف المؤسسات؛

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص598.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

³ محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص191.

ت) تعتبر الجائزة أداة علمية للمؤسسات لإستخدامها في أغراض التخطيط ، التقييم ، وغيرها. تم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة من الخبراء من بينهم جوران، ومنذ ذلك الوقت أصبحت معايير الجائزة تعتبر تعريفاً تطبيقياً للجودة الشاملة ، وتمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (مؤسسات التصنيع الكبيرة، مؤسسات الخدمية الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل) ، ويشرف على الجائزة مجلس إستشاري يضم 400 فرد يصنفون في ثلاثة مجموعات وهي¹ :

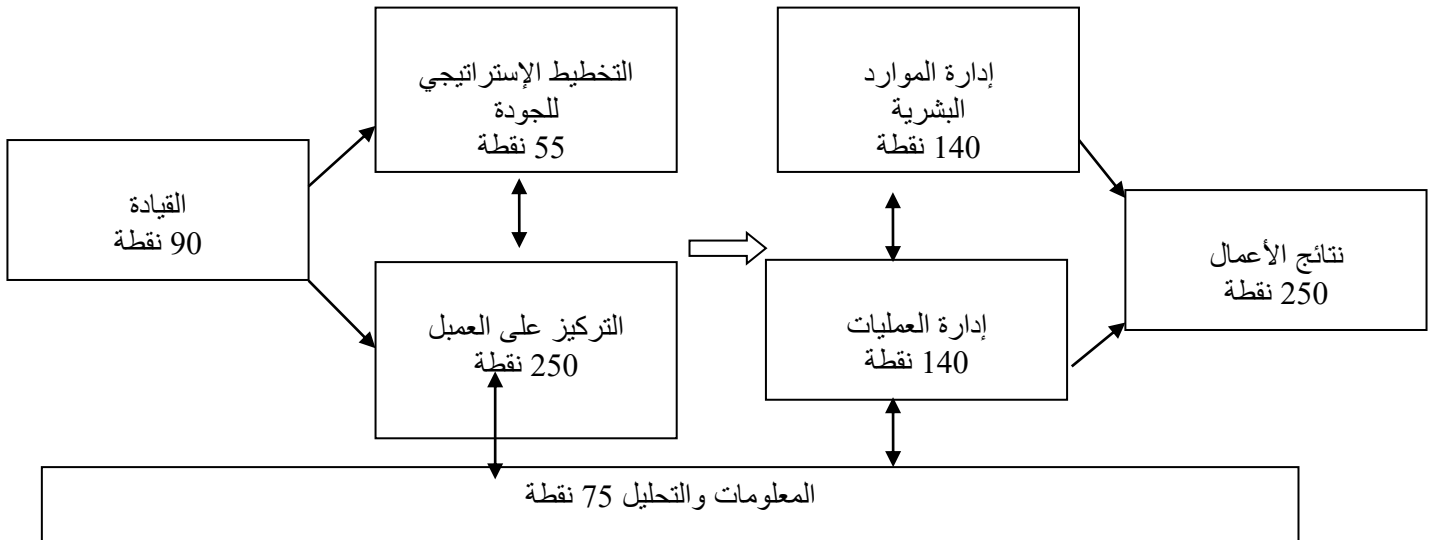
- مجموعة الحكام : عددهم تسعة أفراد؛

- مجموعة الممتحنين الأقدم : عددهم سبعة أفراد؛

- مجموعة الممتحنين: باق المجلس.

تستغرق عمليات الحصول على الجائزة سنة كاملة من تاريخ التقدم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ويتم تقييم أداء المؤسسات المترشحة عن طريق سبعة معايير بمجموع 1000 نقطة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 15 : نموذج جائزة مالكولم بالدريج للجودة



المصدر : محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، دار الحامد ، الأردن، 2011، ص195.

¹ محمود حسين الوادي، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص196.

سنقوم بشرح معايير الجائزة ومؤشراتها الفرعية في النقاط الموالية¹:

- (أ) القيادة (90 نقطة) : يختبر المعيار قيادة المدراء ودرجة تركيزهم على عمليات رضی العميل ونشر قيم جودة واضحة وينقسم إلى المتطلبات الفرعية الآتية :
- قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة)؛
 - نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة) ؛
 - المسؤولية العامة ومواطنة المؤسسة (20 نقطة) .
- (ب) المعلومات والتحليل (75 نقطة): يختبر طرق تحليل الإدارة للبيانات والمعلومات وتوجيهها لتحقيق التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي ويضم :
- إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) ؛
 - المقارنة المرجعية (15 نقطة) ؛
 - طرق تحليل وإستخدام البيانات على مستوى المؤسسة (40 نقطة) .
- (ت) التخطيط الإستراتيجي للجودة (55 نقطة): يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة في إطار خطة الإستراتيجية للمؤسسة و كيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل من خلال :
- التطوير الإستراتيجي للجودة (35 نقطة) ؛
 - النشر الإستراتيجي للجودة (20 نقطة) .
- (ث) إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة): يختبر كيفية تمكين العمال من تطوير وإستثمار جميع طاقاتهم لخدمة أهداف المؤسسة، بالإضافة لجهود المؤسسة في بناء وإدامة بيئة عمل ملائمة لتحقيق الأداء المميز و المشاركة الكاملة ، ويضم أربعة بنود فرعية هي :
- تخطيط وتقييم الموارد البشرية للمؤسسة (20 نقطة) ؛
 - تخطيط نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة) ؛
 - تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة) ؛
 - رضا العاملين (25 نقطة) .
- (ج) إدارة العمليات (140 نقطة): ويختبر تصميم عمليات للتركيز على العميل، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الداعمة، كما يتعامل مع تصميم العمليات وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأمثل ويضم:
- تصميم وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة (40 نقطة) ؛
 - إدارة عمليات إنتاج وتسليم المنتج والخدمة في الوقت المناسب (40 نقطة) ؛

¹ ميسر إبراهيم احمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-11 .

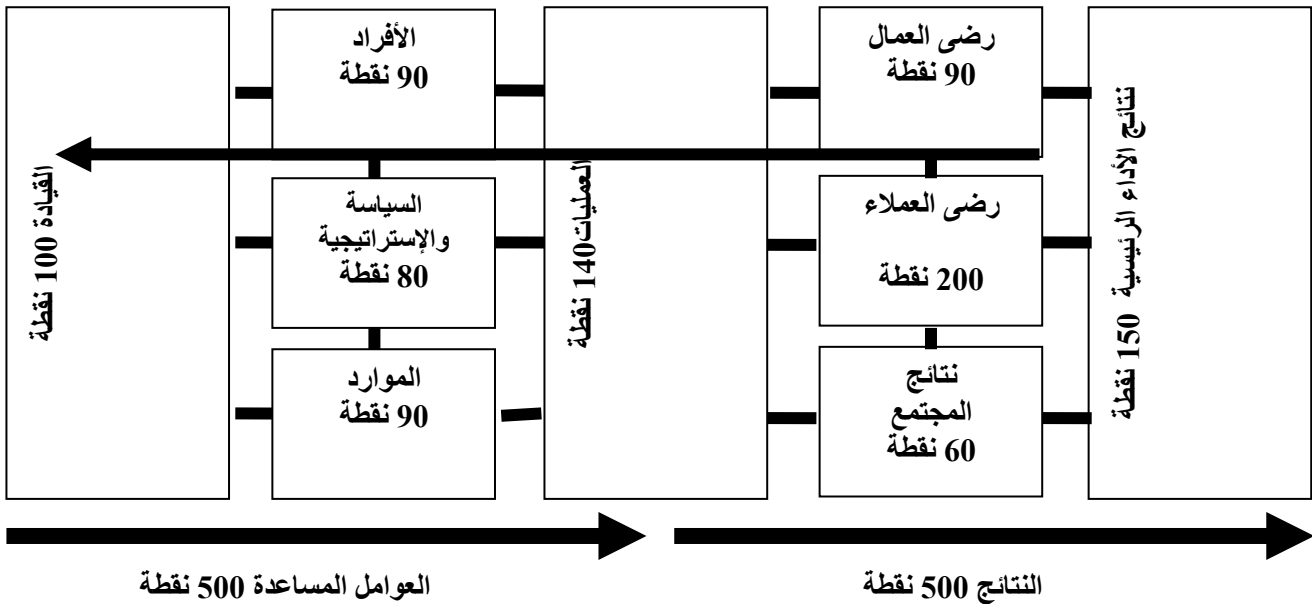
- إدارة عمليات الخدمات الداعمة (30 نقطة) ؛
 - إدارة أداء المورد (30 نقطة) .
 - ح) نتائج العمل (250 نقطة): ويختبر أداء المؤسسة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية ، جودة التجهيز ويضم:
 - نتائج جودة المنتج والخدمة ب (75 نقطة) ؛
 - النتائج المالية والعملياتية للمؤسسة (130 نقطة) ؛
 - نتائج أداء المورد (45 نقطة).
 - خ) التركيز على العميل (250 نقطة): إذ يختبر طريقة المؤسسة للتعلم من العميل ومحاولة إرضائه وبناء وإدامة العلاقات الولاء معه و يضم :
 - المعرفة بالعميل والسوق (30 نقطة) ؛
 - إدارة العلاقة مع العميل (30 نقطة) ؛
 - محددات رضا العميل (30 نقطة) ؛
 - نتائج رضا العميل (100 نقطة) ؛
 - مقارنات رضا العميل (60 نقطة) .
- وحتى تتمكن المؤسسة من الترشح للجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن المؤسسات المؤهلة والتي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته المؤسسات تراوح بين 800 و 850 .
- و من المهم توضيح ما تحقق المؤسسة من مزايا و مكاسب متعددة بعد حصولها على الجائزة ، وكمثال على ذلك مؤسسة "IBM" للصناعات الإلكترونية حققت زيادة كبيرة في حجم مبيعاتها بعد أن أعلنت عن حصولها على الجائزة كنتيجة لخلق إنطباع إيجابي و متميز لدى العملاء ، وكانت قد حصلت في أثناء تطبيقها لمتطلبات الإدارة الجودة الشاملة على المكاسب التالية¹:
- 1) وصول عدد الإنتاج المعيب لديها إلى 3.4 حالة عدم مطابقة في كل مليون منتج؛
 - 2) خفض ملموس في تكاليف الفحص؛
 - 3) تقليل تكاليف الإنتاج الإجمالية بشكل ملحوظ؛
 - 4) توفير 30% من زمن التشغيل؛
 - 5) إرتفاع الإنتاجية بنسبة 30%.

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، **SIX SIGMA** و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة ، الأردن ، 2009، ص 228.

الفرع الثالث : الجائزة الأوروبية للجودة:

تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة "EOQC" عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية ثم زاد عدد الدول ليبلغ 250 عضوا عام 1992، وكان من بين مبررات تأسيسها رفع مستوى الإهتمام بالجودة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية تجاه المنافسة اليابانية والأمريكية¹. و تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن تحقيق التميز الأداء، يكون بخدمة العملاء و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، و المجتمع بأسره ، و يتحقق ذلك من خلال القيادة العليا التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات و الإستراتيجيات و الموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمؤسسة ، كما أن تطوير و تحسين العمليات في ذاتها يتوقف على درجة مشاركة و فعالية جميع العاملين في عمليات التطوير² ، و يقسم النموذج معايير التقييم في مجموعتين هما مجموعة الممكنات (العوامل المساعدة) ومجموعة النتائج (المخرجات) و الشكل الموالي يوضح أهم معايير التقييم للنموذج الأوروبي للجودة :

الشكل رقم 16: النموذج الجائزة الأوروبية للجودة



المصدر : عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الاربن، 2015، ص201.
وفي يلي سنقوم بشرح معايير الجائزة الأوروبية للجودة كالتالي:

*EOQC : European Organization For Quality Control

¹ محمد كمال أبو عمشة، النموذج الخليجي المقترح لإدارة التميز ، جريدة يومية الإقتصادي ،الإمارات العربية المتحدة، 2011/08/06 نقلا عن:

[http://www.alkhaleej.ae/portal/17c806c6-47a5-4429-826e-8b28b354c228.aspx\(02/12/2012\)](http://www.alkhaleej.ae/portal/17c806c6-47a5-4429-826e-8b28b354c228.aspx(02/12/2012))

² بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

أولاً : العوامل المساعدة

أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج الأداء المميز وهي عبارة عن الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق تلك النتائج، وقد حدد النموذج قيمة أو وزن كل عنصر يعكس أهميته النسبية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسة، و سنبين فيما يلي الأهمية النسبية لكل من العناصر الخمسة المؤدية للتميز كما حددها النموذج¹، و تضم هذه المجموعة العناصر التالية:

(أ) **القيادة** : يهتم بسلوك و دور المدراء في إدارة المؤسسة وقدرتهم على تحقيق التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة، و يتعلق أيضا بكيفية إعداد رؤية و رسالة المؤسسة وتطوير ثقافة المؤسسة وقيمها اللازمة لتحقيق التميز و الجودة المطلوبة².

(ب) **الأفراد**: يشير هذا العنصر إلى أسلوب المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم سواء كأفراد أو أعضاء في فرق العمل ، وعلى قدرة المؤسسة على الإستخدام الأمثل للعنصر البشري من أجل تحقيق الأداء المتميز.

(ت) **السياسات و الإستراتيجية** : يهتم هذا العنصر بطريقة تنفيذ المؤسسة لرؤيتها و رسالتها من خلال إعداد إستراتيجية واضحة تركز على تحقيق أهدافها ، وتدعيمها بسياسات وخطط ملائمة لنشر هذه الإستراتيجية لباقية الأفراد داخل المؤسسة³.

(ث) **الموارد** : يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المؤسسة في تخصيص مواردها الذاتية بكفاءة بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها.

(ج) **العمليات** : يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم و إدارة العمليات بالمؤسسة و كيفية تحسينها من أجل مساندة و دعم الإستراتيجية والسياسات و ضمان نجاح المؤسسة في تبني نهج الجودة⁴.

ثانياً : مجموعة النتائج (المخرجات)

تعتبر النتائج (المخرجات) مما حققته المؤسسة من إنجازات و يتم تقييم النتائج وفق المعايير الأربعة الموالية :

(ح) **نتائج العملاء** : يشير هذا العنصر إلى ما حققته المؤسسة لتحقيق رضى عملائها الخارجيين.

(خ) **نتائج العمال** : يقيس هذا العنصر الموارد البشرية للمؤسسة ، وما تقوم به لتحقيق رضاهم (العمال الداخليين).

(د) **نتائج المجتمع**: يشير هذا العنصر إلى ما حققته المؤسسة لصالح المجتمع¹ ؛

¹ علي احمد ثاني بن عبود ، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي ، **مداخلة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية** ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص18.

² محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص202.

³ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 373.

⁴ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص596.

ذ) **نتائج الاعمال:** ما تحققه المؤسسة من أرباح مالية وتميز في الأداء.

و يجب الإشارة إلى أن من يقرأ نموذج الجائزة الأوروبية، سيخرج بنتيجة مفادها : أن إدارة الجودة الشاملة في نظرها نظام متكامل، يتكون من مدخلات (العوامل المساعدة)، يوجهها و يسيطر عليها ويستخدمها بكفاءة عالية، للوصول إلى مخرجات محددة (مجموعة النتائج) تؤثر إيجابيا على كل من المؤسسة والعملاء و المجتمع.

ومما يتوجب الإشارة إليه بهذا الصدد ، أن المؤسسات الراغبة في الحصول على هذه الجائزة تقدم طلبا للمنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة و تقوم المنظمة بإجراء عملية التقييم لجميع المؤسسات المترشحة بموجب المعايير السابقة ، وتمنح الجائزة للمؤسسة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط و يحق للمؤسسة المتحصلة على الجائزة الإعلان فوزها في مختلف وسائل الإعلام².

من المفيد و المناسب بعدما تقدم من عرض لعناصر جوائز الدولية للجودة الشاملة، الوقوف على القواسم المشتركة بين النماذج السابقة ، ومن تصفح ومراجعة ما ورد في هذه النماذج أو الجوائز يمكن الوصول إلى أهم القواسم المشتركة فيما بينهم وهي³:

- رضا العميل هو الغاية الرئيسية و الهدف الأساسي لكل جائزة من الجوائز و يتحقق بالجودة في المنتج التي تفوق توقعات العميل وبالسعر الذي يناسبه؛
- كل نموذج من الجوائز يمثل نظاما متكاملا للإدارة الجودة الشاملة له مدخلات واضحة أي تحديد رغبات و احتياجات العملاء و له مخرجات واضحة أيضا هي إرضاء العملاء بشكل دائم و مستمر ؛
- يهدف كل نموذج إلى رضا المجتمع و العاملين و المستثمرين؛
- الجوائز كلها تؤكد وجوب اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني من خلال تشكيل فرق عمل لتحقيق مبدأ الجودة مسئولية الجميع؛

- جميع الجوائز تؤكد ضرورة اعتماد أسلوب التحسين المستمر لكل عمليات المؤسسة للتوصل إلى الجودة التي ترضي العملاء من جهة و تساعد على التفوق على المنافسين من جهة أخرى.

أما معايير الاختلاف تكمن أن جائزة مالكولم بالدريج أكثر تركيزا على العميل ، بينما جائزة ديمينغ أكثر تركيزا على السيطرة الإحصائية للجودة ، والجائزة الأوروبية تختلف عنهما بإعتمادها التقييم الذاتي أما من ناحية الترشيح للجوائز فجائزة ديمينغ و الجائزة الأوروبية تستطيع أي مؤسسة الترشيح لها عند بلوغ مستوى معين من تحقيق الجودة في الأداء بينما جائزة مالكولم بالدريج حكرًا للمؤسسات الأمريكية فقط⁴.

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 377.

² إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

³ المرجع نفسه، ص 247.

⁴ محمود حسين الوادي و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 207.

المطلب الثالث: أدوات الجودة

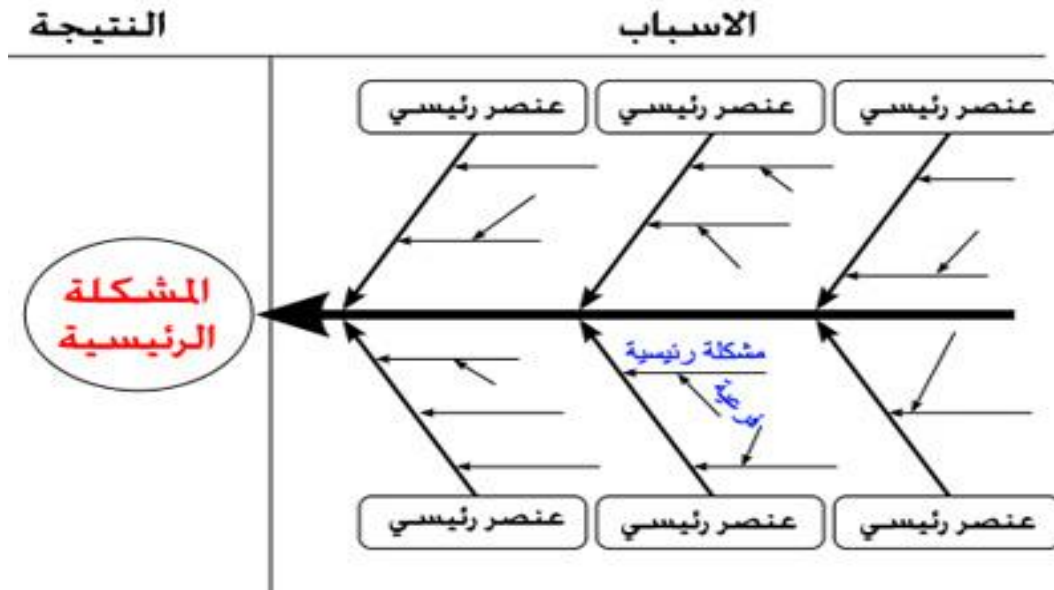
تستعرض الدراسة في هذا المطلب أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة للسيطرة على الجودة و هي كالتالي:

الفرع الأول : مخطط السبب -الأثر (عظم السمكة)

ويسمى أيضا منحني هيكل أو عظم السمكة، و أحيانا يسمى مخطط إشيكاوا نسبة إلى العالم الياباني كاورو إشيكاو " Kaoru Ishikawa " .

يعد أحد الطرق الجيدة لتنظيم الأفكار يستخدم لتحديد السبب الرئيسي للمشكلة ، و يستخدم أيضا في تنظيم الظواهر ومعرفة أسبابها المحتملة و الفعلية ، إن الغرض الأساسي من المخطط هو التعرف على الأسباب مشكلات الجودة عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بماذا ؟ ومتى؟ ولماذا؟ تحدث مشاكل الجودة¹. ينشأ مخطط عظم السمكة في العموم بعد العصف الذهني أو إثارة الأفكار، وهي تقنية إبداعية تشاركية تسمح بخلق أكثر الأفكار الممكنة حول مشكلة معينة ومحاولة وضع حلول لمعالجتها، كما تسمح لكل عضو في المجموعة بالتعبير بحرية عن أفكاره ، والشكل الموالي يوضح مخطط السبب والأثر.

الشكل رقم 17 : رسم تحليل السبب و الأثر



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009، ص290.

المخطط السابق يوضح كيفية رسم تحليل السبب و الأثر عبر وضع المشكلة الرئيسية في رأس السمكة والعناصر الرئيسية التي تؤثر في هذه المشكلة، و بعدها يتم إخراج المشاكل التي قد تكون سببا في كل عنصر كما يمكن إخراج عناصر فرعية من كل عنصر رئيسي.

وهناك عدة خطوات لإنشاء مخطط السبب وهي² :

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص.160

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 292.

الخطوة الأولى : حدد بوضوح الأثر أو المشكلة أو الغرض من وضع المخطط لأن فريق العمل سيجد صعوبات كبيرة في حل المشكلة وسيوجه تفكيره على فهم الأثر أكثر من وضع الأسباب؛

الخطوة الثانية : ضع الأثر في الجهة اليمنى للشكل ؛

الخطوة الثالثة : إستخدم العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة؛

الخطوة الرابعة : حدد كل الأسباب الرئيسية وتوضع على العمود المركزي؛

الخطوة الخامسة : أضف الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي؛

الخطوة السادسة : تابع إضافة الأسباب الفرعية حتى يصل كل فرع إلى جذر السبب ؛

الخطوة السابعة : فحص المصادقية المنطقية لكل سلسلة سببية ، ويتم قراءة المخطط لكل سلسلة باتجاه الأثر للتأكد من أن كل سلسلة تراعي التسلسل المنطقي .

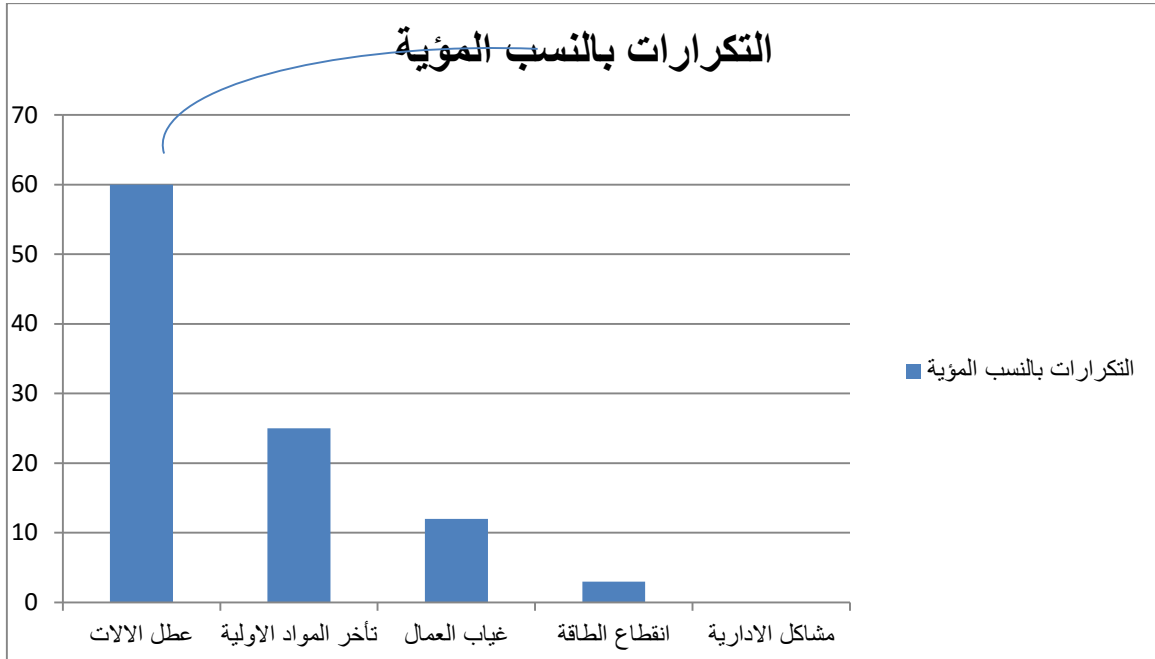
الفرع الثاني: رسوم باريتو " Pareto Diagram " :

أجرى ألفريدو باريتو " Alfredo Pareto " الإقتصادي الإيطالي (1848-1932) دراسات مكثفة على توزيع الثروة في أوروبا، وقد وجد أنه هناك قلة من الناس لديهم الكثير من المال و العديد من الناس لديهم القليل من المال ، هذا التوزيع الغير متساوي للثروة أصبح جزءا متكاملًا من النظرية الإقتصادية معناه أن قليل من الناس لهم تأثير كبير على المجتمع .

رسم باريتو "Pareto" يعتبر رسم بياني لأعمدة تعرض بيانات لظاهرة معينة مرتبة ترتيبًا تنازليًا وهكذا يبين أهم العناصر التي يمكن أن تفسر ظاهرة المدروسة، فإن رسم باريتو يوضح أهم الأسباب التي هي مصدر أكبر عدد من النتائج، علما أن 20 بالمائة من هذه الأسباب حسب فكرته تنتج أكثر من 80 بالمائة من النتائج الحاصلة وهذا يسمى قانون 20/80¹.

¹رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

الشكل رقم 18 : رسم باريتو



المصدر : رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الاردن، 2008، ص285.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن 80% من المشاكل التي تواجه المؤسسة نتجت عن سببين رئيسيين هما عطل الآلات و تأخر وصول المواد الأولية وبالتالي فإن تحليل باريتو يساعد الإدارة من خلال التركيز على الأسباب التي تحتل أهمية نسبية كبيرة في خلق المشكلة تمهيدا لمعالجتها. ثبت تجريبيًا من خلال استخدام هذا المنحنى الذي يعتمد أسلوب الأولويات المطلوب معالجتها حسب الأهمية من حيث الخسارة أو الأثر الناجم عنها يساهم في تقليص التلف وتقليل التكاليف في الغالب بنسبة 60% إلى 80%¹.

إن استخدامات مخطط باريتو لا يقتصر على مجال ضبط الجودة إنما يتعدى ذلك لمجالات أخرى، إذ يستخدم فيما يلي²:

- (أ) تحسين كفاءة الإنتاج؛
- (ب) الحفاظ على المواد و الطاقة؛
- (ت) الإقتصاد في تكاليف الإنتاج؛
- (ث) تطوير مستوى السلامة النهائية.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص61.

الفرع الثالث: ورقة الكشف:

ورق الكشف أو قوائم المراجعة كما يسميها آخرون هي عبارة عن أداة لتسجيل وجمع و عرض البيانات لظاهرة قيد الدراسة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة¹.

تستعمل ورقة الكشف لتسجيل حدوث المشاكل المحددة ، إذ تصنف هذه المشاكل و تحدد تكرارات ظهورها و تقوم بعد ذلك بوضع حلول للمشكلة محل الدراسة².

تتشكل قوائم أو أوراق الكشف بإتباع الخطوات التالية³:

(أ) تحديد الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها ؛

(ب) تحديد فترة الفحص والأقسام و الموظفين المشاركين في العملية؛

(ت) تصميم نموذج لورقة الكشف بطريقة تسهل تفرغ البيانات؛

(ث) تدريب الأفراد على عملية جمع البيانات؛

(ج) جمع البيانات بطريقة منتظمة ؛

(ح) بعد فترة جمع البيانات يمكن حساب المجموع الكلي للتكرارات وتحليل النتائج؛

(خ) عرض النتائج بإستخدام أداة من الأدوات التالية : باريتو، الأعمدة البيانية أو الدوائر الإحصائية...إلخ.

الجدول رقم 4: ورقة كشف لأسباب التأخر وعدم تحقيق الإنتاج اليومي المخطط

مسجل البيانات : أحمد عبد الله		محطة العمل : م/د/120	
عدد المشاهدات : 96		فترة التسجيل : 2006/12/1	
%	المجموع	تسجيل المشاهدات	فئات أسباب التأخر
46.7	41		عطل في الآلة
30.2	29		تأخر وصول المواد
6.3	6		أخطاء العمال
12.5	12		غياب العمال
3.1	3		إنقطاع مصدر الطاقة
2.1	2		أسباب إدارية
3.1	3		أسباب أخرى
100	96		المجموع

المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الاردن، 2008، ص276.

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 274.

² رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص139.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 293.

نلاحظ من الشكل السابق أن السبب الرئيسي لعدم بلوغ الإنتاج المخطط هو حدوث أعطال في الآلات يجب على المؤسسة معالجة هذا المشكل لأنه يؤثر على سير الحسن للإنتاج بنسبة 46.7%.

الفرع الرابع: مخطط التدفق:

ويسمى أيضا مخطط العمليات أو المسار، ويعتبر من بين الأدوات الإحصائية المهمة في الرقابة والسيطرة على الجودة، وقد استخدم هذا المخطط بشكل واسع النطاق في المؤسسات اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية، وأخيرا تم إيماده في الولايات المتحدة الأمريكية لما تتسم به هذه المخططات من أهمية كبيرة في توضيح تدفق الأنشطة التشغيلية للمؤسسة¹.

ويمكن تعريفه على أنه وسيلة تحتوي على مجموعة من الرموز تصويرية لعرض العمليات التشغيلية داخل المؤسسة وتعقبها².

وتستخدم هذه الرموز لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وأيضا لتوثيق العمليات في نظم إدارة الجودة الشاملة³.

إن الهدف من المخطط هو فهم العمليات الذي يؤدي إلى إيجاد فرص تحسين جودتها⁴ ، وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفير رؤية كاملة للعملية.

ويعرف أيضا مخطط التدفق على أنه طريقة تستخدم لوصف العمليات الحالية واقتراح تعديلات لها، أي أنها تستخدم بهدف فحص وتدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية ، وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تكمن أهمية مخطط تدفق في الفوائد الكلية التالية⁵:

- (أ) يدفع المؤسسة لتحسين العمليات بهدف زيادة إنتاجها؛
- (ب) زيادة هوامش الربحية لدى المؤسسة؛
- (ت) يساعد على تشخيص موارد جديدة و عملاء جدد؛
- (ث) تحسين ولاء العملاء للمؤسسة؛
- (ج) تحسين القدرة على زيادة رأس مال المؤسسة؛
- (ح) خلق الإهتمام الكبير و الحاجة المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي؛

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص50.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 293.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص143.

⁴ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 293.

⁵ مجيد الكرخي، مهدي إسماعيل ابراهيم، دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009، ص06.

خ) جلب الإنتباه إلى أهمية العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف.

يوضح الشكل التالي أهم الرموز المستخدمة في إعداد مخطط التدفق:

الجدول رقم 5: شرح رموز مخطط التدفق

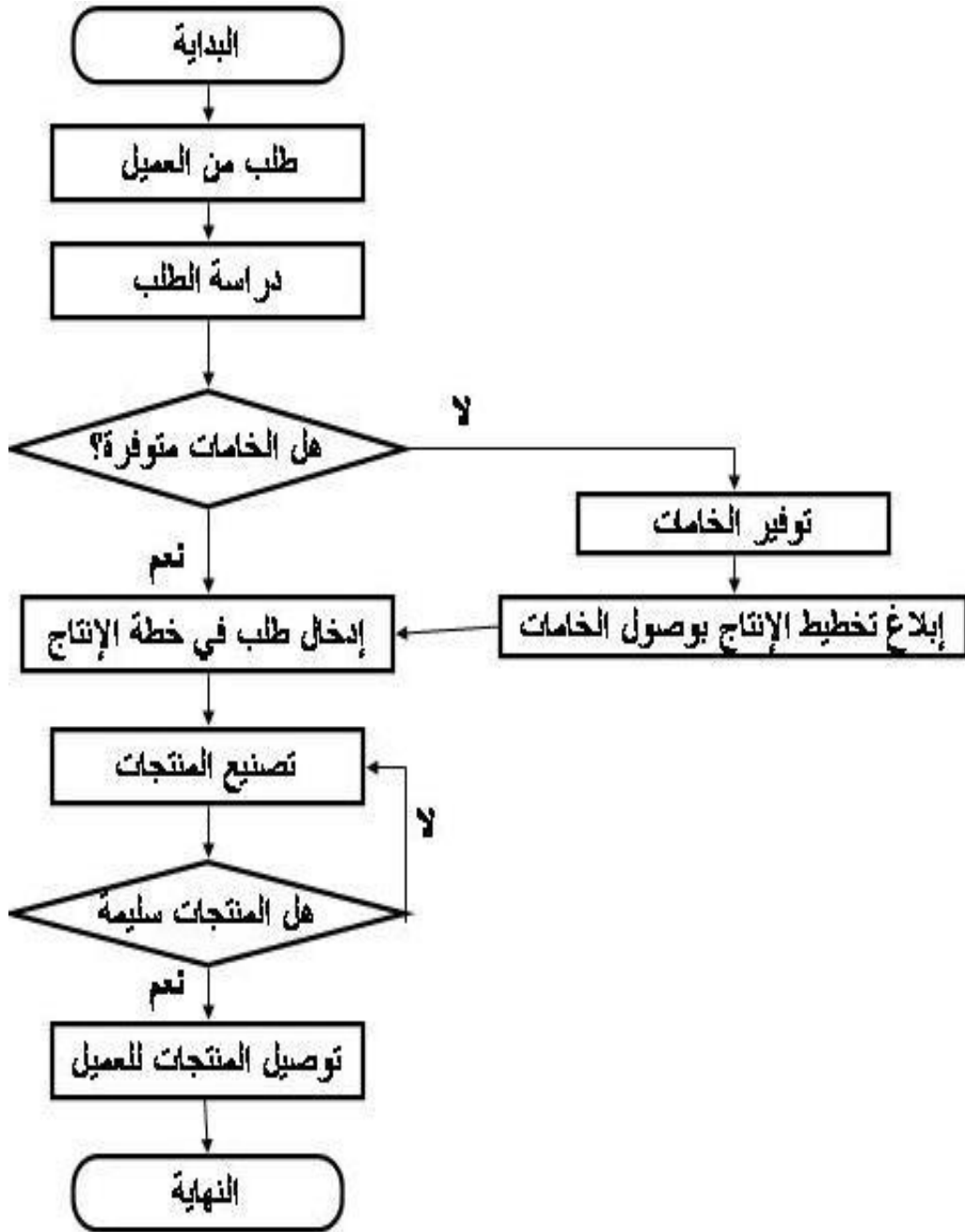
الوظيفة	الرمز
العملية: أي نشاط ينتج عنه تغيير مادي في السلع أو أحد مكوناتها.	○
النقل: أي نقل الجزء أو الأجزاء ليكون في حالة إستعداد لعملية تالية أو فحص لاحق.	←
الفحص: يتضمن المقارنة بين نتائج العملية والموصفات والمستويات التي تتم تحديدها مسبقا للتأكد من مطابقة النتائج لهذه المواصفات.	□
التأخير: ويعني أي فترة زمنية يكون فيها الجزء من المنتج معطلا وفي حالة إنتظار لعملية أخرى أو للنقل لإجراء عملية الفحص عليه.	D
التخزين: الإحتفاظ بالجزء أو المنتج لحين صدور تصريح الإخراج عنه للبيع مثلا.	▽

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 145.

ونلاحظ أن مخطط التدفق يتكون أساسا من خمسة رموز هندسية لتمثيل مختلف الأحداث و العمليات و يبين كيفية إجراء العملية بشكل متسلسل بإظهار كل الخطوات أو المراحل الإنجاز و من أين تبدأ العملية و أين تنتهي و يفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة الخاصة بالجودة ، فمن إستخدامه لوصف العملية بالإضافة لإستعماله في تحديد مدخلات ومخرجات العملية وأيضا يساهم في توضيح مختلف الموارد والأفراد المشاركة في العملية¹، كما يوضح الشكل الموالي :

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الشكل رقم 19: مخطط التدفق



Source : [http://samehar.files.wordpress.com/2009/01/flow-chart-order.jpg?w=500\(21/05/2013\)](http://samehar.files.wordpress.com/2009/01/flow-chart-order.jpg?w=500(21/05/2013))

إستخدام خريطة التدفق يمكننا من فهم الخطوات العملية بسهولة ويساعدنا في البحث على جوانب القصور فيها، على سبيل المثال قد نكتشف أنه ينبغي إضافة خطة في البداية للتأكد من عدم توفر المنتج المطلوب في المخزن وهكذا نستطيع دراسة الخطوات وتحسينها¹.

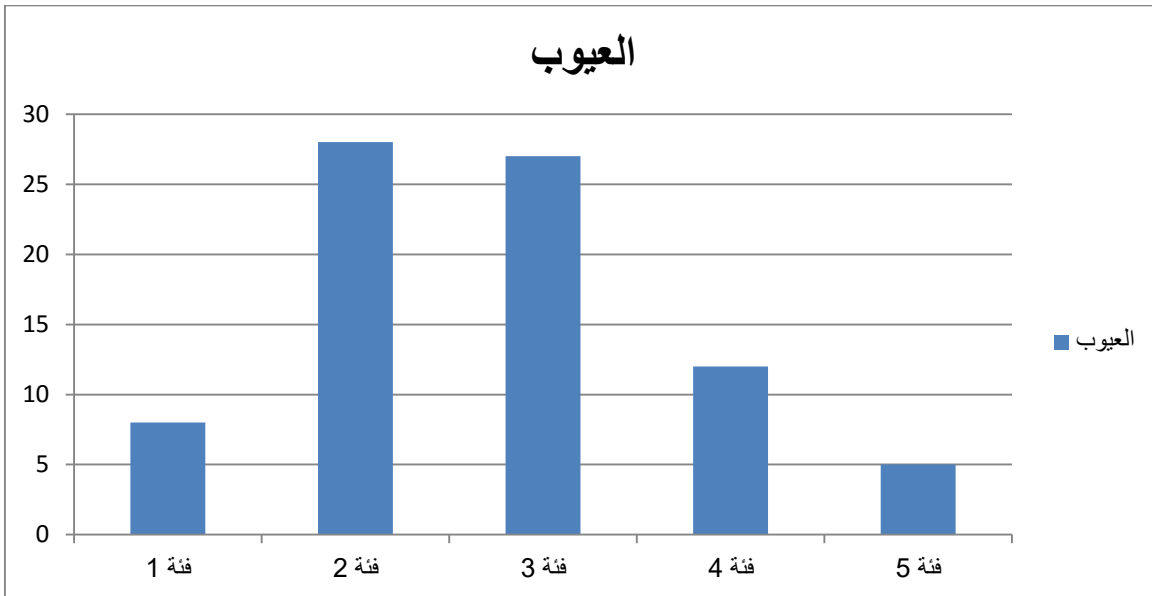
¹ [http://samehar.wordpress.com/2009/01/11/100108/\(31/07/2012\)](http://samehar.wordpress.com/2009/01/11/100108/(31/07/2012))

الفرع الخامس: المدرج التكراري Histograms:

يعود تطور الهيستوغرام أو المدرج التكراري إلى الإحصائي الفرنسي "A. M. GERRY" عندما قدم مخططا بيانيا جديدا يصف فيه تحليل بيانات الجرائم عام 1833 و هو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات يشير إلى مدى تكرار حدوث الظاهرة بإظهار طريقة توزيعها و الصورة التوضيحية للمدرج التكراري تمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في قوائم الأرقام أو الجداول¹. وهو عبارة عن شكل بياني يحتوي على مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للظاهرة المدروسة².

تقنية المدرج التكراري (التوزيع التكراري) هي إحدى أهم و أنجع التقنيات لدراسة و تحليل بيانات الجودة، فإستخدام هذه التقنية يمكن من تصنيف بيانات العملية إلى عدة فئات و حساب تكرارها، ويستخدم المدرج التكراري مع البيانات الكمية ولا يصلح للبيانات الوصفية، و نستخلص منه معلومات هامة جدا عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، مقدار الإختلافات في البيانات و تشتتها و كذا الحكم على جودة العملية مقارنة بالمواصفات³، فيكون الشكل كالتالي:

الشكل رقم 20: المدرج التكراري



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 303.

نلاحظ من الشكل السابق وجود عيوب كثيرة في الفئة 2 و 3 على المؤسسة تحديد الأسباب المساهمة في حدوث هذه الإنحرافات و تصحيحها.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 303.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 302.

في حالة ما إذا كانت الإختلافات صغيرة بين تكرارات الفئات فإن المدرج التكراري لا يكون حساس لإكتشاف الفوارق، خاصة إذا كانت العينة صغيرة¹.

الفرع السادس: خرائط الارتباط :

إن خرائط الارتباط أو كما تسمى أحيانا بمخطط الإنتشار يعتبر الأسلوب الأبسط لتحديد وجود علاقة سببية بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل و الآخر المتغير التابع ، فمتغير المستقل يكون قابلا للرقابة و المتغير التابع يمثل الأثر المقاس².

ويسمى أيضا منحنى البيانات المبعثرة، وهو عبارة عن لائحة لمعرفة العلاقة بين متغيرين أحدهما يرمز له بـ (x) ويكون عادة المتغير المستقل والآخر يرمز له بـ (y) ويسمى بالمتغير التابع فإذا كان المتغير (y) يزيد مع زيادة المتغير (x) فعندها تكون العلاقة طردية، أما إذا كان المتغير (y) قد إنخفض مع إزدياد المتغير (x) فالعلاقة عكسية.

يستخدم هذا المخطط لتحديد العلاقة بين متغيرين و يستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينهما و لكنه لا يستطيع أن يثبتها ، يمكن إستخدامه غالبا في توضيح علاقة السبب و الأثر³ ، تبرز أهمية هذا المخطط كالآتي⁴:

- تقليص التكاليف والوقت اللازم لإجراء الفحص والإختبار؛
- ضبط العمليات على أساس النتائج المحققة وتحديد العلاقة بين المتغيرين ؛
- إيجاد المستوى الأمثل للعوامل كعلاقة بين الجودة و خصائص المنتجات.

و لإنشاء مخطط الارتباط نتبع الخطوات التالية⁵ :

أ) يتم تحديد المتغير الذي يعتقد أنه المسبب للظاهرة ويسمى متغير مستقل والمتغير التابع ويأخذ قيم الظاهرة المؤثر عليها؛

ب) يخصص المحور الأفقي للمتغير المستقل و المحور العمودي للمتغير التابع؛

ت) يتم رسم النقاط و هي إحداثية (X.Y) عبارة تقاطع قيم الأفقية مع القيم العمودية.

و الشكل الموالي يوضح أهم أنواع الارتباط الممكن إيجادها:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص140.

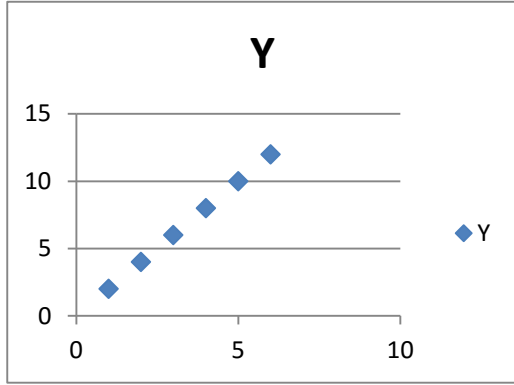
² رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص140.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص304.

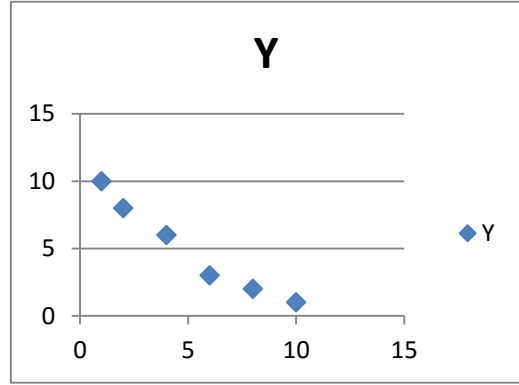
⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص156.

⁵ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

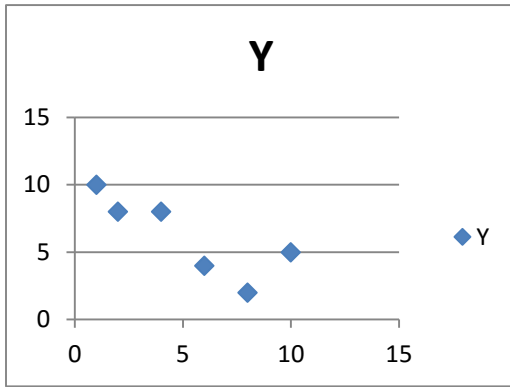
الشكل رقم 21: أنواع الارتباط



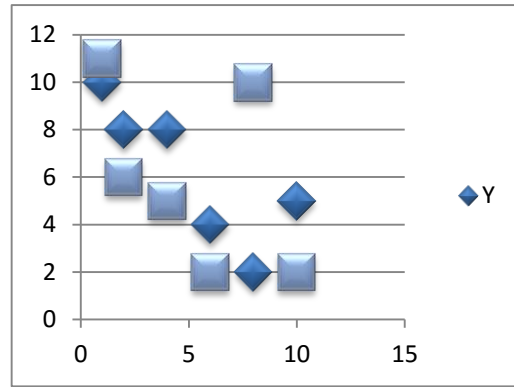
العلاقة خطية طردية.



العلاقة خطية سلبية



العلاقة ليست خطية



لا توجد علاقة

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر

والتوزيع، الأردن، 2010، ص155.

يعكس المخطط درجة الارتباط بين المتغير المستقل X و المتغير التابع Y ، وتشير كل نقطة إلى مشاهدة واحدة ونستطيع أن نستنتج من خلاله نوع العلاقة .

الفرع السابع : خرائط المراقبة:

تعود فكرة خرائط المراقبة إلى العالم الأمريكي وولتر شوهارت "walter shawhart" ، الذي سبق أن عمل في معامل بيل الأمريكية للهاتف -كما ذكرنا سابقا-، و قد قام بتصميم خرائط بسيطة و لكنها تعتبر أداة قوية لقياس درجة إنحراف المنتجات عن المواصفات ، ويستطيع المسؤول من خلالها مراقبة سير

العملية الإنتاجية و يعد هذا العالم أول من فرق بين الانحرافات الناتجة عن أسباب عرضية والانحرافات الناتجة عن أسباب خاصة التي تطرأ على العملية الإنتاجية كما يلي¹:

أ) **الانحرافات الناتجة عن الأسباب العرضية** : هذه الانحرافات تحدث ولا يمكن السيطرة عليها ، حتى وإن إستخدمنا نفس العملية التصنيعية بنفس المعايير و نفس طرق الإنتاج و نفس العمال ؛
ب) **الانحرافات الناتجة عن الأسباب الخاصة**: هذه الانحرافات تكون في جودة المنتج تحدث لأسباب غير طبيعية خلال العملية التصنيعية، وغالبا ما تكون غير طبيعية وغير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها، و هذا النوع يختفي عند معالجتها و من أمثلة هذه الأسباب:

1) عدم ضبط الآلات بشكل صحيح؛

2) الخطأ البشري ؛

3) عدم جودة المواد الأولية؛

4) عدم إتباع طرق الإنتاج الصحيحة.

إن خرائط المراقبة من أهم الطرق الإحصائية لضبط جودة المنتجات وتهدف إلى إكتشاف الانحرافات عن المواصفات المحددة للمنتج ، معناه أنها أداة تشخيصية للمشاكل ولا تقوم بمعالجتها ، وهي عبارة عن رسم بياني للرقابة على العملية الإنتاجية خلال فترة محددة من الزمن²، حيث يمثل المحور العمودي خصائص الجودة بينما يمثل المحور الأفقي متغير الزمن، وتوجد بالخريطة ثلاثة خطوط أفقية تحدد ما يجب أن تكون عليه خصائص الجودة ، وهذه الخطوط هي خط الوسط الذي يمثل معدل الأمتل لخصائص الجودة، والخط الأعلى الذي يمثل الحد الأقصى المقبول من الانحراف والخط الأسفل الذي يمثل الأدنى للانحراف المسموح به.

وتعرف خرائط المراقبة على أنها شكل بياني لنتائج سير العملية محل الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما إذا كانت العملية تحدث بشكل الصحيح و المخطط له، وتقع ضمن حدود السيطرة الإحصائية³.

وتكمن أهمية خرائط المراقبة في أنها تعد بمثابة مؤشر قوي للمستوى العام للجودة ، و تلعب أيضا خرائط المراقبة دور مهم في معرفة مستوى التغيرات الواجب إحداثها للعملية الإنتاجية للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب⁴.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص300.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص169.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره، ص300.

⁴ رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص141.

أما عن خطوات إنشاء خرائط المراقبة فهي كالتالي¹:

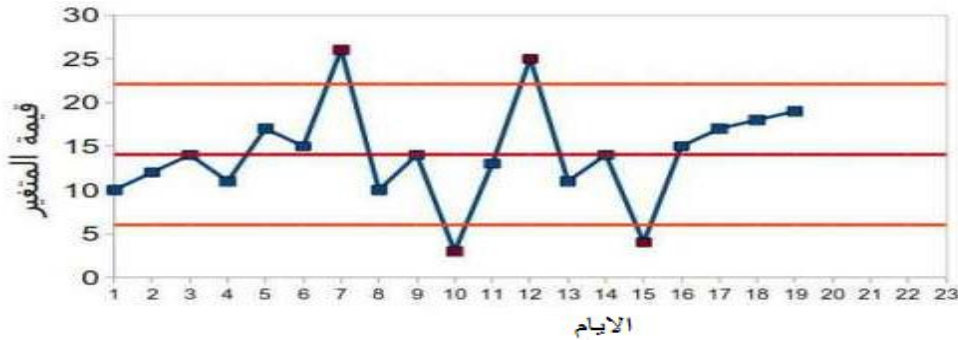
- جمع البيانات لكل عينة ؛
 - حساب حدود الضبط معناه قيمة الحد الأعلى و الحد الأدنى للجودة؛
 - رسم خرائط المراقبة مع حدودها؛
 - تحديد فيما إذا كانت هناك أي نقاط خارج حدود الضبط ؛
 - تحديد أسباب هذه الانحرافات في الإنتاج ومعالجتها.
- وتنقسم خرائط المراقبة لنوعين هما² :

(أ) **خرائط المراقبة للمتغيرات** : يقصد بالمتغيرات التي تمثل خصائص الكمية للمنتج مثل الطول والوزن والإرتفاع،...إلخ؛

(ب) **خرائط المراقبة للموصفات** : وتهدف لحساب عدد الوحدات المعابة في العينة ، و يتم اللجوء إلى استخدام هذا النوع من الخرائط إذا كان الهدف من التحليل قياس جودة المنتج بصفات غير قابلة للتعبير الكمي، مثال ذلك اللون، الرائحة...إلخ.

و الشكل الموالي يوضح شكل خريطة المراقبة:

الشكل رقم 22: خريطة المراقبة



Source : <https://samehar.files.wordpress.com/2010/01/chart3.jpg> (2012/01/27)

نلاحظ من الشكل السابق إنحرافات غير طبيعية في الأيام 7،10،12،15 يجب على المؤسسة معرفة السبب لتصحيح الأنحراف.

¹ محمد عيشوني، **خرائط التحكم للمتغيرات**، ص 3. نقلا عن :

[http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap3.pdf\(07/11/2012\)](http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap3.pdf(07/11/2012))

² رعد حسن الصرن، **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص141.

المبحث الرابع : الإطار النظري العام لنظام الإيزو 9001: 2008

يمثل مصطلح إيزو ISO* إختصار لإسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس)¹، كما يرى آخرون أن كلمة (ISO) هي مشتقة من الكلمة الإغريقية (ISOS) والتي تعني التساوي². تأسست المنظمة الدولية للمعايير سنة 1947، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في كل المؤسسات مهما كان قطاع نشاطها، و المنظمة تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات، وتتم عملية المراقبة بوجود عنصر ثالث حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بمساعدة مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المؤسسات وبين المنظمة الدولية فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير IANOR** .

المطلب الأول: ماهية نظام الإيزو 9001: 2008

في سنة 1987 ظهر لأول مرة نظام الإيزو 9000، وهو عبارة عن وثيقة رسمية ذات طابع شمولي أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد و وصف العناصر الرئيسية الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسات³.

و للوصول بنظام الإيزو 9000 إلى تحقيق ثقة المؤسسات، تمّ تعديله ثلاث مرات: الأول سنة 1994، بحيث أصبحت تشمل معايير الإيزو مؤسسات قطاع الخدمات، الذي كان مستبعدا في الصيغة الأولى (1987)، والثاني سنة 2000، والذي بدوره تم تغييره إلى الصيغة الجديدة 9001: 2008 الذي يعتبر آخر صيغة لحد الآن ومن المتوقع خروج صيغة أخرى مع نهاية 2015 .

لقد قدمت الإصدارات السابقة مستوى ضعيف لرضا العملاء بينما في نسخة الإيزو 2008 يضع العميل والمورد في أعلى الهرم إهتمامات المؤسسة ،، وينبغي أن تساعد المؤسسة العميل في تلبية حاجاته و ضمان إرتياحه للخدمة المقدمة عن طريق قياس مستوى الرضا .

الفرع الأول : مفهوم نظام الإيزو 9001: 2008

نظام الإيزو 9001: 2008 هو نظام إداري كامل يطبق على مستوى المؤسسة بهدف ضبط مستوى الأدنى للجودة عند مواصفات معينة ، وذلك من خلال تطبيق نظام للجودة على كل عمليات ومراحل تقديم المنتج أو الخدمة ، ويعتبر نظام الإيزو 9001: 2008 من أنجح الأنظمة الإدارية التي حققت إنتشارا كبيرا خلال السنوات الأخيرة بما يمتاز به النظام من قابلية للتطبيق على جميع المؤسسات مهما كان

*ISO : Organisation internationale de normalisation

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 352.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

** IANOR:Institut Algérien de Normalisation

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

نشاطها أو حجمها ويساعدها على تحقيق نتائج طيبة وملموسة تعود بالنفع على عميل و على المؤسسة نفسها ، ويعتبر أيضا نظام إداري له مواصفات جودة محددة يقود المؤسسة إلى تحسين أدائها التنافسي في مواجهة بقية المؤسسات¹.

وعرف أيضا على أنه مواصفات عالمية للجودة تتناول كل ما يخص السيطرة على الجودة في المؤسسة ككل وتؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة، أي أنه ليس خاص بمواصفات المنتج ولكنه يقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والعملاء على حد سواء و بشكل يكفل إستمرارية المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز و المستوى الرفيع من الجودة من أجل تحقيق زيادة في الأرباح وتقليل عيوب المنتجات².

مما سبق يمكن القول أن نظام الإيزو 9001: 2008 هو مواصفات ومتطلبات محددة مسبقا لسيطرة على الجودة في جميع أنشطة المؤسسة يتم إتباعها بهدف الوصول لمستوى جودة مقبول.

الفرع الثاني : أهمية نظام الإيزو 9001: 2008

تمكن أهمية نظام الإيزو 9001: 2008 في³:

- أ) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورتها لدى العملاء و يسمح لها بدخول الأسواق الدولية و منظمة التجارة العالمية ؛
- ب) تطوير مجموعة من الوثائق التي تعتبر دليل إرشادي للجودة في المؤسسة تتضمن جميع الإجراءات لتحقيق الأداء الأمثل للعمليات؛
- ت) المساعدة على رفع مستوى أداء المؤسسة، وتحقيق كفاءة في إستخدام الموارد و فعالية في تحقيق الأهداف؛
- ث) تحسين العلاقة مع العملاء عن طريق زيادة ثقتهم في منتجات المؤسسة التي تحقق إشباع رغباتهم؛
- ج) تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني : مبادئ ومتطلبات نظام الإيزو 9001: 2008

توضح الدراسة في هذا المطلب مختلف المبادئ التي يركز عليها نظام الإيزو 9001-2008 كما تتطرق لمختلف المتطلبات الضروري على المؤسسة القيام بها لتطبيق هذا النظام.

¹ <http://www.altaknyia.com/tak/index.php/2011-04-26-23-28-15/57--iso-9001>(25/01/2013)

² عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2009، ص5.

³ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص 251-252.

الفرع الأول: مبادئ نظام الإيزو 9001: 2008

إن نظام الإيزو 9001: 2008 يقوم على مجموعة من المبادئ التي أصلاً مشتقة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة و هذه المبادئ تضمن التسيير الأمثل والفعال للجودة داخل المؤسسة، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام الإيزو 9001: 2008 فيما يلي¹:

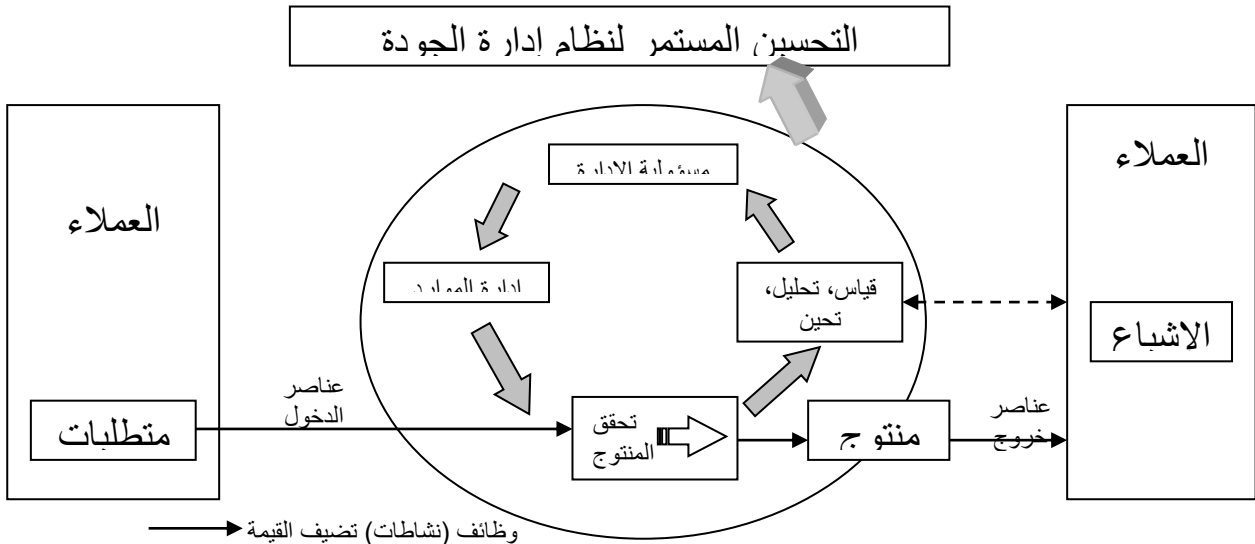
(أ) **التركيز على العميل**: يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات ورغبات عملائها الحالية والمستقبلية، و العمل على تلبيةها وإشباعها؛

(ب) **إلتزام الإدارة العليا (القيادة)**: يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المسيرين تقوم بتحديد توجيهات وأهداف المؤسسة، وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق نظام الإيزو 9001: 2008 ؛

(ت) **إشراك العمال**: إذ لابد من إشراك جميع عمال المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام الإيزو 9001: 2008 والإستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم في إنجاح هذا النظام، من أجل تحسين أداء المؤسسة؛

(ث) **النظرة العملية**: حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم إعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة عملية تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) -وقد تم التطرق له في السابق-، ويجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها، والشكل الموالي يوضح تركيز نظام الإيزو على هذه النظرة.

الشكل رقم 23: نموذج لنظام الإيزو 9001: 2008



SOURCE: http://www.4shared.com/download/DNA5o6-z/ISO_9001_-_2008_AR_.pdf?tsid=20120730-081437-efb7f11b (30/08/2013)

¹ <http://alsafwaconsult.com/ISO%2001-arabic.html> (14/01/2013)

- فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام الإيزو 9001: 2008 على مبدأ العمليات ، كما يوضح الدور الذي يلعبه العملاء حيث أن هذا النظام أساسا ينطلق من حاجاتهم و تقوم المؤسسة بالعمليات اللازمة للوصول إلى إشباع هذه الحاجات و الرغبات ؛
- (ج) الإدارة بواسطة النظرة النظامية: يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة وإعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
- (ح) المدخل الواقعي في إتخاذ القرارات: بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل إتخاذ قرارات الصحيحة؛
- (خ) التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء هدف دائم للمؤسسة، والمبدأ الذي يؤسس عليه النظام ، ويتمثل هدف التحسين المستمر في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات العملاء والأطراف الأخرى المهمة؛
- (د) علاقة الموردین المتبادلة: وهي عبارة عن علاقة متبادلة و مشتركة بين المؤسسة و المورد بهدف تحقيق مصلحة الطرفين¹.

الفرع الثاني: متطلبات نظام الإيزو 9001: 2008

- المتطلبات الواردة في الإصدار الجديد لنظام الإيزو 9001: 2008 يشترط على المؤسسات تطبيق ثمانية نقاط على النحو التالي:
- (أ) مجال التطبيق: حيث يطبق نظام الإيزو 9001: 2008 من أجل²:
- (1) إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تلبي متطلبات العملاء ؛
- (2) ضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.
- (ب) مصدر التوصيف: أي الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.
- (ت) مصطلحات و تعاريف: ويقصد بها توضيح المصطلحات و التعاريف المرتبطة بنظام الإيزو 9001:2008 المطبق في المؤسسة؛
- (ث) نظام إدارة الجودة: ويتضمن:
- (1) متطلبات عامة: يجب على المؤسسة أن تخطط وتطبق نظام إدارة الجودة وتحافظ عليه وتحسنه باستمرار³؛
- (2) متطلبات متعلقة بالتوثيق: حيث أن التوثيق في نظام الإيزو 9001: 2008 لا بد أن يحتوي على تعريف لسياسة الجودة و أهدافها بالإضافة إلى دليل الجودة و وصف كامل لعمليات المؤسسة¹.

¹ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 250-251.

² إسماعيل الفزاز ، التطبيق العملي للمواصفات **ISO9001:2008** ، دار دجلة، الأردن، 2009، ص 31.

³ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص 254.

ج) مسؤولية الإدارة: وتتضمن:

- 1) **إلتزام (تعهد) الإدارة:** فمن أجل ضمان التحسين الدائم والمستمر وفعالية تطبيق نظام الإيزو 9001: 2008 ، لابد على إدارة المؤسسة ضمان مراجعة سياسة للجودة وأهدافها مع توفير الموارد اللازمة لإنجاح النظام؛
 - 2) **الاستماع للعملاء:** لابد على الإدارة أن تعزز رضا العميل ، بالبحث عن إحتياجاته وأن تركز عليها من أجل العمل على تلبيةها²؛
 - 3) **سياسة الجودة:** على الإدارة أن تضمن بأن سياسة الجودة متلائمة مع أهدافها وسياساتها الأخرى وأنها واضحة لدى جميع أفرادها³؛
 - 4) **التخطيط:** لابد على إدارة المؤسسة أن تحدد أهداف للجودة بحيث تتوافق مع سياسة الجودة والمحقة لرضى العميل⁴.
- ح) إدارة الموارد: وتتضمن⁵:
- 1) **تحديد الموارد:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية لتنفيذ نظام الإيزو 9001: 2008 وضمان فعاليته وتحسينه باستمرار، و في نفس الوقت تنمية إشباع العملاء وتلبية متطلباتهم؛
 - 2) **الموارد البشرية:** إذ لابد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية اللازمة والقادرة على تطبيق النظام بفعالية، بإختيار أفراد الأكثر كفاءة والمدرّبين ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.
 - 3) **المهارات، التكوين:** فالمؤسسة يجب عليها عمل برامج تدريبية للأفراد بهدف تحقيق المهارات اللازمة لضمان التطبيق الصحيح لنظام الإيزو 9001:2008؛
 - 4) **البنية الأساسية:** إذ لابد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج للمواصفات المحددة ، وتتمثل البنية الأساسية في العمارات ، التجهيزات المرتبطة بالعمليات ووسائل الإتصال.
 - 5) **محيط العمل:** إذ لابد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم للحصول على مطابقة المنتج لمتطلبات العميل.

¹ إسماعيل القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص41.

² المرجع نفسه، ص60.

³ المرجع نفسه، ص62.

⁴ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

⁵ إسماعيل القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

- (خ) تحقيق المنتج (إدارة العمليات): ويتضمن:
- التخطيط لتحقيق المنتج: إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات الضرورية لتحقيق المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومنتسق مع العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة¹؛
 - عمليات المتعلقة بالعملاء: وتتضمن تحديد المتطلبات المتعلقة بمواصفات المنتج و مراجعتها والإتصال الفعال مع العملاء لمعرفة آرائهم وإنطباعاتهم وقياس درجة رضاهم على المنتج².
 - التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة أن تخطط و تضبط تصميم و تطوير المنتج ، عن طريق تحديد مراحل الإنتاج و القيام بنشاطات المراجعة والفحص لكل مرحلة ، لمقارنة خصائص المنتج مع متطلبات وإحتياجات العميل³؛
 - المشتريات: يجب أن تتأكد أن المواد المشتراة مطابقة للمواصفات المحددة وبالجودة اللازمة، بإضافة إلى إختيار الموردين بناء على قدراتهم و جاهزيتهم لتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مواد ولوازم في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة⁴؛
 - الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات: لا بد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج، و تحديد المنتج وتعريفه على طول مراحل الإنتاج⁵.
- (د) قياس، تحليل وتحسين: إذ يجب على إدارة المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس الضرورية من أجل الوصول لمطابقة المنتجات مع متطلبات العميل والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة حتى يمنع من وقوع العيوب في المنتجات⁶.

المطلب الثالث: علاقة نظام الإيزو 9001: 2008 بإدارة الجودة الشاملة .

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001: 2008 ويعتبرهما شيئاً واحداً ، لكن الواقع أن المطابقة بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الإيزو، وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو 9001-2008 على مواصفات محددة، و مدى إلتزام المؤسسة بتطبيقها، والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات:

¹ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص 260.

² إسماعيل القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ مصطفى كامل السيد طایل، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

⁶ إسماعيل القزاز ، مرجع سبق ذكره، ص 181.

الجدول رقم 6: أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001: 2008

العناصر	نظام الإيزو 2008-9001	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. -معالجة شكاوي العملاء. -متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته.	-إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. -تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار. -دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل. -قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.
القيادة	-وضع سياسة وأهداف الجودة. -توفير الموارد الضرورية. -الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	-وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. -توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد	-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. -تدريب وتأهيل الأفراد. -التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	-الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. -التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها. -المشاركة الكاملة للأفراد.
العمليات	العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.	-الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.
التحسين المستمر	تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق والمراجعات.	-القيام بقياس الأداء باستمرار، ووضع أهداف لتقييم التحسينات. -إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد. -المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها.
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	إتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.	إتخاذ القرارات بناء على أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.
العلاقات مع الموردين	-تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. -تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.	-إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات. -الإشتراك المورد في الخطط المستقبلية

المصدر : أحمد بن عشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية ، دكتوراه في علوم التسيير ، 2008، جامعة الجزائر، ص 49.

يمكن القول أن العلاقة بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001:2008 وبرغم الفروقات المذكورة أعلاه في الجدول إلا أنه لا يوجد تعارض كبير بينهما بل هناك نقاط إلتقاء كثيرة ، إلى درجة إعتبار الحصول على شهادة المطابقة لنظام الإيزو 9001: 2008 خطوة مبدئية في طريق السير نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة¹.

كما أشرنا أعلاه بأن منظومة الإيزو هي أوروبية الأصل ، وأن أغلب المؤسسات الأوروبية التي بدأت في إنتهاجها تتبني نظام إدارة الجودة الشاملة حاليا ، رغم أن بداية طريقها إلى الجودة هو إتباع وتطبيق مواصفات ومعايير الإيزو .

ورغم حصول معظم المؤسسات الأوروبية على شهادة المطابقة ، إلا أنها لم تحقق الفاعلية في الأداء العام ولا النجاعة في تسيير ولا التحكم الجيد في العمليات التشغيلية ، وهو ما يفسر تراجع حصصها السوقية (إنخفاض مبيعاتها وتراجع عدد المستهلكين في السوق العالمي وحتى المحلي) مقارنة بالنجاح القوي الذي حققته المؤسسات اليابانية والأمريكية التي تتبع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

إن نجاح الذي تحققه المؤسسة عند تبنيها لنظام الإيزو 9001: 2008 كإرتفاع حصصها في السوق ، عادة ما يتراجع ويتلاشى في السوق التنافسي القوي ، لأن هناك مؤسسات منافسة ستحذو نفس الطريق ، وأن العميل يصبح لديه خيارات متعددة (تنوع السلع).

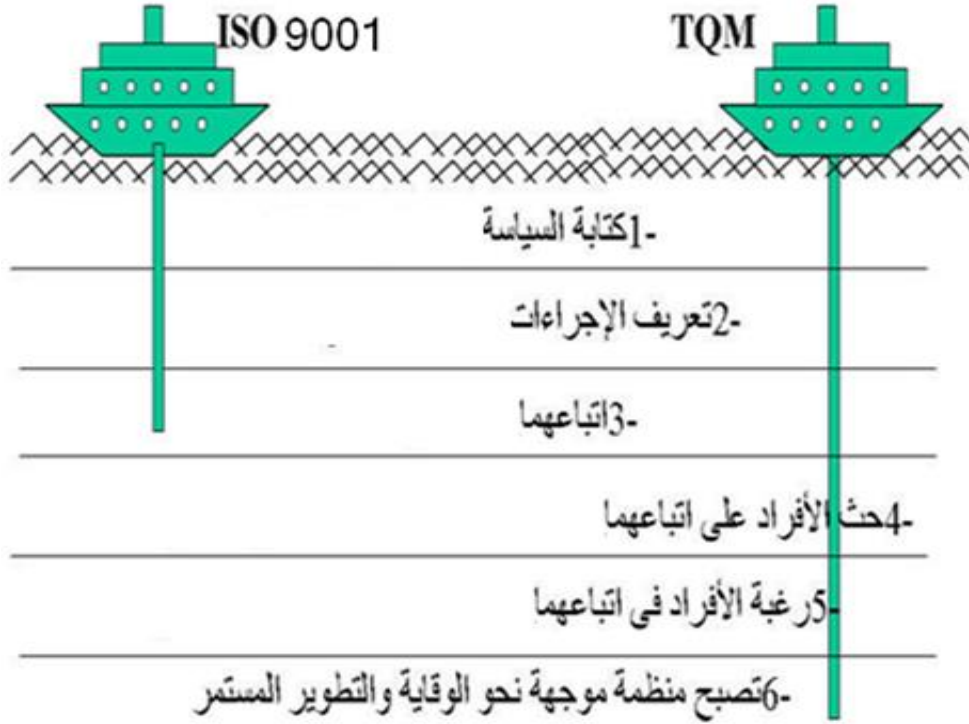
وهذا تقريبا ما يبرر تراجع العديد من المؤسسات الأوروبية عن تطبيق هذا الأسلوب وتبنيها لمنهج إدارة الجودة الشاملة ، كما تشير كثير من كتب والمراجع أن هناك عدد كبير من المؤسسات الأوروبية الناجحة ذات المستوى العالمي لم تطبق على الإطلاق نظام الجودة العالمي المعروف بإسم الإيزو².

تعتبر العلاقة بين نظام الإيزو والجودة الشاملة علاقة وثيقة، حيث أن الوصول إلى الجودة الشاملة يجب أن يمر عبر مواصفات أنظمة الإيزو 9001: 2008 وأن هذه الأخيرة من شأنها أن تساعد المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة كما يوضحه الشكل الموالي :

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص158 .

² فنطازي العمري، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإستشرافية، دكتوراه علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2011، صص 236-237.

الشكل رقم 24: المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001: 2008



المصدر : مركز الإدارة والتنمية ، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو نقلا عن:

[http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/TQM/TQM2.asp#%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3%D8%A7:_%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9_%D8%A8%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_\(20/01/2014\)](http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/TQM/TQM2.asp#%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3%D8%A7:_%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9_%D8%A8%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_(20/01/2014))

من الشكل السابق نستنتج أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير جذري في أفكار و أعمال المؤسسة و لمدة طويلة، في الوقت الذي يكتفي فيه نظام الإيزو 9001: 2008 بتعريف الإجراءات والسياسات و إتباعها ، لذلك بدأت كثير من المؤسسات بتطبيق نظام الإيزو 9001: 2008 بإعتباره الخطوة الأولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة¹.

لقد أجمع العديد من الباحثين و المفكرين (Brilman,Debruyne) على وجود إختلاف واضح بين معايير نظام الإيزو 9001: 2008، و المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، و تتمثل أهم أوجه الإختلاف في النقاط التالية:

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 213.

- أ) يسعى نظام الإيزو 9001-2008 إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي و ليس خاصا بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، فلكل مؤسسة طريقتها الخاصة في تطبيق الجودة الشاملة؛
- ب) تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو العميل من خلال الدراسة الميدانية لحاجاته و رغباته والسعي إلى إشباعها و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديه، بينما يهتم نظام الإيزو 9001: 2008 بتطبيق معايير محددة للجودة العالمية على منتجاته وخدماته فهي موجهة لجميع العملاء؛
- ت) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات و الأقسام و المستويات التنظيمية، كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسئول عن الجودة، في المقابل فإن نظام الإيزو 9001: 2008 يمكن تطبيقه على قسم أو إدارة محددة و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل؛
- ث) تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية و الإجراءات، و هذا ما يخلق نوعا من ثقافة الجودة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى الحد المبادرات الفردية؛
- ج) تمنح شهادة نظام الإيزو 9001: 2008 لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو، فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش أو سلطة من طرف أية جهة كانت¹؛
- ح) كما تشكل التكلفة معيارا للفرقة بين نظام الإيزو 9001: 2008 و إدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها الكثير من الأموال، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية تكاليف المؤسسة.
- إذن بالرغم من الاختلافات القائمة بين نظام الإيزو 9001: 2008 و إدارة الجودة الشاملة، إلا أن نظام الإيزو يتغير و يتعدل في كل مرة ليقترب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و التوجهات الجديدة التي تضمنها نظام الإيزو في صيغته الأخيرة (2008) لخير دليل على ذلك، والمتصفح لهذه التوجهات يستنتج أن نظام الإيزو يتقارب كثيرا مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بغية تحقيق أعظم قدر من الرضا للعميل وأحسن أداء للمؤسسة.

¹ D .Michel , La certification qualité selon les normes ISO , **Revue des sciences de Gestion**, N°194, Mars-Avril, France, 2002, P57.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل إستعرضت الدراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بداية من مفهوم الجودة ومختلف أبعاده بالإضافة إلى المراحل التاريخية لتطور هذا المفهوم التسييري داخل المؤسسة . و تعرضت أيضا لمنهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر آخر مرحلة من مراحل تطور تسيير الجودة ومن المناهج الحديثة في العمل الإداري، والذي لقي إهتماما كبيرا في العديد من المؤسسات، وفي هذا الإطار إستعرضت الدراسة مفهوم الجودة الشاملة و مختلف المفكرين الذين ساهمو في وضع مبادئها وأدواتها وعلاقتها بنظام الإيزو 9001-2008 الذي يعتبر الخطوة المساعدة التي تطبقها المؤسسة بهدف تبني إدارة الجودة الشاملة.

كما إستعرضت في هذا الفصل أيضا مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال التعريف بخطوات كل مرحلة والأدوات التي يمكن إستخدامها لتطبيق هذا لمنهج ومبادئ تطبيقه، ومعرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسة.

أصبحت أغلب المؤسسات تولي أهمية كبيرة للحصول على جودة عالية، لإدراكها التام أن الجودة لا تكلف غالبا وإنما اللاجودة هي التي تكلف أعلى بكثير ، وبذلك يمكن القول أن الجودة مورد مهم لتخفيض التكاليف وتمييز منتوجات المؤسسة، مما يمكنها من لعب دور أساسي في تحسين تنافسية المؤسسة .

تمهيد:

نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم مع ظهور العولمة ، وزيادة حركة التجارة العالمية، كل هذا أدى زيادة عدد المؤسسات و محدودية الأسواق و ظهور مفهوم المنافسة ، حيث التي لم يعد نشاط المؤسسات مقتصر على إنتاج المنتجات ، بل إمتد إلى عملية تسويق تلك المنتجات ومحاولة جذب العملاء، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية مرموقة مقارنة مع منافسيها، تمكنها من مواجهة هذه التحديات، خاصة منها البقاء في السوق وتحقيق أرباح تساعد على الإستمرار والتطور .
وعليه فإن المؤسسة اليوم وفي سعيها لتحسين تنافسيها لا بد لها من وسيلة لذلك وهي ما يعرف بالميزة التنافسية وهي الأداة التي تسمح لها بتحسين مكانتها و تحقيق الريادة.
وسيتم التطرق في هذا الفصل لتحديدي المفاهيمي لكل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية التي يكمن للمؤسسة إستخدامها للتغلب على المؤسسات في السوق.

المبحث الأول: الإطار النظري العام للمنافسة

يتعلق موضوع المنافسة بالسلوك الطبيعي للمؤسسات ، حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الإقتصادي " حيث يجب أن تسودها مبادئ الديمقراطية من الحرية و العدالة والمساواة داخل النشاط التجاري، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز بين المؤسسات وعليه تعد المنافسة حق لكل المؤسسات في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون ويكون فيه البقاء للأفضل¹.

إن من إفرازات الحرية الإقتصادية مفهوم المنافسة و عليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنافسة و مختلف أنواعها ثم نختمه بالتطرق إلى العوامل المؤثرة عليها حسب نموذج بورتر.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

ستوضح الدراسة التعريف اللغوي والإصطلاحي لمفهوم المنافسة كالتالي:

الفرع الأول : لغة

المنافسة لغة معناها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والمنافسة تقابل التنافس وفي القرآن الكريم ورد البعد التصوير القرآني للنعم التي يلقاها المؤمنون ، حيث حثهم الله سبحانه وتعالى على التنافس في عمل الخيرات لكي ينالوا رضا الله عز وجل وفي ذلك تقول الآية الكريمة « خِتَامُهُ مِسْكَ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ »².

وأصل إصطلاح "Concurrence" مشتق من الكلمة اللاتينية " Cum-ludere " والتي تعني " ensemble Jouer " بمعنى اللعب في الجماعة أو يجري مع "Courir – avec" ، أو يسرع في جماعة " Accourir ensemble " لذا كان مفهوم المنافسة في بداية ظهوره يعني حالة خصومة وتنافس وصراع مستمر.

الفرع الثاني : إصطلاحا

نظرا لمحدودية موارد المادية و المالية و البشرية و ضيق الأسواق ، وكبر طموح وأهداف المؤسسات، حيث كل منها تسعى لتصريف منتجاتها و كسب حصص سوقية جديدة ، مما انتج تصادم و تعارض في الأهداف بين المؤسسات وخلق تدافع بين تلك المؤسسات لتحقيق الربحية أعلى التي تضمن لها الاستمرار في السوق³.

¹ حسين الماجي، تنظيم المنافسة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2003 ، ص54.

² سورة المطففين، الآية 26.

³ قلش عبد الله ، أهمية التنافسية و المناولة الصناعية وأثرها على المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص6.

تعرف المنافسة على أنها الجهد المبذول من طرف المؤسسات في سبيل تحقيق تفوقها الإقتصادي¹. كما عرفت المنافسة على أنها تجبر المؤسسات على تحسين طرق إنتاجها بهدف تخفيض تكاليفها إلى أدنى سعر ممكن². وتعرف المنافسة أيضا على أنها تدافع بين المؤسسات الناشطة في نفس السوق للحصول على الموارد وبأقل تكلفة ممكنة ، وتصريف منتجاتها بكميات كبيرة لتحقيق ارباح عالية³. و عرفت أيضا المنافسة بالتنافس بين المنتجين أو بين المستهلكين على نفس المنتج في نفس السوق⁴. و عرفت المنافسة على أنها مزاوله الأنشطة الإقتصادية وفقا لأليات السوق دون التأثير أو التقييد لتلك الأليات تأثيرا مفرطا يلحق أثارا ضارة بحرية التجارة⁵. والمنافسة هي عملية التفاعل التي تحدث في السوق بين المؤسسات التي تهدف منها للوصول إلى تصريف منتجاتها إلى كل العملاء ومن خلال ذلك رفع الحصة السوقية وتحقيق الربح المستهدف⁶. كما يمكن تعريفها بأنها تشمل كل العروض المتنافسة المتوفرة في السوق الحالية أو المحتملة في المستقبل التي يمكن للعميل أخذها بعين الإعتبار عند عملية الشرائه للمنتجات⁷. تعرف أيضا أنها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة بين مختلف الاعوان الإقتصاديين : مؤسسات ، ومروردين ، عملاء ،... إلخ¹.

¹ إسراء خضر العبيدي ، المنافسة والممارسات المقيدة لها في ضوء أحكام قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي رقم (14) لسنة 2010 ، ص 05 نقلا عن:

<http://www.law.uodiyala.edu.iq/uploads/bhoth%20motamer/%D8%AF.%20%D8%A5%D8%B3%D8%B1%D8%A7%D8%A1%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A.doc>
(2012/02/20)

² كتنو محمد الشريف ، أهداف المنافسة ، الملتقى الوطني حول المنافسة وحماية المستهلك ، كلية الحقوق ، جامعة بجاية ، 17-18 نوفمبر 2009 ، ص 03.

³ قلش عبد الله ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ http://www.journaldunet.com/business/pratique/business/dictionnaire-economique-et-financier/14488/concurrence-definition-traduction.html?f_imprimer=1 (14/02/2013)

⁵ محمد بن أمين السندي، أساسيات مفهوم المنافسة ، 5 فيفري 2008 ، نقلا عن:

<http://www.riyadhchamber.com/doc/wa27.pps> (2012/02/21)

⁶ طالب مريم ، تحليل محدّدات ومكونات و هيكل وشكل المنافسة في النظريات الإقتصادية و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010 ، جامعة الشلف ، ص 3.

⁷ P.Kotler , Keller, B.Dubois, Marketing Management, 10^{eme} Edition, Edition Union Public, France, 2000, P 47.

المنافسة هي عملية الصراع بين المؤسسات و رغبته في كسب ولاء العملاء الجدد والموردين².
و مما سبق من التعاريف المختلفة للمنافسة يمكن استخلاص أن:

المنافسة هي التقاء المؤسسات و العملاء في سوق معين، مما ينتج عنه تصارع ، حيث يحاول كل واحد منهم تحقيق أهدافه المضاربة مع الاخر وعادت ما تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أقصى ربح ممكن.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

هناك أربع أنواع من المنافسة و هي:

الفرع الأول: المنافسة التامة و الحرة " الكاملة "

هذا النوع من المنافسة يعبر عن التفكير المثالي الذي تمثله نظرية أن الإقتصاد تسييره "اليد السحرية" على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها آدم سميث، والذي يركز على أن الإقتصاد قد قام على فكرة الحرية الإقتصادية، وأن إقتصاد أي دولة ينظم نفسه بنفسه دون تدخلها إذا كانت تتبع نظام المنافسة التامة³.

من خصائص هذه المنافسة هو وجود عدد كبير من المشتريين (العملاء) والبائعين (المؤسسات) للمنتجات أو الخدمات وهذا ما يضمن عدم تأثير أي عميل أو مؤسسة على سعر المنتج أو الخدمة في السوق، ويكون البائع في حالة المنافسة التامة مستقبلا للسعر، ولا يستطيع التأثير فيه لكونه السعر السائد في السوق، ويسمى هذا السعر في السوق بسعر المنافسة، وهو السعر الوحيد الذي تباع فيه السلعة في سوق المنافسة التامة.

والمنافسة التامة تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم مسؤول على إنتاج جزءا صغير من حجم السوق الإجمالي ، وهذا يعني أن خروج أو دخول أحد المنتجين أو العملاء إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي ولا عن الطلب الكلي⁴.

يساعد نموذج تحليل المنافسة التامة على فهم بقية أنواع المنافسة، لكن يعتبر نمودجا نظريا أكثر منه واقعيًا، حيث نلاحظ أن المنافسة التامة لا يجد بها إلا سعر واحد أو سعر المنافسة -كما ذكرنا سابقا -

¹ بن نافلة قدور ، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكتساب الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008، ص168.

² حاج قويدر قورين ، أهمية بناء وتطوير نظام معلومات محاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة - إسقاط على حالة الجزائر، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2013، ص205.

³ عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001 ، ص112.

⁴ المرجع نفسه، ص88 .

الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي طرف في السوق سواء كان منتجا أو عميلا، كما أن هناك شروطا أخرى لابد من توافرها لسوق المنافسة التامة وهي كما يلي¹:

أ) **تجانس السلعة (المنتج):** ينبغي أن تكون جميع الوحدات من السلعة أو المنتج متجانسة وبهذا الوجه فإن العملاء سوف ينظرون إلى جميع المؤسسات العارضة للسلعة على حد سواء ؛
ب) **العدد الواسع من المنتجين والعملاء:** ينبغي أن يوجد عدد واسع من المنتجين العارضين للسلعة وعدد واسع من العملاء الطالبين للسلعة ، بحيث لن يتيسر لسلوك أي واحد من المنتجين او العملاء التأثير في سعر السلعة؛

ت) **المعرفة التامة بحالة السوق:** ينبغي أن تتوفر المعلومات التامة لدى المنتجين ، وأيضا لدى العملاء ، حول كل ما يتعلق بحالة السوق؛

ث) **عدم وجود نفقات النقل:** ومعناه إفتراض أن جميع المنتجين يعملون بالقرب من بعضهم البعض، بحيث يمكن أن نقول أنه لا توجد نفقات النقل و ايضا سهول دخول السوق أو الخروج منها.

وحسب العديد من الكتاب فإن هذا النوع من المنافسة غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية، ففي ظل هذا النموذج من المنافسة ، يعرف العميل بصفة جيدة خصائص المنتج، وعليه فالسعر يحدد وفقا لقانون العرض والطلب(أسعار السوق)، مما يؤدي إلى عدم إمتلاك المؤسسات المتنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على تلك المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والطريقة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين الإنتاجية أو تخفيض التكاليف².

الفرع الثاني: المنافسة الإحتكارية

تمتاز الأسواق المنافسة الإحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين و العملاء و لكنهم يبيعون سلعا متميزة (متغايرة) وفي هذه النوع من المنافسة توجد سهولة في الدخول المنتجين و العملاء إلى سوق إنتاج السلعة ، و تغير سعر أي منتج له تأثير قليل على بقية أسعار المنتجات الأخرى³.

يكون هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والإحتكار التي -نتطرق له فيما بعد-، حيث يوجد عدد كبير من المؤسسات القادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي ، وهذا ما يؤدي بالمؤسسات على البحث عن الميزة التنافسية ، وذلك بهدف العمل على جلب عملاء جدد والعمل على طرح المنتجات التي تشبع إحتياجات فئة كبيرة منهم بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من خلال التركيز على عدة

¹ محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنينة ، **مبادئ الاقتصاد**، منشورات جامعة قار يونس، الطبعة الأولى، ليبيا، 2002، ص ص 346-348.

² P.Kotler , Keller, B.Dubois,Op.Cit, P240 .

³ توفيق محمد عبد المحسن ، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية** ، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص152.

جوانب منها : الجودة ، الذوق ، وإتساع الخدمات المقدمة للعملاء.. إلخ، و تعتبر من أنواع المنافسة غير كاملة في السوق كون أحد الشروط المذكور سابقا للمنافسة التامة لم يتحقق¹.

ويتم التنافس في المنافسة الإحتكارية بوسائل أخرى غير السعر و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية المميزة للمنتج وإقناع العملاء بها، وذلك باستعمال مختلف وسائل التسويق ، وشروط تحقق المنافسة الإحتكارية متمثلة فيما يلي²:

(أ) **تداخل عنصرى الإحتكار والمنافسة**: إن المنتج يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتميزه على بقية المنتجات ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نتيجة لكثرة عدد من المنتجين الآخرين و تأديته لنفس الوظيفة الاساسية المنتجات؛

(ب) **تنوع المنتجات وكثرة عدد المنتجين** : قد يتعذر التمييز بين كل المنتجات المتجانسة المعروضة ، فيكون من المحتمل تشكل أسواق تسودها حالة المنافسة التامة إذا لم يستطع العميل تمييز خصائص كل منتج ، أما إذا كان هناك بعض أوجه الإختلاف بين المنتجات من ناحية التصميم، التعبئة... إلخ، فينظر على أن كل منتج محتكر لنوع السلعة التي ينتجها ولكنه عرضة لمنافسة المنتجات الإحلالية؛

(ت) **الإندثار السالب لمنحنى الطلب على منتج المؤسسة** : من الشرط الثاني-تنوع المنتجات- الذي يؤدي إلى تفضيل بعض العملاء لمنتجات بعض المؤسسات على حساب منتجات المؤسسات المنافسة ، لكن نلاحظ أن منحنى طلب السلعة في المنافسة الإحتكارية السلب إلى حد ما، ويرجع ذلك لوجود منتجات بديلة عديدة يمكن إحلالها محل سلعة المؤسسة المعنية.

الفرع الثالث: إحتكار القلة

تظهر حالة إحتكار القلة عند وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم في كثير من الأحيان نفس المنتج، وبالتالي هناك إرتباط قوي بين المؤسسات المتنافسة، ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة، البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمتنافسين لبعضهم البعض تجعل كل مؤسسة لها تأثير قوي على السوق، وهذا ما يفرض على هذه المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط داخل السوق أن تأخذ بعين الإعتبار مواقف ردة الفعل المحتملة لبقية المؤسسات³.

ويعرف إحتكار القلة بتلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد قليل من المؤسسات يكون لكل منها له تأثير قوي على السوق، وعادة ما تكون المنتجات متجانسة و أن القيمة او سعر المنتج يتم تحديده في السوق

¹ J.J Lambin, Marketing stratégique et opérationnel ,8^{eme} édition, Donud , France,2012,P284.

² حسين عمر ، إقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص116.

³ J.J Lambin, Op.Cit , P283.

بالاعتماد على المنافسة السعرية للمنافسين ، معناه وجود عدد قليل من المؤسسات التي تتحكم بسعر المنتج نتيجة إحتكار السوق ، فيكون هناك عدد قليل من المنتجين يقابلهم عدد كبير من العملاء¹.

ويمكن إيجاز نقاط أساسية تميز تحليل السوق في إحتكار القلة ب: ²

أ) إن كل مؤسسة لها حصة سوقية مهمة وكبيرة في السوق ولها إمكانية التأثير عليه بقوة؛
ب) مستوى الأسعار أكثر إستقرارا مما في سوق المنافسة التامة، ولكنه بطبيعة الحال أقل إستقرارا في السوق الإحتكارية.

لا بد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من إحتكار القلة، فهناك إحتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسات تقدم منتجات متماثلة تماما حيث تجد صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسات هو العمل على تخفيض التكاليف أو زيادة الإنتاجية كما ذكرنا سابقا في حالة المنافسة التامة ، أما النوع الثاني فيتمثل في إحتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئيا، ويكون التمييز إما في الجودة ، الخصائص الثانوية... إلخ ، حيث تسعى كل مؤسسة لبناء ميزتها التنافسية كما ذكرنا سابقا في حالة لمنافسة الإحتكارية³.

الفرع الرابع: الإحتكار

حالة الإحتكار معناه وجود مؤسسة واحدة لإنتاج منتج وحيد ليس له بديل و هذا التعريف مستمد من أن الإنتاج في ظل الإحتكار يتمثل في سلعة واحدة، يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في السوق، ومنه فالسوق والمؤسسة تعبر عن شيء واحد في ظل الإحتكار، مثال على ذلك سوق المحروقات في الجزائر تمثله شركة سونطراك.

يمكن إعتبار الإحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وتكون فيه وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها⁴، و يمكننا التمييز بين ثلاث أنواع من الإحتكار ، الأول يكون فيه العرض الكلي في السوق مصدره مؤسسة وحيدة بائعة للمنتج ، ويقابلها عدد كبير من العملاء وهذا ما يسمى بإحتكار البيع، النوع الثاني يكون فيه عميل واحد مشتري للمنتج، ويواجهه عدد كبير من المؤسسات

¹ إسرائ خضر العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

² محمد عزيز ، محمد عبد الجليل أبو سنيينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 383 - 384.

³ P.Kotler , Keller, B.Dubois, Op.Cit , P240.

⁴ مخفي أمين، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء الميزات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات، مداخلة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،

9 و 10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 03.

البائعة، ويسمى بإحتكار الشراء، اما النوع الثالث فيكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء و يسمى هنا بالإحتكار المتبادل.

مما سبق يمكن وضع الجدول التالي الذي يلخص جميع أنواع المنافسة :

الجدول رقم7: أشكال المنافسة

البيان	المنافسة الكاملة	إحتكار القلة	المنافسة الإحتكارية	الإحتكار
هل السلع المنتجة لمؤسسة فريدة ؟	لا	لا	إلا حد ما	فريدة تماما
عدد المنافسين	كبير	صغير	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
سيطرة المؤسسة على الأسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

المصدر : محمد صادق بازرعة ، إدارة التسويق،المكتبة الأكاديمية ، مصر، 2001 ، ص61.

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع أنواع المنافسة و المعايير المحددة لهذه الأنواع وكمثال على ذلك المنافسة التامة هناك عدة مؤسسات منتجة للسلعة و لهذه المؤسسات عدد كبير من المنافسين و لا توجد سيطرة لمؤسسة معينة على السوق، وعكسها الإحتكار التام مؤسسة وحيدة تنتج منتج فريد ولها سيطر تامة على السوق.

المطلب الثالث : نموذج بورتر للمنافسة

تستعرض الدراسة في هذا المطلب مختلف العناصر المكونة لنموذج بوتر المفسر للقوى المؤثرة على المنافسة، وأيضا تتطرق لمختلف الإنتقادات الموجهة له.

الفرع الاول:العناصر المكونة لنموذج بورتر للمنافسة

تؤثر على المنافسة عدة عوامل وضحاها مايل بورتر ، و تسمى بالقوى الخمس أو نموذج بورتر للمنافسة، والمقصود منه هو أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة بين المؤسسات داخل السوق ، وبالتالي فهي تؤثر بصورة مباشرة على ربحية تلك المؤسسات ، فكلما كانت هذه القوى تعمل في صالح المؤسسة يقل التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح¹، كما يبين ذلك الجدول والشكل التالي :

¹ سمير بن عمور، أليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013، ص7.

الجدول رقم 8: عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية المؤسسة

القوى / العامل	التأثير على
التنافس الحاد	متوسط الربحية ↓
قوى الموردين	متوسط الربحية ↓
قوى المشترين/العملاء	متوسط الربحية ↓
التهديدات الناجمة عن المؤسسات الجديدة	متوسط الربحية ↓
التهديدات الناجمة عن المنتجات البديلة	متوسط الربحية ↓

المصدر: سمير بن عمور، أليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 7.

لهيكل الصناعة كما يسمى أحيانا تأثير قوي في تحديد قواعد اللعبة التنافسية بين المؤسسات بالإضافة إلى الاستراتيجيات المحتملة توافرها لدى كل مؤسسة، كما أن القوى الخارجية تؤثر على كل المؤسسات العاملة في تلك الصناعة وقد حددها بورتر في نموذج، ومنه فإن من الأفضل لأي مؤسسة إيجاد طريقة تمكنها من التعامل مع هذه القوى وذلك لتفادي تأثيراتها السلبية على ربحيتها¹، و الشكل الموالي يوضح نموذج بورتر للمنافسة:

الشكل رقم 25: تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس+1)



المصدر: هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 9 و 10 نوفمبر 2010، ص 10.

¹ أحمد السعداوي، مايكل بورتر يبرز دور هيكل الصناعة والقوى الخارجية في تحديد قواعد لعبة الاستثمار، جريدة الاتحاد، الإمارات، 2010/07/27 نقلا عن :

[http://www.alittihad.ae/details.php?id=38359&y=2010&article=full\(14/03/2013\)](http://www.alittihad.ae/details.php?id=38359&y=2010&article=full(14/03/2013))

أولاً : شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية)

كثافة المنافسة كما يسميها " M Portre " بين المؤسسات التي تنشط في السوق من القوى المحددة لجاذبية تلك السوق، فالسوق ذو النمو السريع يساعد المؤسسات المتنافسة على تحقيق ربحية عالية، بينما السوق بطيء النمو يشكل ضغطاً كبيراً على تلك المؤسسات وذلك جراء ثبات الطلب و كثرة عروض التنافسية، مما يدفعها لمؤسسات لدخول في الحرب السعرية من أجل الحفاظ على حصصها السوقية. يمكن للمؤسسة تقدير شدة المنافسة الحالية وكذلك معرفة مدى جاذبية الصناعة أو السوق التي تنشط به عن طريق معرفة قوة المنافسين ، إن تحليل المنافسة بين المؤسسات يشمل عدة جوانب و من أهمها طبيعة التسهيلات الممكنة داخل الصناعة وهي¹ :

(أ) طبيعة الصناعة ومعدل نموها؛

(ب) طبيعة تكاليف الصناعة؛

(ت) التمايز في المنتجات ودرجة التنوع لدى المنافسين؛

(ث) موانع الدخول و الخروج من الصناعة .

إن طبيعة المؤسسات المتنافسة في السوق و أهدافها تؤثر بصورة مباشرة على تحديد شدة المنافسة داخل الصناعة أو السوق، و تزيد شدة المنافسة خصوصاً عندما يكون معدل نمو السوق بطيئاً لا يجاري معدل تزايد عدد المتنافسين لذا تتجه هذه المؤسسات إلى زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض محاولة جذب عملاء المنافسين إعتاماداً على الإشهار، إطلاق المنتجات الجديدة، تحسين خدمات ما بعد البيع، .. الخ .

ثانياً : تهديد الداخلين الجدد(تهديد دخول منافسون جدد)

إن بناء الميزة التنافسية للمؤسسات لا تقتصر على تحليل البيئة التنافسية الحالية ، ولكن تتعدى ذلك ، للبحث عن ميزة مستدامة لتفوق حتى على الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن في أي حال من الأحوال تجاهلهم².

يجب على المؤسسة توقع المنافسين الجدد و وضع القيود لمحاولة منعهم من دخول للسوق، ومثال على ذلك : القيود الحكومية، إرتفاع تكاليف بداية النشاط .

يعتبر المنافسون الداخلون الجدد إلى القطاع من أكبر الأخطار التي توجهها المؤسسة ، فباستخدام إمكانياتهم وقدراتهم يؤثرون على في ربحية القطاع أو السوق من خلال تخفيضهم للأسعار وذلك بهدف كسب موقع تنافسي لهم داخل السوق ، ويمكن التحكم في درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع الصناعة³، وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق :

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر، الأردن ، 2011، ص99.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 71.

³ M.Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, France, 1982, P04.

(أ) **تمييز المنتج:** وتتمثل في خلق المؤسسة لمنتج إستثنائي، سواء من ناحية الجودة، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر... الخ؛

(ب) **إقتصاديات الحجم:** تعد إقتصاديات الحجم من العوامل المؤثرة على دخول منافسين جدد، فعليهم الإختيار والمفاضلة بين العمل على إنتاج المنتج بكميات كبيرة لتخفيض تكاليفهم، ولكن مع وجود حجم مخاطرة كبير تكمن في ردة فعل قوية للمنافسين الحاليين بتخفيض أسعارهم أو الإنتاج بحصص قليلة وتحمل تكاليف الإنتاج العالية ؛

(ت) **حاجيات رؤوس الأموال:** يعتبر رأس مال من أهم العقبات التي تقف في محاولة الداخلين الجدد الولوج للسوق ، فكلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي نشاط كلما زادت العقبات لدخول لهذه السوق وخاصة عندما يكون الإستثمار يتميز بدرجة مخاطرة كبيرة ، مثل الإستثمار في الأبحاث والتطوير أو الإعلان¹؛

(ث) **الدخول إلى قنوات التوزيع:** كثيرا ما نلاحظ سيطرة المؤسسات المتنافسة الحالية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع ، مما يجبر الداخلون الجديد على إنشاء و تكوين قنوات توزيع خاصة بهم، وهذا يتطلب أموالا كبيرة تنعكس سلبا على تنافسية أسعار منتجاتهم²؛

(ج) **الولاء للمؤسسة :** تستطيع المؤسسات الحالية منع الداخلين الجدد للسوق عن طريق بناء علاقة ولاء بينها وبين عملائها ، بحيث يفضل العملاء شراء منتجات المؤسسة وذلك من خلال تحسين صورتها لديهم عن طريق التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة التجارية ، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث وأيضا بالإعتماد على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع³؛

(ح) **تكلفة التحويل :** وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها العميل لتغييره منتج المؤسسة الحالية للمرور إلى منتجات المؤسسات الداخلة الجديدة أو حتى منتجات المؤسسات المنافسة في السوق؛

(خ) **قوة صورة العلامة:** إن صورة الإيجابية للعلامة في ذهنية العميل تلعب دورا مهما في ضمان ولاءه ووفائه لمنتجات المؤسسة ، وخصوصا العملاء الذين هم أقل حساسية للسعر وأقل تأثرا بشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل نقطة قوة للمؤسسات الحالية ونقطة ضعف للمؤسسات الداخلة الجديدة إلى السوق؛

¹ طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار ابن حزم للطباعة، لبنان، 2001 ، ص 17.

² سعد غالب ياسين، **الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي**، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص 121.

³ شارلز هل و جاريث جونز ، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001 ، ص 133.

د) السياسات الحكومية : تستطيع الحكومات من خلال سنها و تشريعها للقوانين أن تشكل حواجز للدخول مؤسسات جديدة لقطاع صناعة أو سوق معين، ومثال على ذلك فرضها لإستعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وهذا يتطلب إستثمارات جديدة مكلفة ، ومن وجهة نظر أخرى يمكن للحكومة أيضا تقديم تحفيزات لعملية الدخول المؤسسات الجديدة مثل تقديم تسهيلات جبائية للمؤسسات الحالية على حساب الداخلين الجدد.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس الوظيفة للمنتج المعني من وجهة نظر العملاء، ولكن بإعتمادها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة المنافسة. تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة ولكن أقل حدة من المنافسين المباشرين ، كون لهم تأثير على معدل ربحية القطاع ، خصوصا إذا إستطاعت المؤسسات المنتجة لتلك المنتجات البديلة تخفيض تكاليفها مما يؤدي حتما لتخفيض أسعارها، فيقوم العميل بإختيار أحسن سعر، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية¹:

أ) الإستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛

ب) توافر حرية الإختيار أمام العميل؛

ت) تعود العميل على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة؛

ث) تغير العلاقة الجودة/السعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المؤسسة المرجعي أي كونه أفضل جودة وأقل تكلفة.

رابعا : قوة مساومة العملاء (المشترين)

يستطيع العملاء التأثير على المؤسسات المتنافسة ، من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص سعر المنتج و جودته² ، حيث أنهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات هذه المؤسسات، و يسعون دائما إلى تحقيق أعلى قدر من المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي³ :

أ) خفض أسعار المنتجات المشتراة؛

ب)رفع جودة المنتجات بإستمرار؛

ت)العمل على زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر، 2002 ، ص173.

² توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص123.

العملاء هم الأشخاص أو المؤسسات التي تشتري منتجات التي تقدمها المؤسسة وبدونهم لا تبقى المؤسسة أهمية ولا تستطيع تحقيق الأرباح، ونظرا لأهمية العملاء للمؤسسة فهي تسعى دوما لإرضائهم، ولكنهم يطالبون بأسعار أقل ومستويات جودة أعلى أو خدمات أكثر، وخدمة العميل تعنى منحه ما يريد أو يحتاج إليه وبالطريقة التي يريدها ومن أول مرة ، وترتبط قوة التفاوضية العملاء في القطاع بعدد من العناصر المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لحجم مشترياتهم من القطاع وتناثر قوتهم التفاوضية بالنقاط الآتية:

(أ) حجم المشتريات من القطاع :

عندما تشكل مشتريات العميل الحصة الكبيرة من مبيعات المؤسسة فلك يزيد من قدرته التفاوضية، وذلك يرجع لمؤسسة المؤسسة التي تحاول الحفاظ على هذا النوع من العملاء التي تعتبر خسارتهم تؤدي لتتائج سلبية على ربحية المؤسسة؛

(ب) منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل:

في حالة كون منتجات المؤسسة تمثل حصة كبيرة من تكاليف العميل فإنه يكون حساس جدا في العملية التفاوضية ليتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة تساعده على تخفيض تكاليف إنفاقه، والقيام وفي الحالة العكسية -أي أن المنتج المباع من قبل المؤسسة يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف العميل-، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية خلال العملية التفاوضية¹؛

(ت) نمطية منتجات القطاع :

تسمح نمطية او تشابه المنتجات المؤسسات المتنافسة للعملاء بالانتقال من مؤسسة لأخرى دون صعوبة أو تحمل لتكاليف، لأن المؤسسات المتنافسة تقدم تقريبا نفس المنتجات، حيث لا يمكن التمييز بين منتج مؤسسة وأخرى فيؤدي هذا لزيادة القدرة التفاوضية للعملاء كونهم أحرار في إختيار المؤسسة التي تقدم أجود المنتجات بأقل الأسعار؛

(ث) ضعف ربحية العملاء :

أحيانا تؤدي ضعف ربحية القطاع الذي ينشط به العملاء إلى محاولتهم تخفيض تكلفة المشتريات عن طريق الضغط على المؤسسة أثناء العملية التفاوضية، مما ينتج صعوبة المفاوضات معهم ، حتى يحافظوا على هامش ربحية ملائم لهم، وعموما عندما تكون ربحية القطاع معتبرة، فإن العملاء لا يبدون إهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم؛

(ج) العملاء يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي :

فإذا كان العملاء يشكلون خطر التكامل الخلفي أي بإستطاعتهم إنتاج بعض العناصر الداخلة في صنع منتجات المؤسسة، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليفها، حيث يساعد ذلك على تعزيز

¹ M.Porter, Op.Cit, PP 21-25.

الموقف التفاوضي لهم ، فإن بمقدورهم وضع شروط للعملية التفاوضية ، ويعتمد بعض العملاء على إستعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، ويمكن للمؤسسة تحييد قوة العملاء التفاوضية وذلك بإستخدام التكامل الأمامي في قطاع العملاء؛

ح) أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات العميل:

عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات المقدمة للعملاء إرتباطا وثيقا بمنتجاتهم ، يكون العملاء هنا أقل حساسية للسعر في حالة رضاه عن جودة منتجات المؤسسة والعكس صحيح؛

خ) إمتلاك العميل لمعلومات كاملة :

في حال حيازة العميل لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المؤسسة، يتيح له ذلك الضغط عليها أثناء المفاوضات، وتجعله في وضعية مريحة من خلال المقارنة بين أسعار المؤسسة وبقية منافسين و إختيار الأنسب له¹.

خامسا : قوة مساومة الموردين

يؤثر الموردين على القدرة التفاوضية للمؤسسة كونهم الممولين لها بالمواد التي تحتاجها المؤسسة لإتمام العملية الإنتاجية، مع إمكانية رفع هؤلاء الموردين لأسعار منتجاتهم، وخفض مستوى جودتها، مما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

وتزداد قوة الموردين كلما كانوا منظمين و مهيكليين بشكل جيد في السوق وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار منتجاتهم، ومن ثم التأثير على ربحية مؤسسات القطاع التي تشتري تلك المنتجات ، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى في حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة مما يزيد من ربحيتها².

تتعلق القوة التهديدية للمورد على المؤسسة، بالشروط الآتية³:

أ) درجة تركيز الموردين مقارنة بالعملاء :

يكون بمقدور الموردين المتمركزين ، الذين يبيعون لعملاء متفرقين التأثير وبشكل كبير في العملية التفاوضية من خلال فرضهم الأسعار الذي ترضيهم و إجبار العملاء بالجودة التي يستطيعون تقديمها؛

ب) غياب المنتجات البديلة :

تؤثر المنتجات البديلة على القدرة التفاوضية للموردين مما يؤدي لضعف موقفهم أمام المؤسسة ، لأنها تكون لها العديد من البدائل لتخلي عن منتجاتهم و توجه للمنتجات البديلة، ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة للموردين و تزيد من ضغوطاتهم على المؤسسة، ومن ثمة تزيد ربحيتهم؛

¹ Ibid, P 29.

² جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص174 .

³ Armand Dayan , Manuelle de gestion, Ellipses Marketing, vol 1, France, 1999, P151.

ت) القطاع العميل لا يمثل قطاع مهم للمورد :

عندما يبيع الموردون لقطاعات متنوعة، حيث يمثل كل قطاع حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فيميلون إلى ممارسة سلطتهم التفاوضية لأقصى حد ممكن ، أما في الحالة العكسية والتي يكون الموردون يتعاملون مع عميل واحد ويمثل حصة مهمة من مبيعاتهم فإن مصيرهم مرتبط بقطاع العميل، و يعملون على تقديم منتجات بأسعار معقولة للعميل من أجل الحفاظ عليه؛

ث) يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع العميل :

في الحالة التي يلعب منتج المورد دور كبير في العملية الإنتاجية ، من خلال تأثيره على جودة منتجات العميل، مما يؤدي لإزدياد القوة التفاوضية للموردين، وتزداد شدة مع عدم قابلية المنتج للتخزين مما يمنع العميل من الإحتفاظ بوحدة منه في شكل إحتياطي؛

ج) تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل :

في حال امتلاك المورد منتجا مميزا يؤدي غرض فريدا فلا يستطيع العميل تغييره، مما يكون نوع من التبعية لدى العميل للمورد ، فتزيد القدرة التفاوضية للمورد، حيث لا يستطيع العميل التخلي عن هذا المنتج، وأيضا في حال وجود تكلفة التبديل، معناه أن العميل سيتحمل تكاليف إضافية إذا أراد تغيير المورد، ومنه فالعميل يمتنع عن تغيير مورده، لأنه سيخسر الوقت والمال في هذه الحالة؛

ح) تهديد التكامل الأمامي :

التكامل الامامي هو تحول المورد إلى منتج لمنتجات عملائه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم وتحكمه في الأسعار، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الإحتفاظ بنشاطه الأصلي أي تزويدهم بالمواد اللازمة للعملية الإنتاجية، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

سادسا : دور الحكومات

تؤثر الحكومة على جذابية الأسواق التنافسية من خلال دعمها لبعض النشاطات والقطاعات على حساب أخرى، و وضع المواصفات القياسية المطلوبة توفرها في منتجات المؤسسات ، و أيضا فان الحكومة من خلال قوانينها التشريعية تؤثر على استراتيجيات المؤسسات ودرجة التنافس بينهم سواء من خلال وسائلها مثل تشريعات السياسة الضريبية وقوانين الاحتكار...إلخ ، أو من خلال التأثير على سياسة سعر الصرف وإدارة السوق المال¹.

¹ طارق النوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، ص9 نقلا عن:

http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf(12/05/2013)

الفرع الثاني : إنتقاد نموذج بورتر للمنافسة

إن تحليل بورتر يقوم على تحليل البيئة التنافسية ، التي له تأثير مباشر ودائم على الأداء التنافسي المؤسسات، إضافة إلى أنه يحدد درجة جاذبية الصناعة أو القطاع، ومنه فهو يساعد المؤسسات الداخلة للسوق والناشطة فيه على معرفة ميادين أو قطاعات الأكثر مردودية التي تمكنها من تحقيق مركز تنافسي أفضل.

رغم كل الإسهامات التي قدمها نموذج بورتر إلا أنه لم يخلو من الإنتقادات ، يمكننا تقسيم آراء الباحثين الذين ناقشوا النموذج إلى إتجاهين :

أولا : مساهمات نموذج بورتر في تحليل البيئة التنافسية

يرى الإتجاه الاول أن نموذج Porter نجح في تقديم تفسير أكثر واقعية لأنواع المنافسة ومختلف العوامل المؤثرة على شدتها ، وإتسم النموذج بالشمول والديناميكية و التشابك، و تضمن أكبر عدد من المتغيرات الحاكمة لتفسير القدرة التنافسية للمؤسسة ، وبناءا عليه فقد نجح النموذج في تقديم منهج يساعد على فهم محددات المنافسة، وتحديد الأدوار المختلفة التي يقوم بها الفاعلون الرئيسيون في كل صناعة أو قطاع نشاط (المنتج ، العميل ، المورد ، الحكومة) لتحقيق الجاذبية التنافسية للقطاع ؛

ثانيا : نقائص نموذج بورتر في تحليل البيئة التنافسية

ويرى أصحاب الإتجاه الثاني أن النموذج لم يستطع تفسير القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها ، وإستدلو على ذلك ببعض الإنتقادات ، بحيث يمكن تلخيص أهمها في العناصر الثلاثة التالية :

(أ) العمومية و الشمول :

يعتبر تحليل بورتر لقوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسة عام وشامل عند أصحاب هذا الإتجاه وهذا أحد عيوبه الأساسية ، فقد تضمن هذا المنهج كما هائلا من المتغيرات و المحددات التي جاءت متداخلة بعضها مع البعض، الأمر الذي دفع دراسة "Harn's" لتصف هذا المنهج بأنه جاء متضمنا لكل شيء وأي شيء، كما وصفته دراسة "Waverman" بأنه فاقد القدرة على التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين متغيرات و محددات النموذج التي قدمها بورتر والقدرة التنافسية ، ومن ثم فإنه يرق إلى تقديم نظرية تسمح بتحسين تنافسية للمؤسسات¹.

إن تداخل محددات النموذج صعب تقديم تفسير دقيق لهذه العلاقات وتحديد إتجاه لها ، وهذا أنتج بدوره إستحالة بناء المزايا التنافسية المستقبلية¹.

¹ عبد الرحمان بن عنتر ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية: حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، التخصص: التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004، ص162.

¹ المرجع نفسه ، ص163.

(ب) عدم الربط بين المستوى الجزئي بالكلي:

وأيضاً الإفتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الجزئي و التنافسية على المستوى الكلي داخل النموذج فقد عجز "Porter" عن تقديم تحليل سليم لكيفية الإنتقال من تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة إلى تحقيق تنافسية الدولة، وهذا ما دفع دراستي "Waverman" و "Graut" إلى القول أن "Porter" إفترض وجود أيدي خفية قادرة على تحقيق هذا الربط.

(ت) عدم تحليل أثر الإنترنت على القوى الخمسة:

لم يقدم بورتر تحليلاً لتأثير الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والإتصال على محددات نموذج ، حيث في دراسة لـ "G.Gerard" حول تأثير الإنترنت على القوى الخمسة لبورتر قدمت الإسهامات التالية¹:

- (1) إنه من السهل وصول منافسين جدد : مثال ذلك وصول المكتبات المتخصصة في بيع المراجع باللغة الأجنبية، فيكون من السهل التجارة عبر الإنترنت؛
- (2) إن الإنترنت أداة لليقظة التنافسية : وهذا بمعرفة معلومات عن المؤسسات المنافسة ومختلف عروضها و منتجاتها؛
- (3) فيما يخص القدرة التفاوضية للعملاء: تساعد الإنترنت العملاء على المعرفة الجيدة للأسعار وللعروض المقدمة وشروط البيع لجميع المنافسين، وذلك عن طريق المواقع التجارية للمؤسسات؛
- (4) الأثر الكبير للأنترنت على المزاحمة بين المنافسين بتغيير وتعديل حدود المنافسة برفع خطر المنتجات الداخلة حيث انتقل التنافس من المحالات و الواجهات التجارية إلى مواقع الأنترنت .

¹ G.Garibaldi , **L'analyse Stratégique**, 3^{ème} Edition, Edition Organisation, France, 2002, P150.

المبحث الثاني : الإطار النظري العام للتنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة فكان أول ظهور له كان في فترة الثمانينيات التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم ديونها الخارجية، وظهر الإهتمام مرة أخرى بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتيجة حتمية لإقتصاد السوق وظهور مفهوم العولمة.

المطلب الأول : تعريف تنافسية المؤسسة

أختلف معظم الإقتصاديين على تحديد مفهوم محدد ودقيق وشامل لتنافسية المؤسسة، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر ، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يشمل مؤشرات أخرى كالحصة السوقية ...إلخ، وهذا ما أنتج التعداد الكبير للتعريف و مقاصدها و فيما يلي تتطرق الدراسة لأهم هذه التعاريف:

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، بهدف تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى¹. التنافسية المؤسسة تعني قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين الآخرين².

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها المؤسسة القادرة على منافسة بقية المؤسسات في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات والخدمات، و قدرة أيضا على تحقيق كفاءات تفوق كفاءات المنافسين³. تمتع المؤسسة التنافسية بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو تقادي التهديدات الداخلية من خلال الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد البشرية و المالية والمعرفية ، وإستخدامها الطرق التكنولوجية الحديثة لتخفيض تكاليف إنتاجها⁴. وتعرف تنافسية المؤسسة على أنها قدرتها على تحقيق رغبات عملائها، وذلك بتوفير منتجات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها النفاذ والسيطرة على الأسواق¹.

¹ محمد نصحي ابراهيم، مفهوم التنافسية في التعليم العالي، نقلا عن :

<http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/123813>(25/06/2013)

² http://www.encc.org.eg/concept_ar.html(12/07/2013)

³ براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ، مجلة لأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، العدد 5، جامعة الشلف، 2011، ص101.

⁴ عبد الغفور دادان ، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة ورقلة ، ص412.

و هي أيضا قدرة المؤسسة على إحتلال حصة مهمة من السوق المتنافس عليه و تطويرها بإستمرار².
و خلاصة القول، يمكن تعريف تنافسية المؤسسة بأنها كسب رضى العملاء مما يؤدي لرفع التدريجي لحصتها سوقية مقارنة مع المنافسين ، و تحقيق أهدافها من معدل الربحية والنمو.

المطلب الثاني : أهمية و أنواع التنافسية:

نتطرق في هذا المطلب لأهمية تنافسية في الحفاظ على إستمرارية المؤسسة وأيضا لمختلف أنواع هذه التنافسية .

الفرع الأول: أهمية التنافسية

تتزايد أهمية التنافسية في نظر المؤسسات مع إنتهاج الدول إقتصاديات السوق، ما ينجر عنه من إزالة للحواجز الجمركية وإمكانية دخول المؤسسات الأجنبية المنافسة مع المؤسسات المحلية ، إن التنافسية بين المؤسسات تساهم في محاولة المؤسسات تحسين وسائل وطرق الإنتاج مما يؤدي لمنتجات أكثر جودة ومطابقة للموصفات ، وقد تم فعلا الإنتقال من الإقتصاد المبني على الميزة النسبية بالإعتماد على التكلفة المنخفضة لعوامل الإنتاج مثل اليد العاملة ، الموارد الطبيعية،...إلخ، إلى الإقتصاد المني على تحسين التنافسية المؤسسات بالتركيز على أصول جديدة غير ملموسة لتوليد القيمة مثل الجودة ، الإبتكار،...إلخ، من أجل تحسين تنافسية المنتجات وزيادة قابليتها لدى العملاء³.

إن ظهور العولمة و فتح الأسواق الوطنية أمام مختلف المنتجات و العلامات العالمية زاد من حدة المنافسة و من صعوبة المؤسسات في المحافظة على معدل ربحية مقبول و أيضا صعوبة إستدامة حصتها السوقية ، كل هذا انتج زيادة إهتمام هذه المؤسسات بتحليل البيئة التنافسية ومحاولة تحسين مركزها التنافسي مقارنة مع المنافسين⁴.

وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات العالمية التي تستطيع رفع قدرتها التنافسية ، تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها ، ذلك أن مستوى معيشة

¹ عبد العزيز الطوبان، التنافسية ورياح العولمة، الصحيفة الإقتصادية الإلكترونية ، نقلا عن :

http://www.aleqt.com/2009/07/08/article_249640.html(14/07/2013)

² <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>(13/07/2013)

³ سمر محمد الدسوقي، تنافسية الاقتصاد الكويتي ومتطلبات الارتقاء، المركز الدبلوماسي للدراسات الاستراتيجية 2014/09/08 نقلا عن:

http://www.dcss-center.org/business_economy_report/arc.php?rw=315(21/10/2014)

⁴ بودخدخ كريم، بودخدخ مسعود، تحديات قطاع السياحة في الجزائر من خلال قراءة حول واقع تنافسيته العالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السياحة رهان للتنمية المستدامة، جامعة البليدة ، 24-25 أفريل 2012، ص5.

شعوب دول مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على إقحام الأسواق الدولية وتحقيق ربحية عالية .

التنافسية المؤسسات ليست فقط تخفيض تكاليف المنتجات و لكنها تعدت ذلك في الإقتصاد العالمي الحديث لتركيز على عنصرى الجودة والتميز في الأداء ، وهو ما سمح لها بالمنافسة على الرغم من إرتفاع التكاليف، و يحتاج النهوض بالجودة والتميز إلى موارد ذات كفاءة عالية تستطيع السيطرة على التكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة و إبداع و التميز في الأداء، ومن خلال الإقتصاد الحديث أصبحت التنافسية إلزامية لجميع المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقاءها ¹.

كما تتمثل أهمية التنافسية من كونها تعمل على تحقيق الكفاءة في إستخدام الموارد وتشجيع الإبتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الإرتقاء بمستوى جودة الإنتاج ورفع مستوى أداء المؤسسات و تحسين مستوى معيشة العملاء عن طريق خفض التكاليف و الأسعار في السوق التنافسي.

والتنافسية تساعد المؤسسات على القضاء على أبرز عقبات وهي عقبة ضيق السوق المحلي إلى رحابة السوق العالمي وتجسد مبدأ البقاء للأفضل وتساهم في رفع التحدي للبقاء ومحاولة الوصول لربحية كافية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

يتم تصنيف التنافسية إلى عدة أنواع من معايير التصنيف كالتالي:

أولاً : التنافسية حسب الموضوع

تصنف التنافسية حسب الموضوع إلى كل الاصناف التالية:

أ) تنافسية المنتج :

تعتبر تنافسية المنتج يتم تقييمها بإستخدام مستوى الأداء المالي للمنتج بالإستناد إلى هامش الربح الذي ينتجه هذا الأخير مقارنة مع منتجات المنافسين.

ب) تنافسية المؤسسة:

تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الإعتبار هامش ربح كل المنتجات التي تنتجها، والأعباء الإجمالية التي تتحملها، و من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ ، في حالة تحقق هامش أعلى من نفقات نقول عن المؤسسة انها تحقق ربحية مما يساعدها على إنتاج فائض مالي يضمن إستمرارها وتنافسياتها، ولكن في الحالة العكسية معناه إذا فاقت

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا، 2009، ص19.

هذه المصاريف والنفقات الهوامش، وإستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة لا تستطيع الإستمرار في النشاط داخل السوق التنافسي¹.

ت) تنافسية القطاع :

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل إنتاجية وربحية القطاع مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب في نفس طبيعة القطاع النشاط المعني، ويكون فرع النشاط تنافسيا أيضا إذا كان مستوى تكاليف الوحدة الواحدة يساوي أو يقل عن مستواه لدى المنافسين الأجانب العاملين في نفس القطاع.

ث) التنافسية الدولية :

تعني القدرة الدولية على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لدخل أفرادها مقارنة مع بقية الدول²، ومؤسساتها بإستطاعتها إنتاج السلع والخدمات التي قادرة على تنافس دوليا وقادرة أيضا على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

وقد أشار بورتر إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب من ظواهر الإقتصاد الكلي تتحكم بها عدة متغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، ونستطيع أيضا القول ، أن التنافسية الدولية تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية وأيضا تمثل التوازن الموجب للميزان التجاري، أو القدرة على حل مشاكل البطالة ،...الخ³.

ثانيا : التنافسية حسب السعر

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية وذلك كما يلي⁴ :

أ) التنافسية السعرية:

هي القدرة المؤسسة على عرض المنتجات بأسعار أقل من تلك التي يعرضها منافسيها، وهذه التنافسية تكون عادة على المدى القصير لأن المنافسين سيتطعون أيضا تخفيض أسعار منتجاتهم.

¹ بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ص11، [http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/28.doc\(09/08/2013\)](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/28.doc(09/08/2013))

² سهام شيهاني ، رضوان مسوس، الإبداع التكنولوجي و التنافسية الصناعية في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص9.

³ الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق نكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن ، 23-26 افريل 2012، ص809. نقلا عن :

[https://www.sign-ific-ance.co.uk/index.php/JASR/article/download/162/164\(21/10/2013\)](https://www.sign-ific-ance.co.uk/index.php/JASR/article/download/162/164(21/10/2013))

⁴ Compétitivité prix, Compétitivité produit .p1 sur :

[http://www.ac-grenoble.fr/lycee/vincent.indy/IMG/doc_Compétitivite_prix.doc\(01/09/2013\)](http://www.ac-grenoble.fr/lycee/vincent.indy/IMG/doc_Compétitivite_prix.doc(01/09/2013))

ب) التنافسية غير السعرية:

هي القدرة المؤسسة على فرض منتجاتها بغض النظر عن السعر (جودة، خدمة ما بعد البيع، وصورة العلامة التجارية، والتسليم في الوقت المناسب و القدرة على تلبية رغبات العملاء و هي تنافسية طويلة الأجل مقارنة مع السابقة حيث يصعب تقليدها من المنافسين.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن قياس التنافسية المؤسسة لا بد من إستخدام مؤشرات تنافسية المؤسسة التي تعتبر من أهم الدلالات على قدرة المؤسسة الصمود في وجه المنافسة و تحقيق الإستمرارية ، وفيما يلي سوف يتم التعرض إلى أهم هذه المؤشرات:

الفرع الأول : تكلفة الصنع

تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف عمليات التصنيع من خلال التركيز على إدارة التكاليف في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ، وتوجد علاقة مباشرة بين متغير الوضع التنافسي و متغير ادارة التكاليف، ويجب على المؤسسة تحديد سعر المنتج ليس على أساس تكلفة الإنتاج كما في نظام التكاليف التقليدي ، و إنما يحدد السعر في ضوء وضعها التنافسي في السوق ، و قدرة العملاء على دفع تلك القيمة مقارنة مع القيمة المضافة التي يحققها لهم المنتج ، بالإضافة إلى ذلك فان التكلفة المستهدفة تعد من أهم التقنيات في مجال تحليل التكاليف وتخطيط الربحية المؤسسة ودراسة سعر البيع المستهدف¹.

أن المؤسسة غير تنافسية هي المؤسسة التي تكون فيها تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو لعوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو لتخفيض الأسعار بسبب المنافسة السعرية ، والانتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها فشل النظام التسييري.

و لوصول المؤسسة إلى منتجات ذات سعر تنافسي و وقت توريد قصير مقبول من وجهة نظر العملاء، يتطلب وجود إرتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام والعامل البشري والآلة المستخدمة في الإنتاج ويتم ذلك من خلال تبني المؤسسة لنظام تسييري حديث مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد - سنتطرق له بالتفصيل في الفصل الموالي².

الفرع الثاني : الإنتاجية الكلية للعوامل

الإنتاجية هي نسبة بين المخرجات والمدخلات حيث تمثل المخرجات قيمة الانتاج وتمثل المدخلات قيمة عوامل الداخلة في العملية الإنتاجية من خامات و طاقات و الأفراد... إلخ³.

¹ ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الالكترونية- بغداد، مجلة التقني ، العدد 23، العراق ، 2010 ، ص4. نقلا عن:

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=30177\(12/09/2013\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=30177(12/09/2013))

² براهيمية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص102 ،

³ أحمد محمد المصري ، الجودة الشاملة مدخل الكفاية الإنتاجية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010 ، ص9.

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي و جميع الموارد المستخدمة للحصول على هذا الانتاج و نستطيع حسابها من خلال قسمة قيمة الإنتاج الكلي على القيمة الموارد المستخدمة ، وبالرغم من أهميتها إلا أننا نجد أحيانا صعوبة في قياسها نظرا لعدم قابلية بعض عوامل الإنتاج للقياس، وأيضا الإنتاجية الكلية لا توضح مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة ولكنها تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يحسن من المركز التنافسي للمؤسسة.

الفرع الثالث: الحصة من السوق

عندما تكون التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، تستطيع بيع منتجاتها بأسعار تنافسية مما ينتج عنه الزيادة في الحصة السوقية و تحقيق أرباح أعلى أيضا مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجمها المزايا التنافسية التي تعتمدها المؤسسة مثل الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

ونفسر ضعف الحصة السوقية لبعض المؤسسات بأن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من وجهة نظر العملاء مقارنة مع منتجات المنافسين، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعف ذلك من حصتها من السوق.

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون تحقق أرباح عالية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي للمؤسسة المعنية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية عالية ولكنها غير قادرة على الصمود أو مجارات المنافسة العالمية عند تحرير التجارة - هذا ما نتوقعه للأسف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فبمجرد دخول الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة و إبرام الإتفاقية مع الإتحاد الأوروبي تنهار تنافسية هذه المؤسسات-، ولمعرفة مدى قدرة صمود المؤسسات المحلية على المنافسة الدولية يجب مقارنة تكاليفها مع تكاليف منافسيها العالمين المحتملين¹.

الفرع الرابع : رضا العميل

يعتبر العملاء بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام كبير، فهي تستقرأ منهم رغباتهم و إحتياجاتهم التي تحولها إلى مواصفات أو معايير للمنتج ، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال ، لأنه لا يحمل الخصائص التي تلبي رغبات العميل. و لهذا السبب تتسابق المؤسسات لجذب أكبر عدد من العملاء الجدد مع الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومنه تحسين تنافسياتها من خلال رضا العملاء ، ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، مما يزيد من رضاهم عن منتجات

¹ وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية ، الملتقى الدولي حول محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21 جوان 2000، ص12.

المؤسسة ويخلق لهم نوع من الرضا والولاء لمنتجات المؤسسة ، التي يجعلها في أريحية من تهديدات المنافسين المحتملين أو الحاليين¹.

إن سر نجاح المؤسسة هي دراسة الأسواق و خصائص ورغبات العملاء فيها ، و تكييف منتجاتها مع إحتياجات العملاء ، ومعنى المؤسسة الموجهة بالعمل يعني قدرتها تحقيق رضاه الذي يساهم في تحقيق أرباح و ينتج ذلك التفوق تنافسي لها في السوق².

الفرع الخامس : الربحية

تشكل الربحية مؤشرا هاما على التنافسية الحالية للمؤسسة ، فإذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها السنوية معناه أنها لا تتنازل عن هامش الربح مقابل الرفع من حصتها السوقية، ولكن يمكن أن تكون البيئة التنافسية في تغيير مستمر مع دخول منافسين جدد مما يزيد من حدة المنافسة، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية المبنية على تحقيق الأرباح السنوية لن تكون ضامنة لتنافسية مستقبلية.

ولذلك فلا بد من استمرار ربحية المؤسسة لفترة طويلة يضمن لها البقاء في السوق، لأن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها.

ولقياس لقياس ربحية المؤسسة يستخدم ما يسمى بمؤشر توبن (Tobin's) فإذا كانت تلك النسبة من أقل واحد صحيح فان المشروع لا يعتبر تنافسيا³.

مؤشر توبن = النسبة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة ÷ تكلفة استبدال الأصول⁴.
تعتمد المؤسسة في تحقيقها للأرباح على إنتاجيتها العالية وتكلفة عوامل إنتاجها المنخفضة وأيضا على الجاذبية النسبية لمنتجاتها من وجهة نظر العملاء ومحاولة تحقيق رضاهم بإعتماد على مؤشرات مثل الجودة و الابتكار التي تعتبر عناصر مهمة في إكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

¹ نوري منير، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، 27-29-أفريل 2009 ، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية ، الأردن ص1. نقلا عن :

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc>(12/08/2013)

² حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص17.

³ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجتمع E.NA.D ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011، ص164.

⁴ علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية، مجلة دراسات البصرة ، العدد 12، العراق، 2011، ص271.

نقلا عن :

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=57293>(15/09/2013)

ما يمكن ملاحظته مما سبق أن مؤشرات تنافسية المؤسسة مرتبطة فيما بينها ولا يمكن للمؤسسة أن تعتمد على أحدها منفردا لتحقيق تنافسية قصيرة المدى، لكن هدف المؤسسة أبعد من ذلك فإستراتيجيتها تبحث في العوامل التي تحقق لها تنافسية مستمرة في المدى الطويل.

وعليه فالإعتماد على هذه المؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة لا يعتبر كافيا لأنها تقوم على عناصر محددة متصلة بالعملية الإنتاجية مباشرة من جهة ، ومن جهة اخرى نقترح الإعتماد على مؤشر الجودة الذي يعتبر كمؤشر جيد لتنافسية المؤسسة من خلال : تحقيقه لمؤشر تخفيض التكاليف كونه يمنع حالات عدم المطابقة ، و أيضا مساهمته في تحقيق مؤشر الإنتاجية كونه يساعد تخفيض الوحدات الإنتاج المعيبة التي تؤثر سلبا على الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وأخيرا يساعد على تحقيق الأرباح لأن المؤسسة بإستطاعتها بيع منتجاتها بسعر أعلى وفي نفس الوقت ضمان رضى العميل كون هذا الأخير وعند قيامه بعملية الشراء يفاضل بين سعر المنتج والقيمة التي يقدمها له أداء ذلك المنتج .

المبحث الثالث: الإطار النظري العام للميزة التنافسية

في ظل إزدياد قوة الصراع بين المؤسسات المتنافسة من أجل الحصول على أكبر عدد من العملاء من أجل توسيع حصصهم السوقية، فإن كل مؤسسة تحاول إظهار خصائص منتجاتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق المؤسساتي.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً حديثاً، خصوصاً مع ما أفرزته العولمة من تزايد حدة المنافسة، مما أجبر المؤسسة إلى البحث عن طرق و أساليب جديدة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول و الخروج من السوق، وإنما على قدرة المؤسسة و إمكانية بقائها وإستمرارها في مواجهة المنافسين، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح قصير المدى، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

الفرع الأول: نشأت الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، و إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التغيرات التي عرفها العالم من خلال فتح الأسواق للمؤسسات من أجل قيام المنافسة الحرة ، كان في السابق مفهوم الميزة النسبية هو السائد كأساس لتحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء، ولكنه لم يعد كاف لذلك اجتهدت مؤسسات في إطار وسائل و طرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال استغلالها لعوامل إنتاج غير ملموسة وعلى رأسها جودة المنتجات ، المهارات البشرية ، إدارة المعرفة... إلخ¹.

وقد تم تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية والتمثلة في قدرات الدولة أو المؤسسة المتمثلة في مواردها الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية ومتمثل في اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا و الإبداع ، و جودة الإنتاج وفهم إحتياجات ورغبات العميل، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

إنطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتاب مايكل بورتر حول الميزة التنافسية، فأصبح مصطلح الميزة التنافسية أكثر تداولاً بين المؤسسات و يكتسي مكانة حساسة في عالم الأعمال ، مما أدى بالمؤسسات وقياديينها إلى محاولة فهم معناها وتحليلها والبحث عن إنشائها وتطويرها.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل- ، ط2، دار وائل للنشر، الاردن ، 2010، ص 308.

إن مفهوم الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسات خلقها في منتجاتها عن طريق المزج بين مختلف عوامل الإنتاج ووظائف المؤسسة كما بينها مايكل بورتر في سلسلة القيمة المفسرة لها -والتي سنتطرق لها في المطلب الثالث من هذا المبحث- ، وهي القيمة التي تستطيع المؤسسة توفيرها لعملائها وإقناعهم بها، و يرجع أول ظهور لفكرة الميزة التنافسية إلى شركة ماكينزي للإستشارات ، وذلك بعد دراسة النجاح الذي حققته اليابان عند غزوه للأسواق العالمية وخصوصا الأمريكية على الرغم من صعوبة الظروف البيئية، وعدم إمتلاكه أي ميزة نسبية في عوامل الإنتاج، وأرجع ذلك لقدرة اليابانيين على معرفة إختيار ميادين التنافس والطريقة التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوة - و من الطرق التي إستخدموها هي إدارة الجودة الشاملة - .

الفرع الثاني : تعريف الميزة التنافسية

تعددت تعاريف الميزة التنافسية و سيتم ابراز أهمها :

يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها تعني إستخدام عنصري الكفاءة والفاعلية في عملية تزويد العميل بمنتجات وخدمات تحقق رضاه أكثر من المنافسين الآخرين¹.
تعتبر الميزة التنافسية حالة تميز المؤسسة عن بقية منافسيها، من خلال قدرتها على استغلال مواردها المادية والبشرية بأكثر كفاءة².

الميزة التنافسية هي خاصية التي تتفرد بها المؤسسة لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها من طرف المنافسين و تمكنها من التفوق عليهم³.

الميزة التنافسية هي الاداة التي تضمن نجاح المؤسسة في السوق التنافسي على المدى الطويل وتنشأ من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بكلفة أقل و فعالية أكبر من منافسيها⁴.

الميزة التنافسية تتمثل في إمتلاك المؤسسة مجموعة من الموارد و كفاءات و الخصائص النادرة التي تؤهلها للتفوق على المنافسين بشكل مستمر¹.

¹ شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية إلكترونية، السنة السابعة، العدد45، 2010 جانفي، ص3

² نيفين سعيد بيومي عيسوي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2010، ص10.

³ بن حميدة محمد ، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 5، المركز الجامعي خميس مليانة ، أفريل 2009، ص 233.

⁴ زكريا مطلق الدوري ،أبو بكر أحمد أبو سالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011، ص8.

تعرف الميزة التنافسية على أنها العنصر الحرج الذي يقدم فرصة للمؤسسة لتحقيق أعلى ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها².

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة إستراتيجية تمكنها من التفوق المنافسين عن طريق الاستغلال الامثل لجميع إمكانياتها و مواردها المتاحة و خبراتها المعرفية³.

تعرف الميزة التنافسية على أنها تفوق المؤسسة على منافسيها عن طريق إتباعها لإستراتيجية طويلة المدى تمكنها من بناء طرقها الخاصة ووسائلها لتحقيق أعلى حصة سوقية⁴.

و خلاصة القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له العديد من تعاريف لكننا قمنا بذكر أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي العنصر الحرج الذي يمكن المؤسسة من تقديم منتجات مميزة عن المنافسين في نظر العملاء ، وبأقل سعر وبأحسن جودة لكسب رضاهم بما يضمن ربحية المؤسسة وديمومتها .

المطلب الثاني : شروط و محددات الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الإقتصادية لكسب الميزة التنافسية بهدف تحسين مركزها التنافسي في السوق ومن أجل التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر الحرج، والمتمثل في الميزة التنافسية التي يجب أن يتوفر فيها بعض الشروط لضمان نجاحها وإستدامتها .

الفرع الأول : شروط الميزة التنافسية

قام أغلب الباحثون بوضع العديد من الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية لتحسن من المركز التنافسي للمؤسسة، و أهم هذه الشروط هي:⁵

أولاً : القيمة:

يعتبر شرط القيمة من أهم الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية للمؤسسة، ويظهر هذا الشرط من خلال قدرات المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من المنافسين ، ما يجعل المؤسسة تنجح في تعظيم القيمة المدركة لدى عملائها وبالتالي الحفاظ عليهم لأطول مدة ممكنة⁶.

¹ بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة الاردنية ، 2008، ص7.

² M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, InterEditions,Paris, 1996 ,PP 41-42.

³ قش عبد الله ، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الشلف، 2013، ص 17.

⁴ رضا ابراهيم ، راس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، السعودية ، 2009، ص23.

⁵ H.Laroche, J.P. Nioche, **Repenser la stratégie**, Edition vuibert , France, 1998, PP173-175.

⁶ منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للاوراق المالية ، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010 ، ص 122.

ثانياً: الندرة:

يجب أن تكون الموارد الداخلة في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة نادرة بحيث تستطيع المؤسسة وحدها دون مؤسسات المنافسة الحصول عليها، و يرى (Barney) بأن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد، بل عملية أو الطريقة التي يتم بها تحويل ومزج هذه الموارد لإنشاء الميزة التنافسية غير متاحة لجميع المؤسسات.

ثالثاً : عدم القابلية للتقليد:

يشترط صعوبة تقليد الميزة التنافسية من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير أو المتوسط، وقد يكون ذلك عن طريق إبتكار أدوات وعمليات إنتاجية داخل المؤسسة التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح، وعدم القدرة على تحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء المميز، وتلجأ الكثير من المؤسسات إذا ما قامت بتحقيق ميزة تنافسية لتسجيلها على شكل براءة اختراع لدى المصالح المختصة وبهدف حمايتها من القانونية من التقليد.

رابعاً : الديمومة:

نظراً لسرعة التطور التكنولوجي في عصرنا فإن أي منتج أو ابتكار إلا ويتقدم بسرعة فائقة ، ولأن الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، فإنها يصعب الاحتفاظ بها لزمان طويل مما يصعب من الحفاظ على التميز في مواجهة المنافسين ، إن شرط الإستدامة متعلق بعدة عوامل أهمها : مدة دورة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد،...إلخ. لذا وجب على المؤسسة محاولة الحفاظ على ميزتها التنافسية قدر المستطاع وفي نفس الوقت العمل على عملية الإبتكار والتطوير المستمر لها¹.

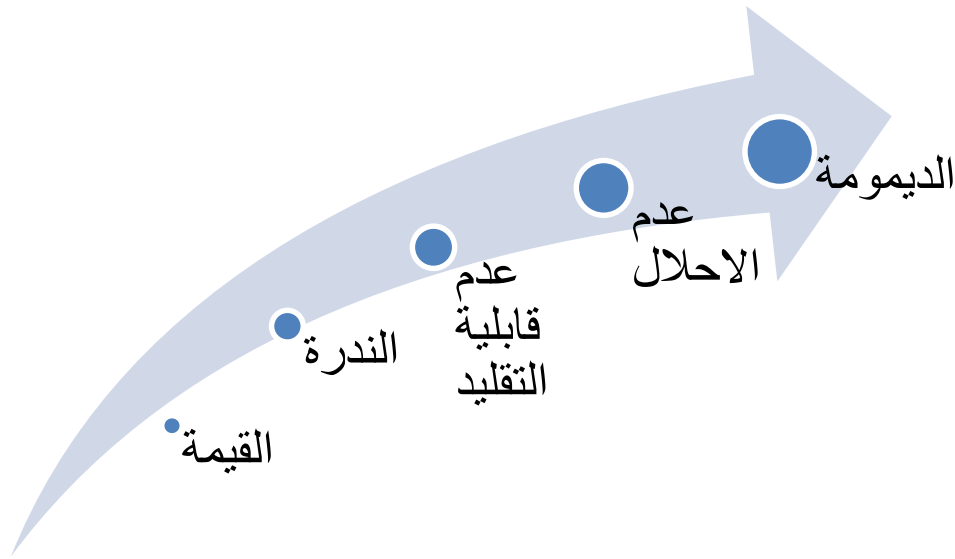
خامساً: عدم الإحلال:

والقصد بهذا الشرط هو كون المورد الذي يدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لا يمكن تعويضه بأخر حيث لكل مورد قيمته². والشكل الموالي يلخص جميع الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ قلس عبد الله ، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص23.

² قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مقارنة نظرية الموارد والمهارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص7.

الشكل رقم 26: شروط الميزة التنافسية



Source : Puthod. D, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: illustration avec le group Salomon, **XVème conférence internationale de management stratégique**, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. P5.

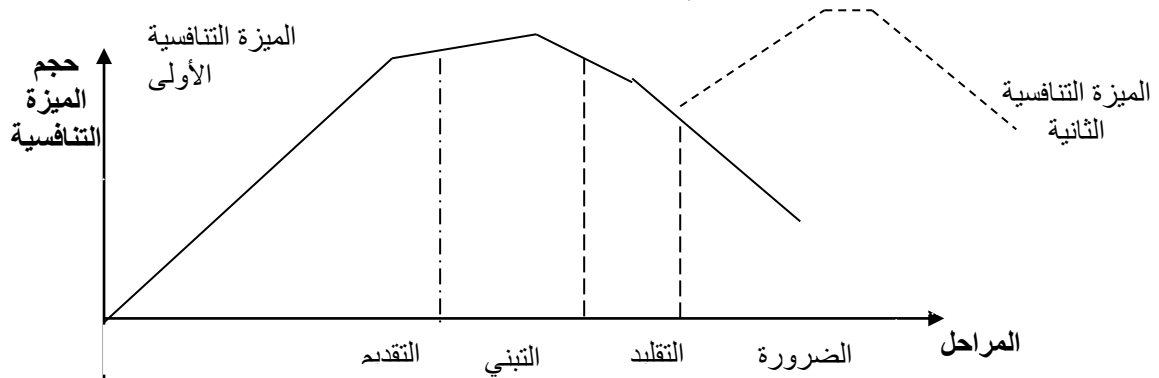
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين، حيث يمكن من خلالهما معرفة مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية لمؤسسة معينة على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والمتغيرين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يجب أن يتحقق للميزة التنافسية صفة الحجم بما يمكن المؤسسة من المحافظة عليها لمواجهة المنافسة¹، و تمر الميزة التنافسية بدورة حياة مثلها مثل المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 27 : مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: عبد الرزاق حميدي ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع

الإشارة لحالة الجزائر ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس ، 2014، ص 109.

¹ سمير بن عمور ، مرجع سبق ذكره، ص18.

و يمكننا شرح المراحل السابقة لدورة حياة الميزة التنافسية كما يلي:

(أ) **مرحلة التقديم:** تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة الباحثة عن الميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من الوقت للتفكير من أجل تطوير و بناء ميزة تنافسية مستدامة و هي أهم مرحلة حيث تتكاثف فيها جهود الموارد البشرية، المادية، المالية من أجل إنتاجها .

(ب) **مرحلة التبني :** تعرف الميزة التنافسية مرحلة إستقرار نسبي من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين إنطلقو فعلا في عملية دراستها و محاولة تقليدها.

(ت) **مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة التنافسية ، و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود ويرجع ذلك أن المنافسين قد إستطاعو تقليدها، وبالتالي تفقد المؤسسة الأسبقية أمام منافسيها و تبدأ الأرباح المتأتية من الميزة التنافسية في إنخفاض.

(ث) **مرحلة الضرورة :** بعد تراجع أرباح الميزة التنافسية للمؤسسة تأتي مرحلة ضرورة التي تلزم المؤسسة بتحسين هذه الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو الإنطلاق في إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها التنافسية تماما، عندها يكون من الصعوبة للمؤسسة البقاء في السوق التنافسي.

يمكن إستخلاص أن الحصول على الميزة التنافسية ليست مرحلة الوصول وتحقيق المركز التنافسي للمؤسسة بل هي مرحلة الإنطلاق في عملية جديدة الهدف منها محاولة الحفاظ عليها عن طريق تحسينها و إن لم تستطع ذلك فعليها البحث عن ميزة تنافسية جديدة لأن المنافسين سرعان ما يستطيعون تقليد ميزتها الحالية.

ثانيا: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع رقعة السوق المنافسة التي تصارع عليه بإستخدام ميزتها التنافسية، فنطاق النشاط يعبر على المجال التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيه وفرات في التكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة ومن الأمثلة : تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، إستغلال نفس خبرات فنية ، استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للمؤسسة إختيار نطاق الضيق أكثر ربحية لتحقيق ميزتها تنافسية عالية ومستدامة من خلال التركيز على قطاع سوقي معين - وتسمى بإستراتيجية التركيز يتم التطرق لها بالتفصيل في المبحث الموالي- وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

¹ عبد الرزاق حميدي ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر ، دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2014، ص 111.

أ) **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يشتركون تلك المنتجات، ويجب على المؤسسة الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق (فئة معينة من العملاء) أو خدمة كل عملاء السوق؛

ب) **النطاق الرأسي:** ان التكامل العمودي أو الرأسي كما يسمى أحيانا هو التوسع في نشاط المؤسسة باتجاه ما قبل العملية الإنتاجية أي في اتجاه المواد الأولية عن طريق العمل في مجال موردها مما يسمح له بتحقيق المزايا التكلفة المخفضة و يسمى هذا بالتكامل الرأسي الخلفي ، أو مابعد العملية الإنتاجية أي باتجاه عملائها ويسمى ذلك بالتكامل الرأسي الأمامي عن طريق النشاط في مجالات مثل التوزيع ، والتكامل الرأسي بالمقارنة مع المنافسين مما يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

ت) **النطاق الجغرافي:** مدى اتساع المناطق الجغرافية أو الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجاتها المميزة ؛

أ) **النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات أو الأسواق التي تنافس فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة ، مما يكمن المؤسسة من إستغلال نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد الموجودة في صناعة معينة لخدمة صناعة أخرى التي تنشط فيها أيضا المؤسسة.

المطلب الثالث : مقاربات الميزة التنافسية

هناك عدة نظريات ومقاربة مفسرة لكيفية بناء المزايا التنافسية للمؤسسات يمكن ذكر أهمها:

الفرع الاول : تحليل سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم سلسلة تحليل القيمة كان في الخمسينات من القرن الماضي بهدف التخفيض من تكاليف الأنشطة العسكرية، و يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها أسلوب يهدف إلى تحليل مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة¹.

لقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر الذي عرفه على أنه نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد و تحليل مصادر الميزة التنافسية ، حيث ينظر للمؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات للمقدمة للعملاء².

¹ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص123.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص139 .

هناك علاقة متينة تربط سلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها لتحليل العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية ، وذلك على النحو التالي¹:

- (أ) تحليل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
 (ب) تسمح بمعرفة نقاط القوة من أجل تثمينها و نقاط الضعف من أجل معالجتها؛
 (ت) تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
 (ث) التعرف على العلاقات والروابط التي لها تأثير على أسلوب أداء الأنشطة المؤسسة و على تكلفة المنتج النهائي؛
 (ج) محاولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير في العلاقات التي تربط بين الأنشطة داخل المؤسسة بهدف تحقيق المنتج المميز.

يتضح لنا نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: سلسلة القيمة



المصدر: خليفة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين

كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 29.

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10-9

نوفمبر 2010، ص 12.

الملاحظ من خلال هذا الشكل أعلاه هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى أنشطة داعمة، تعمل بالتناسق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة بإستخدامها لهذه السلسلة تحقيق إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها أنشطتها الداخلية، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:

- أ) **النشاطات الرئيسية:** تدخل أساسا في التكوين المادي للمنتج و في عملية تسليمه وتسويقه للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي¹:
- (1) **الإمداد الداخلي:** وهي مجموعة النشاطات المتعلقة بضمان حركة تدفق المدخلات المؤسسة التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل: استلام، تخزين، المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة؛
 - (2) **الإنتاج(العمليات):** هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات تامة، وتشمل: عمليات التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات،... إلخ؛
 - (3) **الإمداد الخارجي:** وتشمل كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بضمان التوزيع المخرجات من سلع وخدمات في الوقت المحدد للعميل من خلال نقلها تخزينها، تسليمها،... إلخ؛
 - (4) **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من استراتيجيات ووظائف تسويقية و عمليات إشهار... إلخ؛
 - (5) **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسات من خلال كسب ثقة ورضى العميل مثل: خدمات ما بعد البيع .

لا تستطيع الأنشطة الرئيسية العمل وحدها على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يجب على المؤسسة القيام بعملية التنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة الرئيسية وأنشطة داعمة لها.

- ب) **النشاطات الداعمة:** هي النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهياكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية، وبالتالي تتمثل مهمتها في تنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق كفاءة النشاطات الرئيسية، وتنقسم إلى² :

- (1) **البنية الأساسية للمؤسسة(البنية التنظيمية):** وتشمل العديد من الأنشطة ووظائف، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة،... إلخ؛
- (2) **إدارة الموارد البشرية:** وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن إختيار أفراد المؤسسة، وتشمل عملية التدريب، التوظيف، الحوافز والعلاوات،... إلخ؛

¹ قاسم شاوش سعيدة، **الإتجاهات المعاصر لتحقيق الميزة التنافسية و إمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية**، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص14.

² M.Porter, **La concurrence selon Porter**, Village Mondial, Paris, 2000, P85.

3) تنمية التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم منتجات المؤسسة وتحسين طريقة أداء مختلف الأنشطة الداخلة في تكوين حلقة القيمة، وتشمل وظيفة البحث والتطوير، تحسين العمليات، المعرفة الفنية... إلخ؛

4) الشراء: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على مدخلاتها ضرورية لإتمام العملية الإنتاجية ، وتتمثل في ضمان التدفق المستمر للمواد الأولية و المواد واللوازم، الآلات... إلخ. نستطيع القول بأن سلسلة القيمة تمكننا من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة في المؤسسة ، والتي تعمل المؤسسة بكل إمكاناتها من أجل تدعيمها وتمييزها بهدف إرضاء العملاء ، ومنه التميز عن بقية المنافسين، خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي تجعل من العميل محور لجميع أنشطة المؤسسات¹. تسمح سلسلة القيمة بأن تقارن المؤسسة أنشطتها مع الأنشطة المؤسسات المنافسة لها، و معرفة نقاط القوة و حالات الضعف داخل كل مؤسسة، و يؤدي فحص أنشطة المؤسسة إلى معرفة الاختلافات بين المنافسين في القيام بمختلف نشاطاتهم، والتي تساهم في خلق قيمة المنتج في نظر العميل ومن خلاله خلق الميزة التنافسية للمؤسسة².

الفرع الثاني : مقارنة الموارد

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من " Say " ، " Ricardo David " وأعمال "Shunpeter" حيث يرى " Say " من خلال قانون المنافذ المشهور بأن المنتجات تستبدل بمنتجات وأن النقود ما هي إلا وسيلة و واسطة للتبادل ، في حين تتمثل أعمال " Ricardo David " في نظرية الربح التي تفرض على المؤسسة امتلاك مورد نادر لا يمكن لبقية المؤسسات المنافسة إمتلاكه ويستطيع أن يعود عليها بعدة فوائد³.

ولقد ظهرت المقاربة المبنية على الموارد كإجابة عن الطريقة التي تمكن المؤسسة من خلق الميزة التنافسية ويعتبر " Edith Penrose " من المنظرين الذين أصلوا في كتاباته لهذه المقاربة ، حيث ندى بأن نجاعة المؤسسة تكمن في كفاءة إستغلال مواردها النادرة ، فالمؤسسة حسب رأيه يجب أن تكون نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة والخالقة للقيمة من وجهة نظر العميل ، وحسب Edith " Penrose " فإن نمو المؤسسة يتعلق بثلاث عوامل لتسييرها و هي⁴:

¹ Ibid ,P62.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص189.

³ سمالي يحضية، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة وقله، 10-09 مارس2004، ص 156.

⁴ قاسم شاوش سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص16.

- (أ) قدرة إدارة المؤسسة على معرفة طلب السوق التنافسي؛
(ب) قدرة إدارة المؤسسة على مزج الموارد المتوفرة لها مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية؛
(ت) تقبل المؤسسة المخاطرة المصاحبة لإستعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى الميزة التنافسية التي قد ترضي العميل .
- بالنسبة لـ " Barney " فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف،...إلخ، التي تسييرها المؤسسة وتسمح لها بتخطيط و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية للوصول إلى الأداء المميز¹.

أولاً : فرضيات مقارنة الموارد

أهم الفرضيات التي تقوم عليها مقارنة الموارد ما يلي²:

- (أ) **التباين النسبي للموارد** : تفترض هذه المقاربة أن المؤسسات التابعة لنفس قطاع الصناعة يجب أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة ، أي بعبارة أخرى أنا الموارد تختلف نسبياً من مؤسسة إلى أخرى حتى وان كانت هذه المؤسسات تابعة لنفس القطاع ؛
(ب) **سببية حركة الموارد** : تركز هذه المقاربة على عدم حركية مطلقة للموارد ما بين المؤسسات وهو ما يعني أن التميز في الموارد قد يكون مستداماً ، لوجود عوامل أو موانع تحد من قدرة المورد على الإنتقال من مؤسسة لأخرى .

ثانياً: أنواع موارد المؤسسة:

تعرف الموارد بأنها مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي³:

- (أ) **الموارد غير الملموسة** : وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، البراءات الإختراع،...إلخ؛
(ب) **الموارد الملموسة** : هي الموارد التي لها كيان مادي ملموس ، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة وتضم كل هياكل المؤسسة من مباني، وأراضي ، الآلات، المواد الأولية،...إلخ.

¹ S.Ghera, Stratégies de développement durable , **Revue française de gestion** , N° 204, Lavoisier, Paris,2010, P 143

² سملاي يحضية، بلالي احمد ، مرجع سبق ذكره، ص156.

³ الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة،**الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، 2011، ص3.

ثالثا : تقييم موارد المؤسسة :

على الرغم من وجود كثير من الموارد داخل المؤسسة إلا أن القليل منها فقط مستغل في تحقيق الميزة التنافسية، لذا وضع " Barney " (1991) طريقة VRIO التي تمكن من فحص الموارد ذات قيمة، نادرة وغير قابلة للإحلال وقابلة للتنظيم ، ومدى مساهمتها في إستدامة مزايا تنافسية.

معايير تقييم المورد ضمن طريقة VRIO:

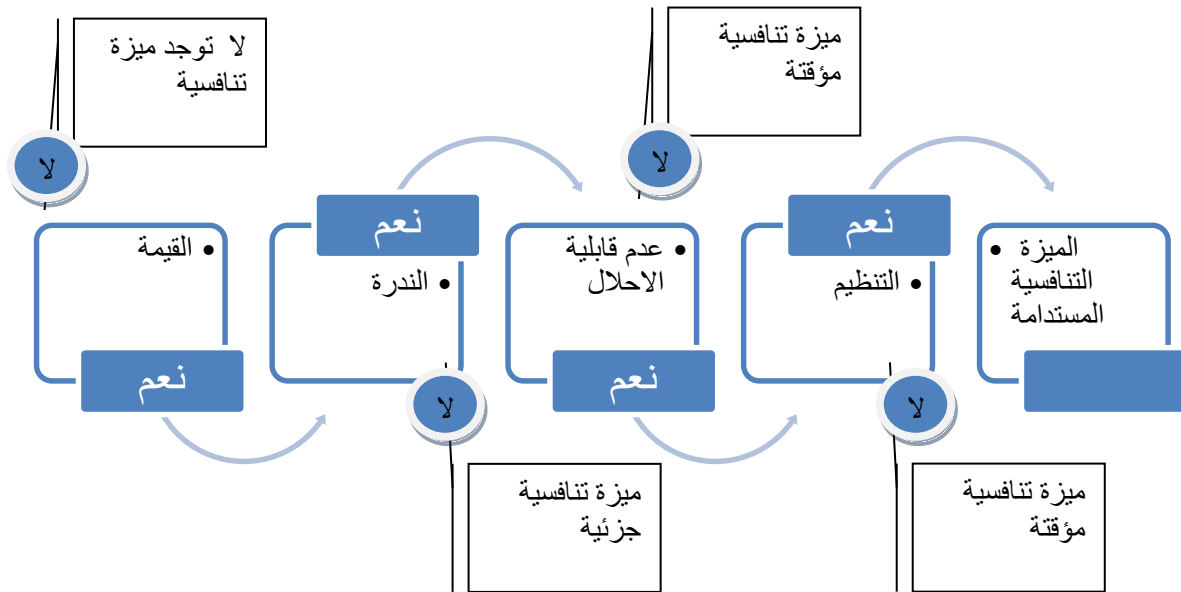
(أ) **القيمة** : عندما تكون الموارد قادرة على تحقيق قيمة للمؤسسة ، و يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية؛

(ب) **الندرة** : يجب ان تكون الموارد فريدة من نوعها لتقديم ميزة تنافسية للمؤسسة؛

(ت) **عدم قابلية الإحلال**: الموارد المؤسسة لا يمكن الحصول عليها بسهولة من طرف المنافسين؛

(ث) **القابلية التنظيمية**: الموارد نفسها لا تمنح أي ميزة للمؤسسة إذا لم يتم تنظيمها وإستغلالها والإستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و الشكل الموالي يوضح طريقة VRIO:

الشكل رقم 29 : الطريقة VRIO لتقييم الموارد



Source : <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.htm>(12/06/2013)

هناك العديد من النظريات والإتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، والموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، هي فعلا تحقق القيمة و لكنها ليست موردا نادر لجميع المؤسسات حيث معظم المؤسسات لها مواردها المالية ولكنها لم

تحقق الميزة التنافسية، مما يعني أنها لا يمكنها أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات¹.

الفرع الثالث : مقارنة الكفاءات

تندرج مقارنة الكفاءات ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين من يعتبرها نظرية قائمة بذاتها، ومنهم من ينسبها ضمن مقارنة الموارد أي يعتبرها إمتدادا لها، وقد شاع مصطلح الكفاءات بعد الكتابات التي نشرها كل من " Parahalad . K.C " و " Hamel . G"، والذي استعملها فيها لأول مرة مصطلح الكفاءات، لقد جاءت هذه الكتابات لتوضيح أهمية الكفاءات كعامل مهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، في الوقت الذي إهتمت فيه أغلب كتابات في نظرية الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد الملموسة وغير ملموسة في بناء الميزة التنافسية.

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة نظرية الموارد، حيث تمثل مقارنة كلية تهتم بتكامل مع جميع مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي لتسيير الكفاءات ومدى إسهامها في تحقيق تنافسية المؤسسة.

وتعرف الكفاءة بأنها الأصول غير الملموسة، وتمثل جميع المهارات ذات الطابع الخاص، التي تشكل أساسا جيدا لقدرات المؤسسة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية².

و تعرف أيضا الكفاءات على أنها موارد يصعب تبادلها لأنها تكتسب من خلال التعلم الفردي والجماعي و التطبيق التسييري في المؤسسة، و تتمثل الكفاءات في جميع: المؤهلات التقنية، المعارف، القيم التسييرية، والخبرة المكتسبة.

الكفاءات المتميزة تعبر عن قدرات خاصة و فريدة تميز المؤسسة عن المنافسين ، و هي بمثابة نقطة قوة تساعد المؤسسة على إنجاز و تحقيق الجودة و عمليات التجديد و الاستجابة للعميل، والمؤسسة التي تملك الكفاءات يكون بإمكانها تمييز منتجاتها عن طريق تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف، وبالتالي تستطيع خلق قيمة أكبر للعميل مقارنة بمنافسيها³.

نستطيع تعريف الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف بجميع أنواعها سواءا معارف علمية أو عملية، أو معارف سلوكية .

¹ برنار ماري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة:خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص 49.

² دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2011، ص 204 :

³ خليدة محمد بلخير ، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013 ، ص 32.

أولاً : أبعاد الكفاءة

الملاحظ من التعريف السابقة انها تؤكد على أن الكفاءات تتكون من عناصر ثلاثة وهي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية وبالتالي فهي تمثل ثلاثة أبعاد للكفاءة¹ :

(أ) **المعارف النظرية (Savoir)** : لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها، لكل فرد في المؤسسة وبحسب مستواه التنظيمي لديه الحق في الحصول عليها؛

(ب) **المعارف العملية (Savoir Faire)** : تعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها في شكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ، ومنه وجب على المؤسسة البحث عليها ومحاولة الإستفادة منها؛

(ت) **المعارف السلوكية (Savoir Etre)** : تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، وطريقة التعامل مع مشاكل العمل اليومية .

ثانياً: أنواع الكفاءات

هناك العديد من أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة يمكن إستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسيدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، من أهم أنواع الكفاءات المساهمة في خلق الميزة التنافسية ، ويرجع ذلك لصعوبة تقليدها من المنافسين وهي العامل المحقق للتميز، حيث انه مع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية اكبر من طرف الباحثين²، يمكن تصنيف الكفاءات وفقاً لثلاثة مستويات وهي³ :

(أ) **الكفاءات الفردية** : هي مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الفرد للأنشطة المختلفة؛

(ب) **الكفاءات الجماعية** : محصلة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية فيما بينها و التي يقصد بها تآزر الكفاءات الفردية Synergie⁴ ، و تركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة ؛

¹ صولح سماح؛ محبوب مراد، الريادة، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 29-26 أبريل 2010، الأردن، ص8.

² سمالي يحيوية، بلالي احمد ، مرجع سبق ذكره، ص180

³ A.Dietrich, Le Management des compétences, Vuibert, Paris, Avril 2008, P3.

⁴ براق محمد و رابح بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10-09 مارس 2004، ص244.

ت) الكفاءات التنظيمية: تتمثل في تلك القدرات التنظيمية التي تنتج عن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيورات التنظيمية، و تسمح بخلق القيمة المضافة للعميل، وتتعلق أساسا بالعمليات الوظيفية والمهارات الجماعية والفردية و مهارات إتقان العمال.

ثالثا : تعبئة الكفاءات

يرى " le boterf.G " ان الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع المؤسسة بالبحث عن الفرد الذي له هذه القدرة¹:

أ) معرفة كيفية التعبئة: فإمتلاك المعارف غير كاف وحده ، ولكن يجب على الفرد الكفاء أن يكون قادرا على إستغلالها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛

ب) معرفة كيفية التنسيق: على الفرد الكفاء ان يعرف اختيار الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط الملزم به وإستغلالها لحل مشكلات العمل التي تواجهه ؛

ت) معرفة كيفية التحويل: على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة أو العملية الواجب إنجازها ، كما هو الحال بالنسبة للموارد .

ساهم التصور الاستراتيجي للكفاءات في إضافة أبعادا جديدة تأخذ بعين الإعتبار الجوانب الداخلية المعقدة داخل المؤسسة والمتمثلة في (الموارد، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة) ، مما جعلها تظهر كنقطة أساسية في بناء الميزة التنافسية ، ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة في حد ذاتها وإنما في كفاءة تلك المؤسسة على مزج بين تلك الموارد لخلق القيمة المضافة للعميل².

¹ سملاي يحضية، بلالي احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص180

² زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص102.

المبحث الرابع : الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجية هي نظرية أو خطة طويلة الأمد عن كيفية إكتساب مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية التنافسية أنها تتمثل في سلسلة من القرارات و الإجراءات التي تخدم أهداف المؤسسة التنافسية، وتوافق بين موارد وكفاءات المؤسسة و تستطيع الإستفادة من فرص المحيط و تتفادى تهديداته¹.

وعرفت الإستراتيجية أيضا أنها الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التكامل بين مختلف أنشطتها ووظائفها وبين عناصر البيئة التي تنشط فيها ، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية².

والإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، والتي تسهل من التعامل مع التغييرات في بيئة المؤسسة³، وبذكرنا لبيئة المؤسسة فهي تنقسم إلى قسمين هما :

(أ) **البيئة الخارجية** : هي مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة بشكل أو بآخر على أدائها ، ويقصد بها تلك العوامل والمتغيرات العامة والخاصة، فالعوامل العامة تتمثل في العوامل السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...إلخ. أما عوامل البيئة الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، المنافسين، العملاء، السوق...إلخ.

(ب) **البيئة الداخلية**: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في مختلف وظائف ونشاطات المؤسسة ، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها ، وتعيين نقاط الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية⁴.

تعمل المؤسسة من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء في الأسواق وتحسين مركزها التنافسي على وضع إستراتيجيات تنافسية ملائمة لبيئتها الداخلية و الخارجية ، لذلك وجب عليها الاخذ بعين الاعتبار عدة جوانب نوضحها في الشكل الموالي:

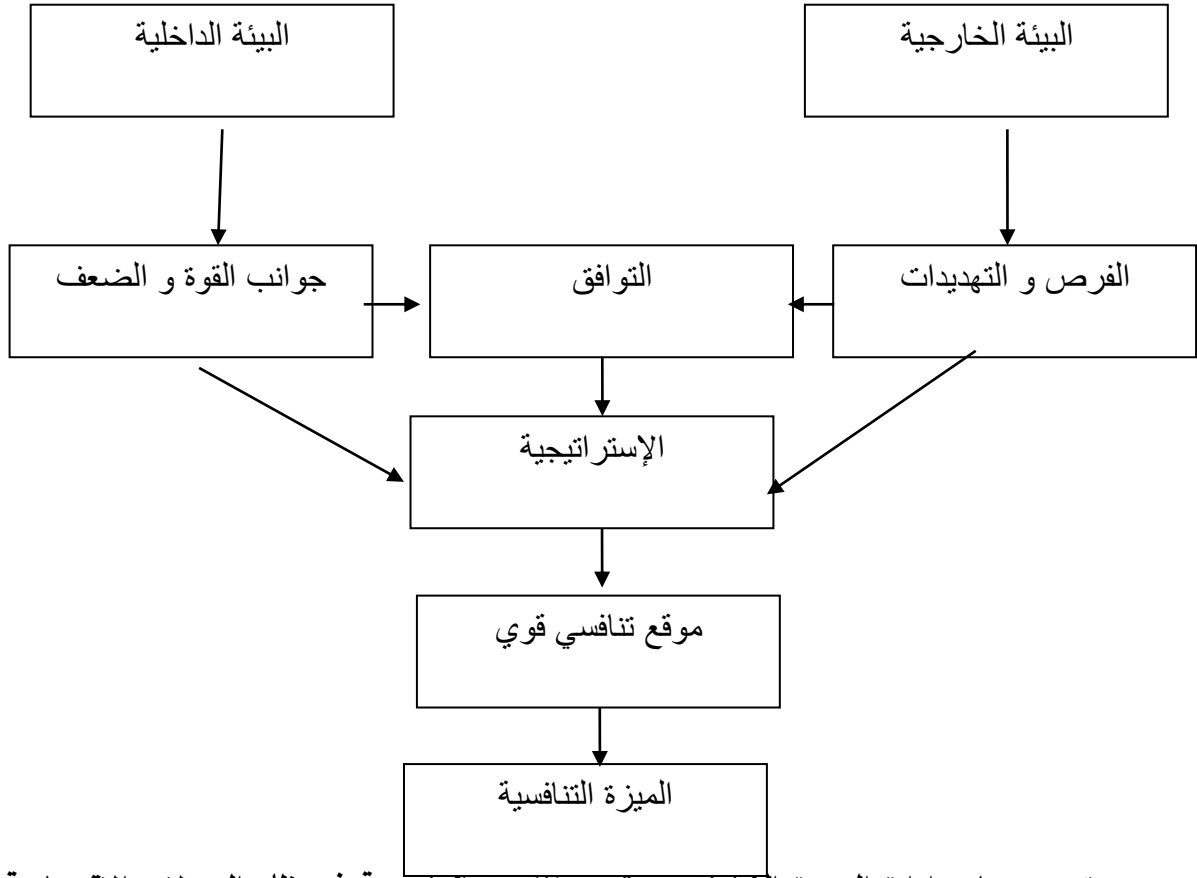
¹ حاتم بن صلاح أبو الجدائل ، الإدارة الاستراتيجية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2008، ص 70.

² علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي ، إستراتيجية العمليات و الأساليب التنافسية ،اليازوري، الأردن، 2011، ص11.

³ سمير بن عمور ، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁴ الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، ص 39 نقلا عن:

الشكل رقم 30: الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسيه المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية

حالة مجتّع E.NA.D، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص164.

الملاحظ من الشكل السابق أن كيفية تحقيق الميزة التنافسية بإستخدام البيئة المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية و إكتشاف نقاط قوتها لتعزيزها و نقاط ضعفها لمعالجتها ومن جهة أخرى يجب عليها تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص و تهديدات المنافسين والتوفيق بين البيئتين لإختيار إستراتيجية تتناسب مع أهداف المؤسسة لإستعمالها في عملية التنافس وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

مما سبق من الضروري للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجيه تنافسية مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا يتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث إستراتيجيات تدعى بالإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter" التي هي

عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد، حيث قسم "Porter"

الإستراتيجية التنافسية إلى ثلاث إستراتيجيات تتلخص فيما يلي:

- إستراتيجية تدنية التكاليف؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز.

المطلب الأول: إستراتيجية تدنية التكاليف :

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي تستخدمه المؤسسات في المنافسة، فلا يمكن تحديد سعر تنافسي دون الضبط و التخفيض المستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تهدف أن تكون القائدة في خفض عناصر التكلفة مقارنة ببقية المنافسين¹.

إستراتيجية تخفيض التكلفة هي محاولة المؤسسة لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الآخرين، و بنفس الجودة المطلوبة من طرف العميل.

تعرف إستراتيجيات التكلفة على أنها إستراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف وحيد: تدنية تكاليفها الكلية للمؤسسة ، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و عوامل الإنتاج ، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر الداخلة في تكوين التكلفة، ويمكن تحقيق ميزة التكلفة الأقل بإستخدام تسعة محددات رئيسية للتكلفة، يطلق عليها مسمى (Cost drivers)²، وتشمل العوامل التالية³:

- (أ) وفورات إقتصاديات الحجم؛
- (ب) وفورات منحى التعلم والخبرة؛
- (ت) تخفيض تكاليف إستغلال الطاقة؛
- (ث) تخفيض تكاليف الأنشطة المؤسسة؛
- (ج) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة؛
- (ح) وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
- (خ) تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة وبعد المخزونات ؛
- (د) إختيارات قرارات تشغيلية مثل: تخفيض عدد المنتجات ، الحد من الخدمات ما بع البيع، خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير...إلخ.

يمكن القول بأن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تقديم منتج وبيعه بأقل الأسعار في سوق يتميز بحساسية العميل العالية للسعر وإهتمام به أساسا، ولا يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق التطبيق الفعال لإجراءات والعمليات المذكورة سابقا، وذلك بهدف تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من

¹ سمير بن عمور ، مرجع سبق ذكره، ص24.

² A.Barelier et autre , **Exporter: Pratique du commerce international**, 13^{ème} édition , Foucher, France, 1997,P82.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص117.

المنافسين، ومنه بيع المنتجات بأسعار تنافسية، ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية¹: مؤسسة " Timex " للساعات، شركة "Fuji" للأقلام، مؤسسة "Hyundai" للسيارات، ومجموعة " Gold star " ومؤسسة "BIC" لصناعة الأقلام الجافة... إلخ، ويحقق هذا النوع من الإستراتيجيات مجموعة من المزايا للمؤسسة، يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية تكون في موقع مريح من حيث المنافسة على أساس السعر؛
 - فيما يتعلق بالعملاء، فالمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية سوف تتمتع بحصانة خلال عملية المفاوضة مع العملاء، حيث لا يمكنهم تقاضى على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية يمكنها إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار مخفضة.
- إن إستراتيجية الأسعار المنخفضة التي تقدمها المؤسسة سوف تستخدمها أيضا كحاجز لدخول منافسين الآخرين محتملين في نفس السوق التي تنشط به، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكنها أن تتحمل المخاطر الحرب السعرية، و كنتيجة لذلك فإن المؤسسات الرائدة في التكلفة تحقق غالبا أرباحا فوق المتوسط من العائد على الاستثمار.

تفرض إستراتيجية قيادة التكلفة على المؤسسة تقديم منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة، حيث تولي المؤسسة قدر كبير من الإهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات، ولكن ليس على حساب جودة المنتجات³.

الفرع الأول : التحليل الاستراتيجي للتكاليف

كل مؤسسة مجبرة على تحليل تكاليفها بهدف تخفيضها، نظرا لما تواجهه من منافسة، وذلك بإنتهاج عدة طرق منها: تحليل سلسلة القيمة، تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس، المراقبة المستمرة للتكاليف⁴.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص160.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص115.

³ يونس عبد العزيز مقدادي و آخرون، المعرفة السوقية و دورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10، المجلد 5، الأردن، 2012، ص71.

⁴M.Porter, L'avantage Concurrentiel, Op.Cit, P 83.

أولاً : تحليل سلسلة القيمة

لقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة في المبحث السابق على أنها طريقة لخلق وتوليد الميزة التنافسية وفي هذا الفرع سنتطرق الدراسة له بتركيز على جانب قدرة سلسلة القيمة على تحليل أنشطة المؤسسة بهدف تخفيض تكاليفها ، تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها¹ ، تخفيض تكاليف هذه الأنشطة يساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة ككل، كما أن التعرف على تلك الأنشطة يساعد المؤسسة على تتبع تكاليف الوحدات المنتجة وتحديد الأنشطة التي ضخمة من تلك التكاليف ومحاولة تقليصها.

ثانياً: تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس

يسمح تحليل تكاليف المنافسين بمقارنة قدرة المؤسسة على التحكم بتكاليفها، فالمرحلة الأولى من هذه العملية تتمثل في التعرف على سلسلة قيم المنافسين مع محاولة معرفة كيفية إستغلالهم للأنشطة، وذلك بإستعمال نفس الطريقة عند تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة الخاصة بها، و لكن ليس من السهل تطبيق هذا النوع من التقييم لأنه من الصعب للمؤسسة أن تحصل على كافة المعلومات الخاصة بالمنافسين .

ثالثاً: المراقبة المستمرة للتكاليف

يجب على المؤسسة أن تركز جزء هام من أنشطتها اليومية للإهتمام بمراقبة التكاليف، إذا ما أرادت الوصول إلى أهدافها في تبني هذه الإستراتيجية، فالوصول على تكلفة منخفضة هدف أساسي لتحسين تنافسياتها، هذا إلى جانب عدم إهمال جودة منتجاتها.

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية تدنية التكاليف

إن الموقع الذي تكسبه المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجية تدنية التكاليف يسمح لها بمواجهة المنافسة القوية وخصوصاً السعرية منها، وتحتل بها مركز تنافسي أفضل من المنافسين الآخرين، حسب نموذج القوى التنافسية لـ"porter":

- (أ) أولاً بالنسبة للمنافسين المباشرين فأن المؤسسة تكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سعرية؛
- (ب) أقل حساسية للتهديدات بالنسبة للمنافسين الجدد؛
- (ت) أقل حساسية للمنتجات البديلة؛
- (ث) أكثر رضى للعملاء الذين لديهم حساسية للسعر.

الفرع الثالث: مخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف

هناك مجموعة من الأخطار التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الإستراتيجية أهمها:

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص139 .

(أ) إمكانية المؤسسات المنافسة في تخفيض تكاليفهم أيضا عن طريق تقليدهم للمؤسسة وتقديم منتجات مماثلة بأقل من أسعار المؤسسة؛

(ب) صعوبة الإحتفاظ بالسعر الأكثر إنخفاضا خاصة مع ردة الفعل القوية من المنافسين ؛

(ت) إحتماالية المبالغة في تخفيض التكاليف على حساب جودة و أداء منتجات المؤسسة¹.

أخيرا إستراتيجية تدنية التكاليف تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة للمنتجات البديلة وأيضا بالنسبة للمنافسين المباشرين في نفس القطاع ، كذلك حالة التكاليف المنخفضة تضع المؤسسة في أريحية من ضغط القوى الخمس للمنافسة ، لكن على المؤسسة أن تعمل جاهدة من أجل تحسين كفاءتها في إستخدام مواردها بما يحقق ويضمن لها تخفيض التكاليف².

المطلب الثاني : إستراتيجية التميز

ترتكز هذه الإستراتيجية على تميز المنتج، أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها، التي تهدف إلى خلق بعض الخصائص في المنتج تبدو فريدة بالمقارنة مع المنافسين، أو بعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى التفرد و التميز ببعض المقاييس التي يعطي لها العميل أهمية بالغة عند قيامه بعملية شراء المنتج، حيث تختار المؤسسة خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من عملاء القطاع بأنها ذات أهمية لهم ، ثم تحاول إيجادها في منتجاتها وتوضيحها للعميل بحيث تصبح المؤسسة الوحيدة التي تشبع رغبة العملاء من هذه الخاصية في السوق التنافسي.

وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها إيجاد ميزة ما للمنتج تعطي له قيمة وأهمية كبيرة عند العميل، مع مراعاة أهمية السعر التنافسي وخفض التكلفة³.

إستراتيجية التميز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في تقديم منتج مختلف عن منافسيها و ذلك الإختلاف يكون مميزا وذا قيمة للعميل⁴.

إستراتيجية التميز هي قيام المؤسسة بخلق قيمة للمنتج بإستخدامها خصائص فريدة من نوعها من وجهة نظر العملاء ، والتي تحفزهم على شرائه مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية⁵.

هناك العديد من المداخل والمقاربات لتمييز منتج المؤسسات عن المنافسين ، من بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، الجودة المميزة، السمات الخاصة بالمنتج، تقديم الأداء العالي، توفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع، التصميم و الريادة التكنولوجية ، وأخيرا علامة المؤسسة، وتتزايد قدرة المؤسسة على إنجاح

¹ وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العربية، مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13، العراق، 2009، ص 187. نقلا عن :

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63214\(20/09/2013\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=63214(20/09/2013))

² M.Porter, Choix stratégiques Et Concurrence, Op.Cit, P 38.

³ قويدر عياش ، مرجع سبق ذكره، ص193.

⁴ Gérard Garibaldi, Op.Cit, P 101.

⁵ وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، مرجع سبق ذكره ، ص187.

إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ولا الحصول عليها، و من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول¹ :

(أ) التميز على أساس الجودة؛

(ب) التميز على أساس التفوق التقني؛

(ت) التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للعميل؛

(ث) التميز على أساس تقديم المنتج له قيمة أكبر من السعر المدفوع فيه.

إستراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من هجومات المنافسين بسبب رضى و ولاء العملاء لعلامتها، وذلك من خلال ضعف درجة حساسية العملاء إتجاه الأسعار ، فهي ترفع هامش الربح عن طريق رفع أسعار مع وجود رضى للعملاء ، وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

إن إستراتيجية التميز تعتبر عائق أمام المنافسين والداخلين الجدد نظرا للولاء العميل الكبير لمنتجات المؤسسة ، مما يفرض عليهم التغلب على صعوبات المنتج المميز إما عن طريق التقليد أو عن طريق إبتكار منتج أحسن من منتج المؤسسة ويحقق تميز أعلى للعميل ، كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح كبير و هذا ما يسمح بمواجهة الموردين عن إرتفاع أسعار المواد الأولية ، على عكس إستراتيجية تخفيض التكاليف التي تكون المؤسسة فيها حساسة جدا لأسعار الموردين ، وتخفف أيضا إستراتيجية التميز من قدرة العملاء التفاوضية لأنهم لا يملكون سلع مماثلة أو بدائل لمنتجات المؤسسة وبالتالي يصبح العميل أقل حساسية للسعر وأكثر تبعية للمنتج.

الفرع الأول: التحليل الإستراتيجي للتميز

إن تنفيذ إستراتيجية التميز بنجاح من قبل المؤسسة يقودها لتحقيق أرباح عالية مقارنة ببقية المنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة و مواجهة القوى التنافسية الخمس، ولكن على المؤسسة تحديد القيمة المميزة لدى عملائها ثم محاولة تحقيق تلك القيمة وتوضيحها لهم.

أولاً: تحديد القيمة المميزة للعميل

يتصف التميز بالتكلفة عالية نسبيا التي تتحملها المؤسسة جراء عمليات البحث والتطوير للعنصر أو الخاصية المميزة في المنتج ، من أجل إنجاح هذه الإستراتيجية على العميل أن يدرك و يلمس تلك القيمة الموجودة في منتجات المؤسسة و الغير متوفرة في المنتجات المنافسة .

فالمؤسسة التي تخلق قيمة للمنتج من وجهة نظر العميل تبرر من خلالها سعر بيع المنتج، و الذي يستطيع أن يكون أعلى من سعر السوق، و ذلك عن طريقها التركيز المزدوج على وسيلتين هما:

¹ نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119 .

(أ) **تدنية التكاليف للعميل:**

يعتبر مصدر للتميز، كل نشاط تستطيع المؤسسة فعله من أجل تخفيض تكاليف منتجاتها مما يسمح للعميل بشراء المنتج بسعر معقول وجودة عالية، و ذلك عن طريق إقامة تدخلات بين مختلف النشاطات التي تساعد في تدنية تكاليف المؤسسة و في نفس الوقت خلق القيمة للعميل.

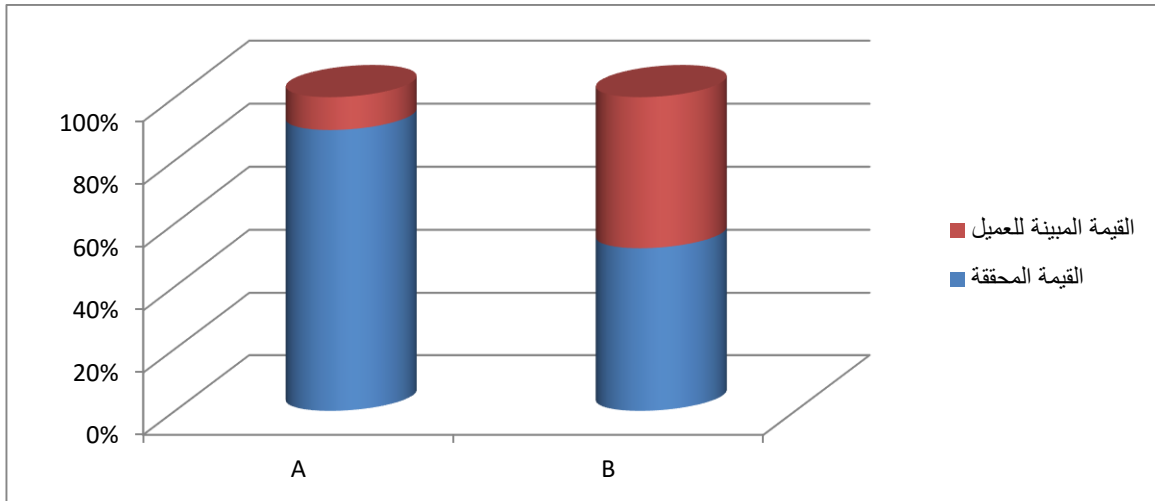
(ب) **تحسين جودة المنتج:**

تعتبر الجودة من أهم العناصر المميزة للمنتج و المطلوبة من العملاء ، ولتحسين جودة المنتج لابد على المؤسسة من فهم ما يريده العملاء ، بهدف تحسين أداء و جودة منتجاتها، وبالتالي لابد لها من فهم إحتياجات و متطلبات العميل و إقامة تحليل للقيمة المنتجات المراد بيعها له ¹.

ثانيا: إدراك القيمة من طرف العميل:

مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر، ويحتاج العميل لإستخدام المنتج لفترة طويلة لتقييم أداء المنتج، لذا وجب على المؤسسة توضيح تلك القيمة قبل عملية الشراء للعميل عن طريق وسائل الإشهار، الإتصال المباشر بالعملاء، ... إلخ. إن العميل لا يشتري قيمة لا يراها ولا يدركها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى إلى القيمة التي تحققها في منتجاتها، وليس على أساس القيمة المدركة من طرف العميل ، و لهذا فإن المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا للعملاء لها حظوظ أكبر في تحقيق تنافسية أعلى من المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا للعميل والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم 31: القيمة المحققة الفعلية و القيمة المبينة للعميل



Source: M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, InterEditions, Paris, 1996 ,P 175.

¹ M.Porter, **L'avantage concurrentiel** , Op.Cit ,P 173.

الملاحظ من الشكل السابق أن المؤسسة A تنتج قيمة مساوية للمؤسسة B لكن هذه الأخيرة إستطاعت بفضل مهاراتها و إمكانيتها توضيح القيمة لعملائها وهذا هو الأهم .

الفرع الثاني: فوائد إستراتيجية التميز

إن التفرد و التميز المدرك من طرف العميل ما هو في الأساس إلا تقديم منتج مختلف عن منتجات المنافسين، و بالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مواجهة المنافسة¹، و يساعد على تحسين تنافسية المؤسسة كالتالي:

(أ) **تجنب المنافسة:** عند نجاح المؤسسة في إبتكار منتج مميز فقد أنشأت في نفس الوقت سوق لوحدها، تكون فيه محتكرة للمنتج المميز مما يجنبها الضغوط التنافسية لبقية المؤسسات؛

(ب) **علاقات مختلفة مع الموردين و العملاء :** إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين نظرا لكون المنتج الفريد يجعلها تفاوض من موقف قوة ، حيث تستطيع رفع أسعار منتجاتها إذا إرتفعت أسعار المواد الأولية من جهة ، ومن جهة أخرى تستطيع المؤسسة إختيار الموزع الذي ترغب فيه حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين²؛

(ت) **المرودية:** إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة الميزة للمنتج بالنسبة للعميل ، و بالتالي هذا الأخير قابل لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر وهذا ما سنوضح في الفصل القادم عند تطرقنا لنموذج "Gale" حيث فسر هذا النموذج قرار الشراء ، حيث يقارن العميل بين القيمة المدركة للمنتج والسعر المدفوع، فكلما كانت القيمة المدركة أعلى كلما إستطاعت المؤسسة رفع أسعار منتجاتها مما يؤدي لزيادة ربحيتها.

ثالثا: مخاطر إستراتيجية التميز

نستعرض بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات عند إنتهاج إستراتيجية التميز، ومعظم هذه الأخطاء تنتج عن الفهم الخاطيء لعوامل هذه الإستراتيجية أو تكلفتها و أهمها³:

(أ) **الوحدانية ليس لها دوما قيمة:** إن وحدانية وتفرد المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعني دوما التميز، فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان العميل بحاجة فعلا لهذه الخاصية في المنتج، معناه إذا كان التفرد و الوحدانية محقق فعلا للقيمة من وجهة نظر العميل ، فالتميز الأكثر إقناع ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للعميل إدراكها و قياسها ، كما أن حسن ملاحظة العميل للقيمة المميزة، تمكن المؤسسة من الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها ؛

¹ F.Bidault, Le champ strategique de l'entreprise, Economica,France, 1999, P 139.

² Ibid, P 140.

³ M.Porter, L'avantage concurrentiel, Op.Cit , P P 198-200.

- (ب) ارتفاع فائض السعر: فائض السعر المتعلق بالتميز مرتبط بقيمة و إستراتيجية التميز، أحيانا قد تطرح المؤسسة منتجاتها المميزة بأسعار خالية لا يستطيع العميل شرائها مما يجعله يستغني عن القيمة المحققة مقارنة مع السعر العالي والتوجه لمنتجات المنافسين، فعلى المؤسسة أن تترك لعميلها جزءا من القيمة المؤسسة في شكل سعر معقول؛
- (ت) جهل أهمية الإشارة للقيمة: تهمل المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة إلى القيمة التي يتميز بها المنتج، معتبرة أن معايير الإستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتميز، و تنسى أن إشارات القيمة مهمة، لأن العملاء قد لا يستطيعون في كثير من المرات إدراك الإختلافات أو الفروقات الموجودة بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين، و هذا ما يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين، الذين سيقدمون منتجا ذو قيمة أقل لكنه منافس لمنتج المؤسسة وذلك راجع لعدم إشارة المؤسسة للقيمة المميزة للمنتج عن طريق الإشهار؛
- (ث) تجاهل تكلفة التميز: أحيانا تقع المؤسسة في مشكل إنتاج منتجات مميزة ذات تكلفة عالية، لا يستطيع العميل دفع ثمنه، مما يجعل من عملية بيعه مستحيلة؛
- (ج) التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة: بعض المؤسسات لا تفكر في التميز إلا فيما يتعلق بالمنتج النهائي و تهمل إمكانيات التميز التي توجد في بعض نقاط أنشطة سلسلة القيمة التي تخفض من تكاليف منتجاتها وترفع من جودتها؛
- (ح) عدم تحديد القطاعات السوقية للعملاء: إن معايير الشراء تتغير حسب العملاء، وإذا لم تستطيع المؤسسة تحديد جميع القطاعات السوقية للعملاء، فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة جزئية و تصبح معرضة لإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة تقديم منتجات مميزة لأكبر عدد من عملاء وعدم تركيزها على قطاع معين منهم .
- لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتيجية التميز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية تدنية التكاليف حيث أن التميز يؤدي إلى حوافز أفضل للنفاذ إلى الأسواق، ومن ناحية أخرى توصلت هذه الدراسات أن إستراتيجية تدنية التكاليف تؤدي غالبا إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع نظيرتها التي تقوم على التميز، نظرا لوجود عدد كبير من العملاء لهم حساسية عالية لمتغير السعر .

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة للفئة معينة فقط من العملاء وليس كلهم ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على خصائص معينة للمنتج ، وتختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيات السابقة بتخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق وليس السوق ككل¹. تتمثل إستراتيجية التركيز في إختيار مجال المعركة التنافسية، و يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها وكثير ما يكون هذا القطاع عالي الربحية².

الفرع الأول : التحليل الإستراتيجي للتركيز

التركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة تهدف لتركيز وتوجيه جميع قواتها التنافسية لخدمة مجال معين من السوق و محدد مما يحقق فعالية و مردودية أفضل مما سيكون عليه في حالة إستهداف السوق الكلي.

أولاً: تحديد القطاع السوقي

إن تحديد القطاع السوقي يمر على مرحلتين مهمتين و هما:

(أ) مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات:

تقسيم السوق هو تجزئته، بإعتباره كيان ذو طبيعة غير متجانسة إلى مجموعات جزئية من العملاء أكثر تجانسا معناه أن لهم خصائص مشتركة³، و يجدر الإشارة إلى أن المرحلة الأولى تنقسم إلى عدة خطوات كما يلي⁴:

- (1) المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات هو منهج أو فلسفة لتوجيه المنتج أو الخدمة نحو مجموعة مستهدفة ومعينة من العملاء، و كما هو وارد بالتعريف تكون عادة متجانسة بدرجة كبيرة؛
- (2) إن التغيرات التي تحدث في الأسواق يصاحبها أيضا تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاعات، بمعنى أن تقسيم السوق إلى قطاعات ليس ثابتا بصفة دائمة، وإنما يتغير عند حدوث تغيرات في خصائص العملاء، كالتغير الثقافي أو السكاني أو الإقتصادي... إلخ، تترتب عليه ضرورة إحداث تقسيم قطاعي جديد للسوق؛

¹ عزى محمد العربي ، بلعجوز حسين ، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الرقمي، مداخلة ضمن ملتقى المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص 10.

² G.Garibaldi, Op.Cit, P 108.

³ Y.Chirouze, **Le marketing** , tome1, 2^{ème} Edition, OPU ,Algérie,1990, P 96.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية ، مصر، 2000، ص 36 .

ب) اختيار معايير التقسيم السوقي:

يعتبر هذا الإختيار جوهري لأن معايير التقسيم ليست مجرد معايير تجزئة السوق، بل يجب أن يفسر هذا التقسيم سلوكيات العملاء بطريقة تمكن المؤسسة من التأثير على سلوك العميل ، ويمكن أن تصنف تلك المعايير وفق خمسة أصناف وهي¹:

(1) المعايير السوسيوديموغرافية؛

(2) المعايير الجغرافية؛

(3) المعايير البسيكوغرافية؛

(4) معايير السلوك؛

(5) المعايير الصناعية.

ثانيا: دراسة قطاع السوق للتركيز

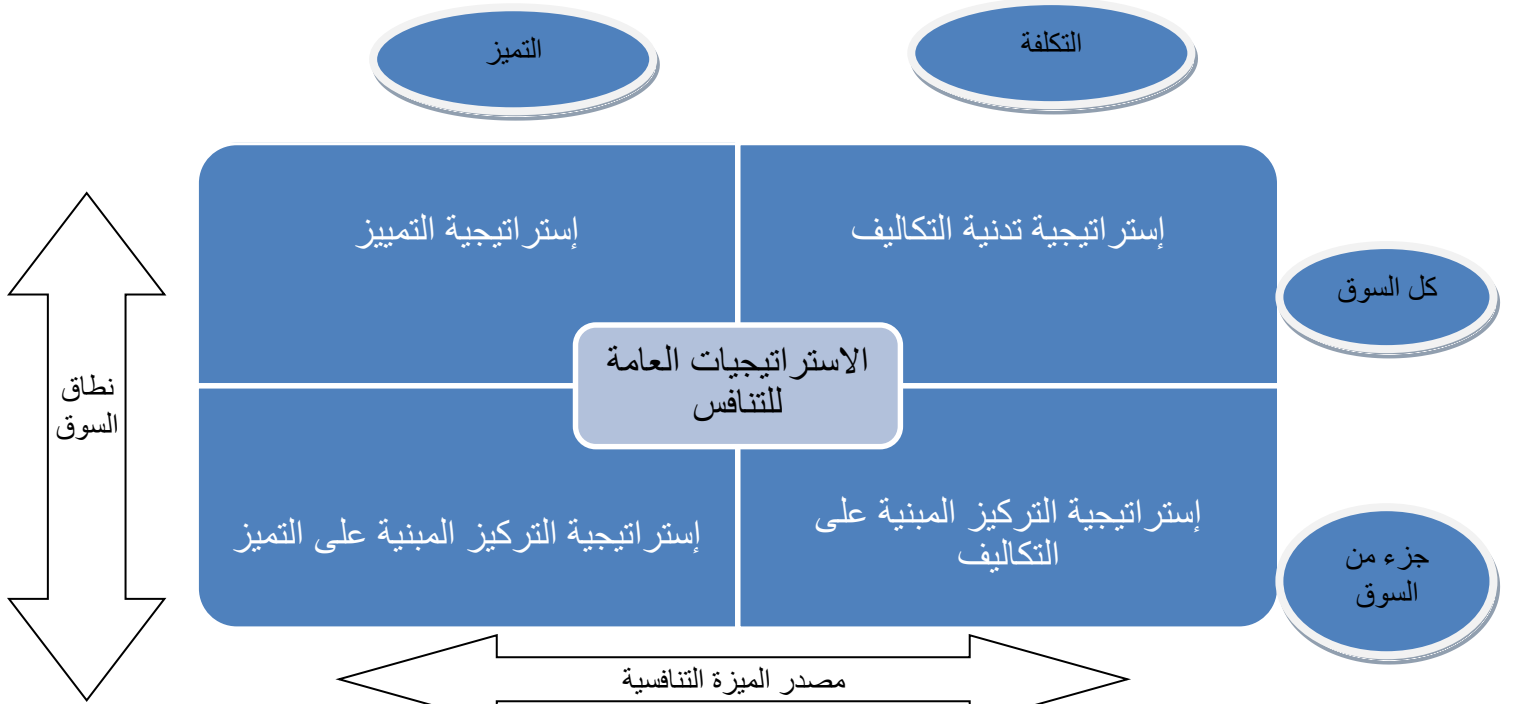
لتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجمه، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، والأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و أخيرا مدى التوافق بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة و قدرتها على إشباع حاجيات العملاء بذلك القطاع السوقي.

الفرع الثاني: التفوق عن طريق التركيز

إستراتيجية مختلفة عن سابقتها، لأن التنافس يركز على جزء معين من السوق ، فتتطلب هذه الإستراتيجية تركيزا على مجموعة خاصة من العملاء، يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للإستراتيجيتين السابقتين أي تدنية التكاليف و التميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع، أما إستراتيجية التركيز فهي صممت لإستهداف سوق جزئي، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم المنتج لمجموعة من العملاء المختارين، والشكل التالي يبين ذلك:

¹ Y. Chirouze, Op.Cit, P 97.

الشكل رقم 32: الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر : شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة تنافسية المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك الاغواط، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص87.

إستراتيجية التركيز تستهدف قطاع معين أو شريحة من العملاء و تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الإستراتيجي المحصور، أو بإستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في سوق أكبر، وخدمة السوق الجزئي يمكن إما عن طريق إتباع إستراتيجية التميز -الجزئي- لأنها تتميز بإشباع بصفة أفضل رغبات العملاء المختارين ، و إما بإستخدام إستراتيجية التكاليف المنخفضة-الجزئية- لخدمة شريحة معينة من العملاء ¹.

أولاً: التركيز و التميز:

للنجاح في إستراتيجية التركيز المبنية على التميز من الأحسن إعتقاد المؤسسة على²:

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع العالي لجزء من عملاء السوق المستهدفين؛
- توضيح التميز لتلك الفئة من العملاء عن طريق مختلف الوسائل كالإشهار، الإتصال المباشر بالعملاء،... إلخ؛
- إختيار هدف للتمييز الذي يحتوي على رغبات قوية للعملاء المستهدفين؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

¹ M.Porter, **Choix stratégiques et Concurrence**, Op.Cit, P 43.

² Ibid, P 71.

ثانيا: التركيز والقيادة بالتكلفة

نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس تخفيض التكاليف كالاتي¹:

- أ) إختيار هدف الذي يحتوى على حاجات واضحة للعملاء الذين يعتبرون أكثر حساسية للسعر؛
- ب) ترسيخ فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- ت) الإستثمار في الرغبات الصغيرة والغير المشبعة للعملاء.

الفرع الثالث: فرص ومخاطر إستراتيجية التركيز

نورد في هذا الفرع مختلف فرص ومخاطر التي تتعرض لها المؤسسات بتطبيقها لإستراتيجية التركيز.

أولا : فرص إستراتيجية التركيز

هناك العديد من الفرص التي تستفيد منها المؤسسات المتبنية لإستراتيجية التركيز بدرجة أكبر من

المؤسسات التي تتمسك بهدف واسع، ويمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يلي²:

- أ) الإستفادة من مزايا التخصص؛
- ب) القدرة على التجديد و الإبتكار؛
- ت) إكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات فئة من العملاء.

ثانيا: مخاطر إستراتيجية التركيز

هناك بعض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات عند إنتهاج إستراتيجية التركيز:

- أ) التغير في رغبات وحاجات الفئة المستهدفة من العملاء؛
 - ب) ظهور منافسين جدد وقدرتهم على تقليد المنتج؛
 - ت) تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة؛
 - ث) عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء المستهدفين؛
 - ج) عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
 - ح) عدم القدرة على التعامل مع أسواق الأخرى غير السوق المختار الذي تركز عليه المؤسسة.
- و تناسب إستراتيجية التركيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العالمية في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً يصعب على المؤسسات الكبيرة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها³، فعند تبني هذا النوع من الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها حصريا نحو القطاع المستهدف، إذا بفضل معرفتها الجديدة لإحتياجات عملاء القطاع كونها قريبة من بيئتهم ، مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية و الوصول إلى مستوى عالي للربحية⁴.

¹G. Garibaldi, Op.Cit, P 70.

²محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³المرجع نفسه، ص 176 .

⁴ Y. Chirouze, Op.Cit, P 104.

خلاصة الفصل:

من خلال إستعراض هذا الفصل تم التعرف على مفهوم كل من المنافسة و التنافسية و الميزة التنافسية ، حيث تعبر التنافسية على قدرة المؤسسة على البقاء في السوق، و التطرق أيضا للإستراتيجيات العامة للتنافس و إستخدامها من طرف المؤسسة لإحداث التفوق على المنافسين بإستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة أو بالتركيز على جزء معين من السوق، وذلك يرجع للإمكانيات المتوفرة للمؤسسة من أجل إشباع حاجات عملائها ، و أيضا للفرص والتحديات التي تمارسها البيئة التنافسية على المؤسسة، و حتى تتمكن هذه الأخيرة من التفوق و الريادة لن يكون لها ذلك إلا من خلال إكتسابها لميزة تنافسية صعبة التقليد أو المحاكاة، التي تؤدي إلى تحقيق حاجات و رغبات العملاء و زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

إن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لقدرتها التنافسية، و المؤسسة الرائدة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

وتلعب إدارة الجودة الشاملة دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات ، حيث تستطيع المؤسسة إكتساب ميزة تنافسية من خلال جودة منتجاتها ، و تعتبر من أهم المتغيرات التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، ذلك لأنها تساعد أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها، وتساعد ثانيا في تحقيق رضاهم وضمن ولائهم لها ، وتحاول المؤسسة تطبيق نظام تسييري حديث لتحقيق جودة منتجاتها ، وسوف نتطرق الدراسة في الفصل الموالي إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها مقاربة يمكن الإعتماد عليها لتحسين المركز التنافسي للمؤسسة .

تمهيد:

يتم في هذا الفصل إجراء المقاربة النظرية بين إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تسييرية حديثة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات، وذلك عن طريق توضيح أثر الجودة بإعتبارها المخرج الأساسي لهذه الفلسفة على مؤشرات تنافسية المؤسسة وإعتمدنا على كل من التكاليف والانتاجية والربحية كأهم مؤشرات التنافسية المتفق عليها، بالإضافة إلى تأثير الجودة أيضا على إستراتيجيات العامة للتنافس وهي إستراتيجيات التركيز، تخفيض التكلفة، التمييز.

وسيتم استعراض بالتفصيل في هذا الفصل تأثير مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة، ثم إلى مختلف الأدوات والأنظمة المساعدة على التحقيق المشترك للجودة والتنافسية كهدفين أساسيين للمسيرى المؤسسات اليوم، حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال تحقيق التنافسية دون وجود جودة في منتجات المؤسسة تضمن رضى وولاء العميل، وفي الأخير تطرقنا لمختلف الدراسات السابقة التي عرضت متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة أو المتغير التابع وهو التنافسية.

المبحث الأول: تأثير الجودة على التنافسية المؤسسة

تلعب الجودة دور مهم في تحسين أداء المؤسسات بتأثيرها على مختلف مؤشرات التنافسية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الدراسة إلى تأثير الجودة على كل من التكاليف والإنتاجية و الربحية، بإضافة إلى علاقتها بالإستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: تأثير الجودة على التكاليف

في القديم تم ربط مفهوم الجودة بالتكلفة العالية و هذا خطأ حيث تحاول الدراسة في هذا المطلب البرهنة على أن الجودة لا تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة بل العكس اللاحقة (عدم وجود الجودة) أو الجودة الرديئة كما يسميها آخرون هي التي تكلف المؤسسة مبالغ أكبر وهذه فكرة " Feigenbaum " 1950 ¹.

الفرع الأول : مفهوم تكاليف الجودة

يمكن القول أن الجودة هي عدم وجود عيوب في المنتج و هي خطوة الأولى للمؤسسة لتحقيق النجاح على منافسيها، من هنا يمكن الاستنتاج أن تعرف على التكاليف الخاصة بتحقيق الجودة و التحكم فيها يعتبر في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة وكما يقول " Kaoru Ishikawa " (التحكم في تكاليف الجودة والجودة نفسها هي وجهين لعملة واحدة).

ويمكن تعريف تكاليف الجودة بأنها تكاليف التحكم في الجودة و أيضا التكاليف التي تحدث بسبب عدم حدوث المطابقة مع المواصفات.

الفرع الثاني: أنواع تكاليف الجودة

يتم تصنيف تكاليف الجودة إلى صنفين : تكاليف الجودة المباشرة وتكاليف الجودة الغير مباشرة:
أولا : تكاليف الجودة المباشرة: جميع تكاليف المؤسسة التي تتحملها ويتم تسجيلها محاسبيا² وتنقسم بدورها إلى:

(أ) **تكاليف التوافق :** هي كل التكاليف التي تحملتها المؤسسة، لمساعدة العمال على القيام دائما بعملهم بشكل صحيح، و لتحديد مدى توافق المنتج مع المواصفات المحددة للجودة³.

¹ D. Duret,M. Pillet, **Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma**,Eyrolles, Paris, 2005,P37.

² F.Ducreau , M. Boutry, **Le « COQ » et les couts résultant de la non-qualité**, Université Nancy 2, Nancy, P02 sur :

[http://www.cetice.u-psud.fr/aunege/Contrôle_de_Gestion/res/lecon1-17maj.pdf\(2013/03/03\)](http://www.cetice.u-psud.fr/aunege/Contrôle_de_Gestion/res/lecon1-17maj.pdf(2013/03/03))

³ M. Boutry, **Les couts de la qualité**, l'Université Nancy 2, Nancy, P9 sur :

[http://www.lomag-man.org/qualite/infos-news-qualite/Gest-Qual_CoutQualite.pdf\(2013/03/05\)](http://www.lomag-man.org/qualite/infos-news-qualite/Gest-Qual_CoutQualite.pdf(2013/03/05))

وتعرض الدراسة هنا مقولة " Feigenbaum " (تؤخذ تكاليف الجودة بعين الاعتبار في الإستراتيجيات الصناعية والتجارية للمؤسسة لتحسين مركزها التنافسي)¹ ، وتنقسم لنوعين هما :

(1) **تكاليف المنع (الوقاية)** : هي عبارة عن التكاليف الخاصة بجميع الأنشطة المصممة لمنع وتقليل من

العيوب، وقضاء على أسباب عدم التطابق²، ومن الأمثلة على ذلك³:

– إعداد الوثائق المتعلقة بإدارة وضمان الجودة؛

– مجموعات تحسين الجودة؛

– الوعي والتحفيز والتدريب لإدارة الجودة؛

– تقييم الموردين؛

– جودة أعمال التدقيق؛

– مراجعة تصميم المنتجات والعمليات؛

– التعليم والتدريب على وظيفة الجودة؛

– إعداد تقرير كلف الجودة؛

– التحسين المستمر للعمليات.

(2) **تكاليف التقييم(الرقابة)**: وتتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية البحث عن عدم تطابق

المنتج مع مواصفات الجودة وتشمل التكاليف المرتبطة بفحص المواد الأولية و تحقق من صحة

وفعالية العمليات الإنتاجية، وتكاليف فحص المنتج النهائي وذلك لعزل الوحدات غير المطابقة

للمواصفات قبل تقديمها للعميل ومن أمثلة ذلك⁴ :

– الرواتب والمصاريف موظفين الرقابة؛

– فحص المواد الخام المستلمة؛

– فحص المنتجات في نقاط مختلفة خلال عملية الإنتاج؛

– فحص واختبار المنتجات النهائية؛

– تكاليف تدقيق ومراجعة الجودة.

¹ [http://www.labco-quality.eu/content.aspx?menu=125\(2013/03/02\)](http://www.labco-quality.eu/content.aspx?menu=125(2013/03/02))

² D. Othman,B. Nabil, **Non conformité**, Polyformation & Consulting, Paris, 2012, P5 Sur : [http://lewebpedagogique.com/licencepro/files/2010/03/RAPPORT_NC.pdf\(2013/03/05\)](http://lewebpedagogique.com/licencepro/files/2010/03/RAPPORT_NC.pdf(2013/03/05))

³ Ibib, P10.

⁴ F. Dureau,M. Boutry, Op.Cit, P02 .

ب) **تكاليف عدم التوافق** : وهي تلك التكاليف المترتبة عن تطابق المنتجات مع المواصفات المحددة للجودة، وبذلك فهي تكاليف إجبارية لأنها ناتجة عن وجود وحدات معيبة بالفعل وغير مطابقة لمواصفات¹، وهناك مقولة " Harrington H. G " (إن تكلفة عدم التوافق توفر فرصة للمؤسسة لتغيير طريقة التسيير واكتشاف الأخطاء)². وتتكون تكاليف عدم التوافق من عنصرين أساسيين هما:

1) **تكاليف الفشل الداخلي** : هي التكاليف المتكبدة عندما يكون المنتج لا يطابق مواصفات الجودة و يتم إكتشافها قبل مغادرت المنتج للمؤسسة أي قبل وصوله للعميل ، ومن أمثلة ذلك³:

– الخردة؛

– التلوث والحوادث في العمل؛

– والتغيب عن العمل؛

– تكاليف تخزين الوحدات التالفة؛

– تكاليف إصلاح العيوب؛

– إعادة جدولة الإنتاج.

2) **تكاليف الفشل الخارجي** : وهي تلك التكاليف التي تحدث بعد مرحلة بيع المنتج الغير مطابق للمواصفات، أي تلك التكاليف المترتبة عن إكتشاف العيوب في المنتجات خارج المؤسسة أي بعد وصولها للعميل، و من أمثلة ذلك⁴:

– الرفض المنتج من قبل العملاء؛

– معالجة الإحتجاجات و شكاوي العملاء؛

– قطع الغيار اللازمة لإصلاح العيوب؛

– سحب المنتج من السوق؛

– التكاليف المرتبطة بالإصلاحات أو تبديل المنتج أثناء فترة الضمان؛

– الغرامات قضائية جراء شكاوي العمال.

ثانياً: تكاليف الجودة الغير مباشرة

هي التكاليف التي يتحملها العملاء نظرا لعدم رضاهم عن جودة المنتجات وتتنجم عنها خسارة في سمعة المؤسسة، و هذه التكاليف قد تؤدي إلى خسارة يصعب قياسها وأمثلة عنها¹:

¹ علي حازم يونس اليامور ، تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحبود السداسي في مواجهة العيوب دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، ص5-6 ، نقلا عن :

<http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/48.doc>(2013/03/05)

² <http://www.labco-quality.eu/content.aspx?menu=125>(2013/03/05)

³ F. Dureau,M. Boutry, Op.Cit, P02 .

⁴ D. Othman,B. Nabil, Op.Cit, P06.

(أ) تكاليف يتكبدها العميل:

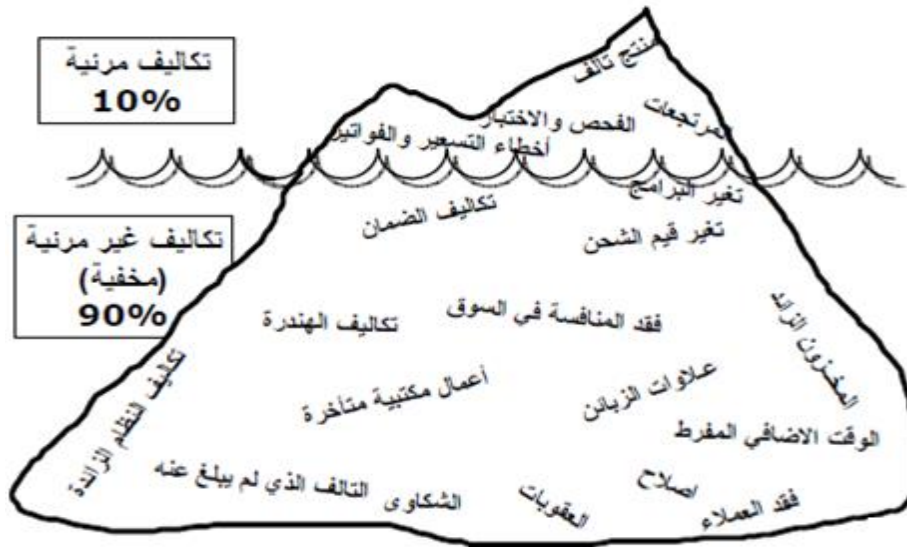
- إنخفاض الإنتاجية في حال فشل المنتج في تحقيق الأداء المطلوب ؛
- إنفاق تكاليف النقل والوقت لإعادة البضائع؛
- العمل الإضافي للتعويض عن التأخير الإنتاج؛
- تكلفة إصلاح (باستثناء الضمان).

(ب) تكاليف فقدان سمعة المؤسسة: هي أكثر صعوبة لقياس من سابقتها، لأنها تعكس موقف العميل تجاه المؤسسة من خلال عدم رضاه عنها و فقدان الثقة بمنتجاتها.

الفرع الثالث: أهمية دراسة تكاليف الجودة

تمثل التكاليف الفشل الغير ظاهرة ما نسبته 15% إلى 25 % من حجم المبيعات السنوية للمؤسسات، وقد أطلق عليها إسم المصنع المخفي أو الشبح ، وقد أثبت "Feigenbaum" أن المؤسسات تصرف حتى 40 % في تصليح القطع المعيبة ، وإستنتج أن الطريقة المثلى لتخفيض التكاليف هي تحويل هذا المصنع الخفي إلى مصنع ظاهر².

الشكل رقم 33: التكاليف المخفية المتعلقة بالجودة نموذج جبل الجليد



المصدر: محمد عيشوني، تحليل تكاليف الجودة ، ص 14 نقلا عن:

[http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap7.pdf\(25/02/2014\)](http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap7.pdf(25/02/2014))

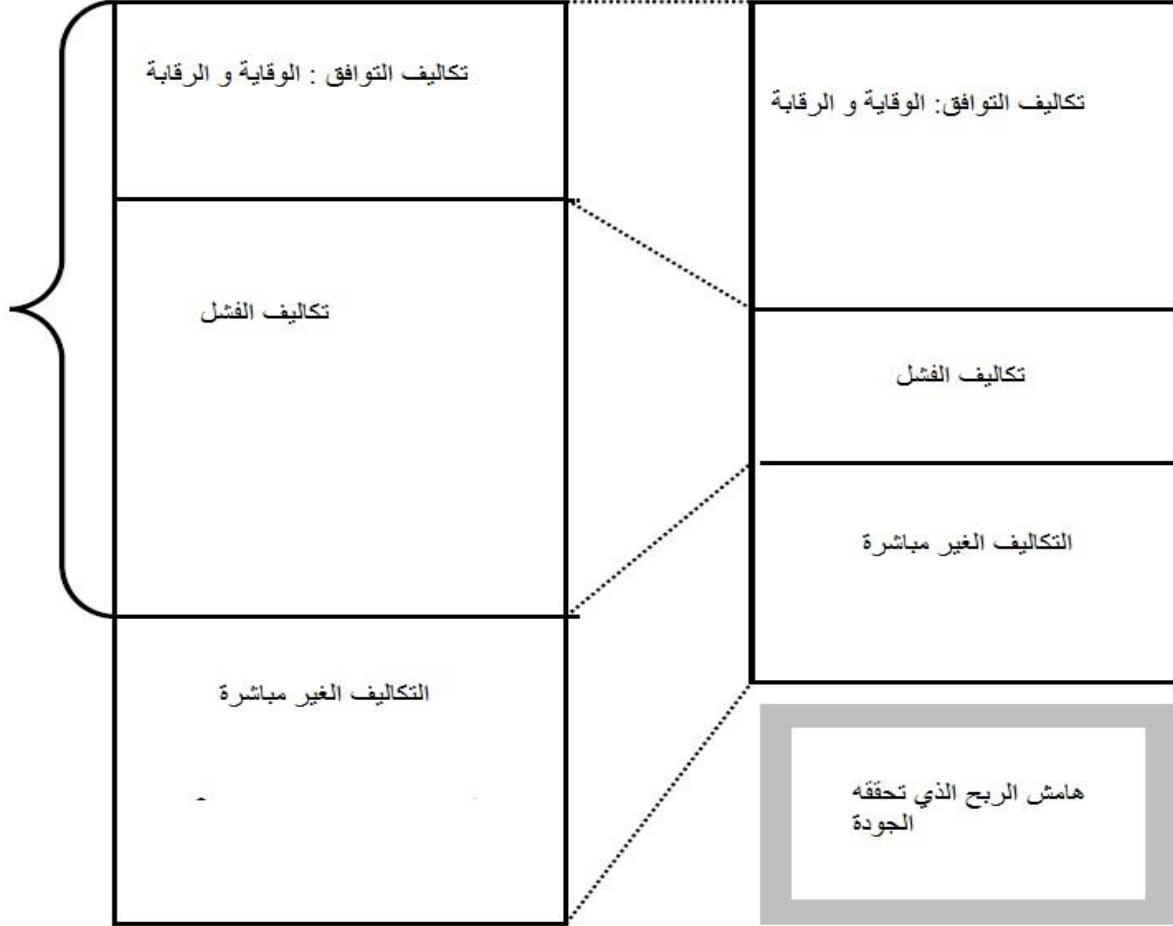
يجب على المسير عدم التركيز على التكاليف المرئية (تكاليف التوافق) التي تمثل فقط 10 % من التكاليف الكلية للمؤسسة، بل عليه دراسة و تحليل التكاليف الغير مرئية وهي (تكاليف الفشل) التي تمثل الجزء الأهم من تكاليف المؤسسة.

¹ F. Dureau, M. Boutry, Op.Cit, P01 .

² J. M. Gogue, Traité de la qualité ,Edition Economica, Paris,2000 , P84.

الشكل رقم 34: أهمية التوجه نحو التحكم في تكاليف الجودة في المؤسسة

التوجه نحو التحكم في تكاليف الجودة



Source : F.Ducreau , M. Boutry, **Le « COQ » et les couts résultant de la non-qualité**, Université Nancy 2, Nancy, P02 sur :

http://www.cetice.u-psud.fr/aunege/Controle_de_Gestion/res/lecon1-17maj.pdf
(02/01/2014)

الملاحظ من الشكل السابق أن المؤسسة وبعد توجيهها نحو التحكم في تكاليف الجودة أن هناك إرتفاع طفيف في تكاليف التوافق وهذا طبيعي لأن المؤسسة تسعى هنا للوقاية و عدم السماح بوقوع الأخطاء ، وأيضا إنخفاض كبير في جميع بقية التكاليف المباشرة و الغير مباشرة ، مما يحقق هامش ربح إضافي للمؤسسة من خلال تحكمها بتكاليفها.

الفرع الرابع: نماذج قياس علاقة تكاليف المؤسسة بالجودة

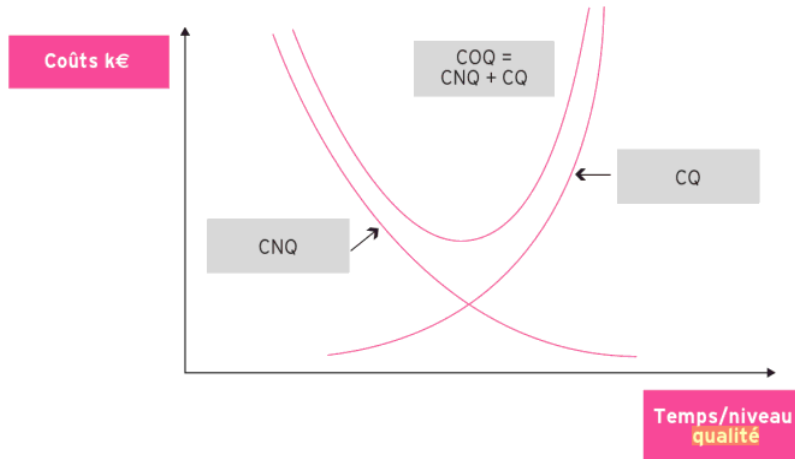
إن تحليل تكاليف الجودة وقياسها بهدف التحكم فيها يمثل أهمية قصوى للمؤسسة من أجل تخفيضها والذي ينتج عنه زيادة ربحية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي في الأسواق العالمية ، و هنا تستذكر مقولة " Peter Drucker (الشي الذي لا تستطيع قياسه لا تستطيع التحكم فيه) ¹ . ومعنى المقولة هو أن المؤسسة إذا أرادت التحكم في تكاليفها أي تخفيضها يجب عليها أولاً البحث وفهم وتحليل وقياس هذه التكاليف مما إستوجب علينا إستعراض مختلف النماذج المفسرة لهذه التكاليف .

أولاً : نموذج " Juran " لتكاليف الجودة:

يعتبر نموذج جوران لتكاليف الجودة من أهم النماذج المفسرة ويرتكز حول مفهومين هما تكاليف التوافق وتكاليف الفشل حيث يفترض بأن المستوى الأمثل للجودة يحصل عندما تكون التكاليف الكلية للجودة بالحد الأدنى لها، ونستطيع تقسيم النموذج لمرحلتين أساسيتين الأولى بداية تبني الجودة حيث تحقق المؤسسة تخفيض كبير وملحوظ في تكاليف الفشل مما ينتج عنه منحنى متناقص لدالة التكلفة الكلية ، وذلك إنطلاق من كون الإنفاق على تكاليف التوافق الغير مكلفة نسبياً يؤدي إلى تخفيض كبير في تكاليف الفشل، ويستمر منحنى التكلفة الكلية بالتناقص حتى الوصول إلى الحد الأدنى، معناه حسب جوران إنفاق المؤسسة مبلغ معين في تكاليف التوافق يحقق تخفيض تكاليف الفشل بنفس المبلغ، وتسمى بالنقطة المثلى للجودة لأن التكلفة الكلية تكون في أقل مستوى لها.

و بعد هذه النقطة يكون الإنفاق على تكاليف التوافق يقابله إنخفاض بمستوى أقل في تكاليف الفشل مما يرفع في التكاليف الإجمالية للمؤسسة .

الشكل رقم 35: نموذج " Juran " لتكاليف الجودة (النظرة التقليدية)



Source : F. Gillet-Goinard, B. Seno, La boîte à outils du responsable qualité, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P14.

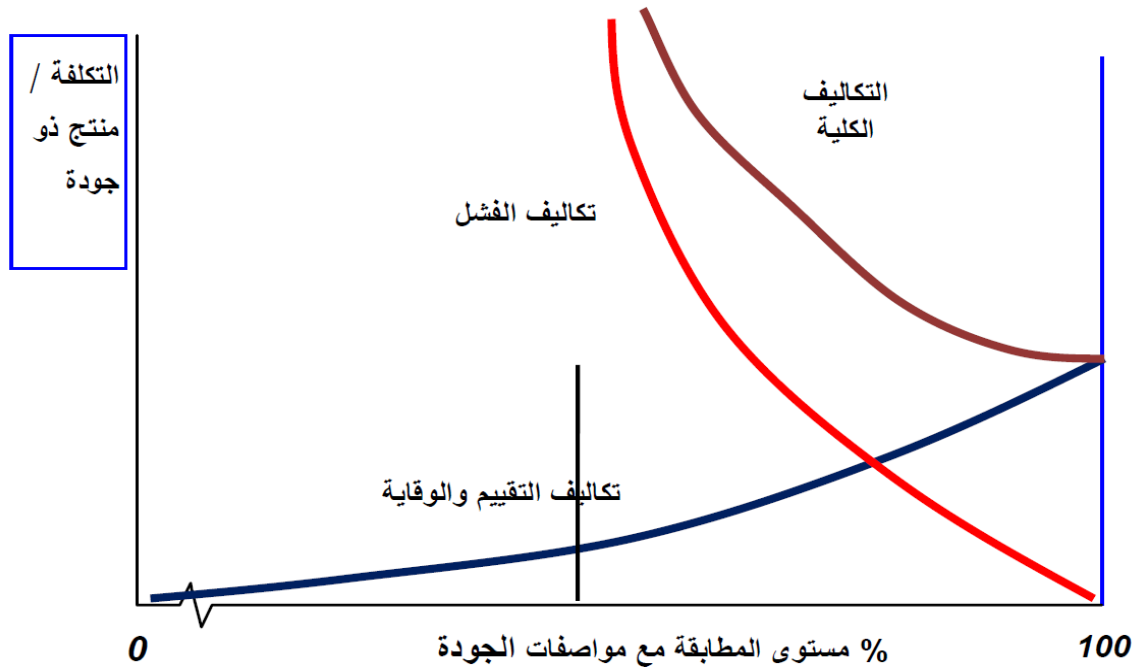
¹ Coûts d'Obtention de la Qualité (COQ) , P2 sur : [http://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE47S%203p%283%29.pdf\(20/03/2013\)](http://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE47S%203p%283%29.pdf(20/03/2013))

الملاحظ أن فكرة التغيير في تأثير تكاليف التوافق على تكاليف عدم التوافق دوماً موجب ، كما تم توضيحه في شكل السابق لنموذج الجليد، حيث أن تكاليف التوافق تمثل فقط 10 % بينما تكاليف عدم التوافق تمثل 90 % من تكاليف المؤسسة، معناه أن إنفاق مبلغ معين في تكاليف التوافق يوفر مبلغ أكبر منه في تكاليف عدم التوافق ، مما يجعل منحى التكاليف الكلية متناقص ولا توجد مرحلة يكون فيها متزايداً كما أراد شرحه جوران، وهذا ما سنوضحه في النموذج الموالي.

ثانياً : نموذج صفر عيوب لتكاليف الجودة

أما وجهة النظر الحديثة لتفسير تكاليف الجودة تعتمد على نتائج منحنيات التعلم معناه إرتفاع كفاءة وفعالية الأفراد القائمين بالعملية الإنتاجية مع مرور الوقت وتعلمهم من أخطائهم يؤدي مع مرور الزمن إلى الزيادة في فعالية عمليات أنشطة التوافق للوصول إلى الجودة المطلوبة ، وبالتالي نستطيع تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف الفشل دون أي زيادة في الإنفاق على أنشطة التوافق، وذلك يرجع أساساً لتحسين المستمر للجودة نتيجة لزيادة تعلم و خبرة العمال، و يمكن أن يستمر الإنخفاض في تكاليف الفشل إلى مستوى الصفر، وبناء على ذلك يتحقق المستوى الأدنى للتكلفة الكلية للجودة عند مستوى جودة 100 % ويتم توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 36: نموذج صفر عيوب لتكاليف الجودة



المصدر : رعد هشام جاسم ،علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد68، العراق ، 2008، ص13 نقلا عن :

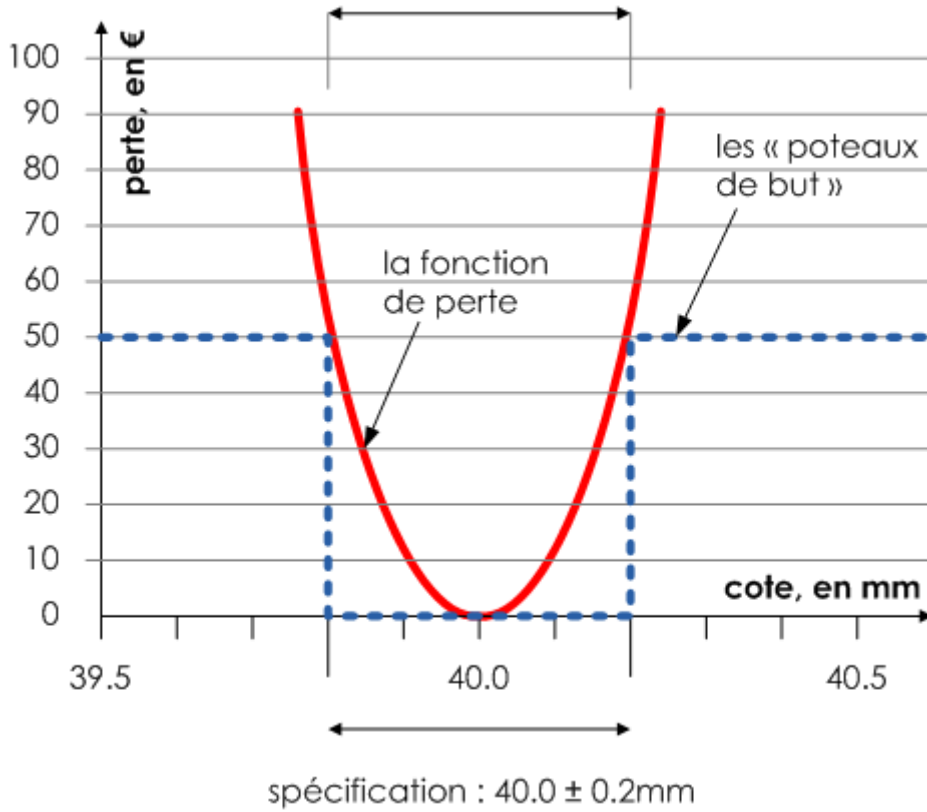
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=2607820> (02/03/2014)

الملاحظ أن النموذج السابق يقوم بتحديد وقياس جميع التكاليف (تكاليف التوافق ، تكاليف الفشل) ويكون المستوى الأمثل للجودة عند الوصول للصفر معيب ، ويتم بلوغ هذا الهدف عن طريق التحسين المستمر للجودة خلال الزمن بالإعتماد على منحنيات التعلم .

ثالثاً: دالة "Taguchi" لخسائر الجودة:

يعتبر نموذج "Taguchi" للجودة من أحدث النماذج حيث أستخدم فيه الأسلوب الإقتصادي والإحصائي لتفسير التكلفة الناجمة عن عدم المطابقة المنتجات مع المواصفات، معناها التباين أو الإنحراف عن القيمة المعيارية للمنتج ، وتضمن أسلوب "Taguchi" دالة خسائر الجودة لحساب التكاليف المترتبة على إنخفاض مستوى الجودة داخل المؤسسة ، وطبقاً لهذه الدالة فإن التكلفة تتضاعف كلما إنحرفت مواصفات المنتج الحقيقية عن المواصفات القياسية وتأخذ دالة "Taguchi" الشكل التالي:

الشكل رقم 37: دالة "Taguchi" لخسائر الجودة



Source : <http://www.bazin-conseil.fr/img/fonction-de-perce-de-Taguchi.png>

(20/03/2014)

المبدأ التقليدي للحفاظ على جودة الإنتاج هو العمل على إبقاء المنتجات داخل حدود العليا والدنيا للمواصفات، بينما قدم "Taguchi" مبدأ مختلف حيث يعتبر أي إنحراف عن القيمة الإسمية المحددة يعتبر خسارة للمجتمع ، من خلال أخذه بعين الإعتبار مختلف التكاليف الغير مباشرة كفقدان الحصة السوقية وشكاوي العملاء .

وتشتق الدالة من العلاقة بين القيمة الفعلية للوحدة المراد قياس جودتها ونرمز لها بالرمز y ، والقيمة القياسية المحددة من قبل المؤسسة ونرمز لها بالرمز t كما يلي:

$$F(y)=k(y-t)^2 \quad \text{حيث:}$$

$F(y)$: دالة الخسائر المترتبة على انخفاض الجودة.

K : المعامل الفني الثابت المرتبط بطبيعة العملية الإنتاجية ويحسب من العلاقة التالية:

$$K=c/d^2$$

حيث:

C : الخسائر الناتجة بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات.

d : الفرق بين الحد الأعلى و الأدنى للقيمة القياسية.

الفرع الخامس: أثر الجودة على تكاليف المؤسسة

يجب التفريق بين تكاليف التوافق التي تتحملها المؤسسة في عملية تحسين جودة منتجاتها و بين باق التكاليف التي نسميها بتكاليف اللاجودة أو تكاليف الفشل حيث لها تأثيرات مالية وتسويقية على أداء المؤسسة وتتمثل في زيادة المهملات، الآجال، التعديلات والتصحيحات على المنتجات، شكاوي العملاء، حيث ظهرت آثار هذه التكاليف وأصبحت تمثل بين 3% حتى 18% من رقم الأعمال السنوي للمؤسسات¹، فكلما عملت المؤسسة على تحسين جودتها ، كلما خفضت من هذه التكاليف و إنعكس ذلك بالإيجاب أولاً عن رقم أعمالها وثانياً عن النتيجة المالية المحققة.

وتوجد دراسة حول تكاليف الجودة و تأثيرها على ربحية المؤسسات أجريت في فرنسا على 203 مؤسسة من مختلف الأحجام وقد أشارت نتائج الدراسة أن تكلفة الجودة تصل في المتوسط إلى 3.9 % من رقم الأعمال المؤسسة وإلى 6.1 % من القيمة المضافة و من 2% إلى 3% من النتيجة الإجمالية²، وبالأخص المؤسسات الصناعية حيث أكدت النتائج أن تكاليف الجودة تمثل من 4% إلى 5% من رقم أعمالها، والجدول الموالي يوضح مساهمة تكاليف الجودة في رقم أعمال المؤسسات مصنفة حسب حجمها.

¹Jean-Claude Tarondeau, Op.Cit, P 241.

²D. Philippe, Le client retrouve, EYROLLES, France, 1992, P30

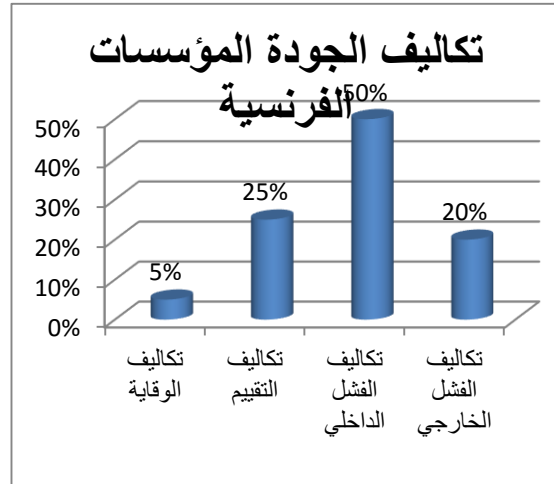
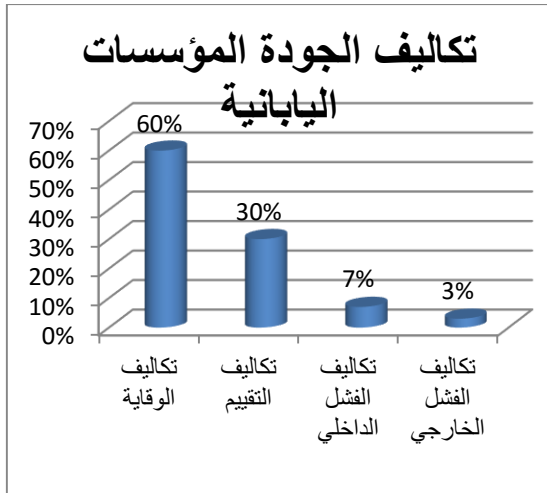
الجدول رقم 9: تكاليف الجودة في المؤسسات الفرنسية

المؤسسات	رقم الأعمال (مليون فرنك)	% تكاليف الجودة بالنسبة لرقم الأعمال	تكاليف الجودة (مليون فرنك)
الصغيرة	أقل من 100 م.ف	5.08 %	أقل من 5.08 م.ف
متوسطة	100 إلى 200 م.ف	5.68 %	5.68 إلى 11.3 م.ف
كبيرة	200 إلى 500 م.ف	4.79 %	9.58 إلى 23.95 م.ف
كبيرة جدا	500 إلى 1000 م.ف	3.51 %	17.55 إلى 35.10 م.ف
الضخمة	أكثر من 1000 م.ف	3.78 %	أكثر من 37.8 م.ف

Source: :A. Hocquet , L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, Afnor, Paris, 1999, P 117.

مما سبق يمكن ملاحظة تأثير كبير لتكاليف الجودة في رقم أعمال المؤسسات الفرنسية و خصوصا الصغيرة منها و المتوسطة كون هذه المؤسسات في كثير من الوقت لا تملك نظام تسيير فعال للتحكم بتكاليف الجودة، والشكل الموالي يوضح مقارنة لطبيعة تكاليف الجودة بين المؤسسات الفرنسية والمؤسسات اليابانية.

الشكل رقم 38: مقارنة بين طبيعة تكاليف الجودة للمؤسسات الفرنسية و اليابانية



Source : Mami Elias Fouad Benhabib Abderezak Ghomari Souhila, Les coûts de non-qualité, Symposium International : Qualité et Maintenance au Service de l'Entreprise, QUALIMA01 , Tlemcen, 2004, P4.

ويظهر من إستعراض الرسوم البيانية السابقة بوضوح أن المؤسسات اليابانية تستثمر 60% من تكاليفها في عملية الوقاية من الأخطاء. مما ساعدها على تسجيل 30% تكاليف التقييم و 7% من تكاليف الفشل الداخلية و 3% فقط من تكاليف الفشل الخارجي. و في الجهة المقابلة نلاحظ أن المؤسسات الفرنسية تستثمر نسبة 5% في مجال الوقاية، و تسجل 25% تكاليف التقييم و 50% تكاليف الفشل الداخلي، و 20% من تكاليف الفشل الخارجي التي تمثل وصول

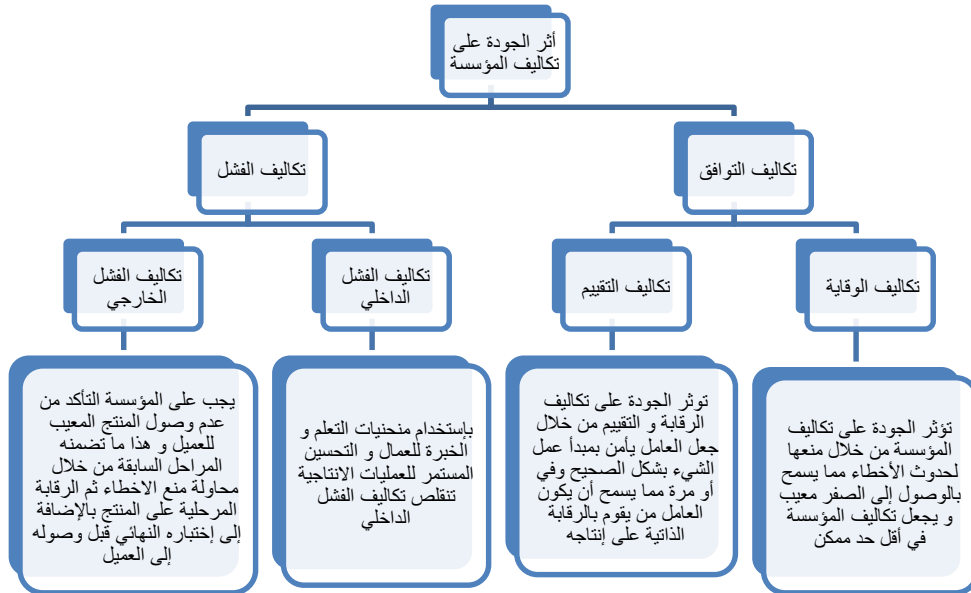
المنتج المعيب إلى العميل مما يساهم في إنخفاض مستوى الرضى لديه ويؤثر سلبا على سمعة المؤسسة، والذي يثبت مستوى معين من فشل نظام التسيير المؤسسات الفرنسية في التحكم بتكاليف الجودة.

أما في المؤسسات الجزائرية فهي تستثمر من 65% إلى 93% من إنفاقها على تكاليف الفشل الداخلي دون أخذ يعين الإعتبار محاولة لمنع من وقوع الأخطاء مما يكلفها أكثر من 10% من رقم الأعمال و 20% من أرباحها السنوية.

و أردت الدراسة إعطاء مثال لأهمية إكتشاف الخطأ مبكرا حيث يجب الإستثمار في تكاليف الوقاية ، يقول أحد مديري الإدارة العامة في شركة صناعة الحاسب " hp " كلما أكتشفت الخطأ مبكرا أو قبل حدوثه يكون التوفير أكثر، يعني هذا إذا أكتشفت خطأ في قطعة حاسب تكلفتها 2 دولار و قررت التخلص منها فقد فقدت 2 دولار، و لكن إذا لم تكتشف الخطأ و إستخدمت هذه القطعة في صناعة الحاسب يكلفك ذلك 10 دولارات ثمن تكلفة إصلاح الجزء المعيب من الحاسب، و إذا لم تكتشف العيب و تم بيع الحاسب للعميل فإن تكلفة الإصلاح ترتفع لمئات الدولارات ، و بحسب عدد الحواسيب المنتجة و بها عيب و التي يجب إصلاحها فإن تكلفة الإصلاح سوف تتعدى تكلفة التصنيع، فمن الأحسن للمؤسسة الإستثمار في منع حدوث العيب¹.

ومما سبق نستنتج تغيير المفهوم التقليدي للجودة حيث كان مصطلح الجودة مرتبط أساسا بالتكاليف العالية ليصبح المفهوم الجديد الذي ينص على أن الجودة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة ، حيث تلعب تكاليف اللاجودة أو تكاليف الفشل دورا رئيسيا في تضخيم تكاليف المؤسسة وعليه فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليص التكاليف الكلية وذلك عن طريق تخفيض معدل العيب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 39: أثر الجودة على التكلفة



المصدر : من إعداد الباحث بإعتماد على ما سبق.

¹ تعريف مفهوم تكاليف الجودة، ص4 نقلا عن :

المطلب الثاني: تأثير الجودة على الإنتاجية

توجد علاقة وثيقة بين إنتاجية المؤسسة وجودة منتجاتها وهذا ما ستحاول الدراسة توضيحه في هذا المطلب ولكن قبل تطرق لتأثير الجودة على الانتاجية يجب إعطاء مفهوم لهذه الأخيرة.

الفرع الأول تعريف الإنتاجية:

كثيرا ما يحدث الخلط بين مصطلح الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج يعني تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات من سلع وخدمات .

أما الإنتاجية فهي مقارنة قيمة الإنتاج مع قيمة الموارد الاقتصادية الداخلة في العملية الإنتاجية، فهي النسبة بين قيمة المنتج وقيمة الموارد المستخدمة فيه، معناه هي النسبة الحسابية بين المخرجات (قيمة السلع والخدمات المنتجة)، والمدخلات (قيمة الموارد التي إستخدمت في إنتاجها)¹.

و عرفت الإنتاجية أيضا أنها نسبة المخرجات للعملية الإنتاجية إلى مدخلاتها²، معناه أن الإنتاجية تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبر عنها في شكل نسبة، و يمكن الرفع من إنتاجية المؤسسة بطريقتين إما زيادة من مستوى المخرجات مع الحفاظ على مستوى المدخلات، وهو ما يسمى بالكفاءة ، أو يمكن زيادة الإنتاجية من خلال إستخدام الطرق العلمية لتخفيض الضائع والهدر في المادة الأولية وتحديد الإجراءات المطلوبة لتجنب أسبابه وهو ما يسمى بالفعالية.

لذا عرفت الإنتاجية أيضا أنها تشمل الكفاءة والفعالية، حسب التعريف الأخير ويمكن إعطاء صيغة في شكل المعادلة الآتية:

الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات = مجموع النتائج المحصلة/إجمالي الموارد المستخدمة

ويمكن أيضا صياغة الإنتاجية حسب العلاقة التالية:

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

رغم تعدد تعاريف الإنتاجية إلا أن جميعها تتفق على أنها مقياس لكفاءة وفعالية المؤسسة في إستخدام مواردها المتاحة لبلوغ أهدافها المخططة.

¹ J. Bonenfant, J. Lacroix, **Notion : La productivité**, La chambre de commerce industrie de Paris, 2011, P01 sur :

<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>
(2014/04/29)

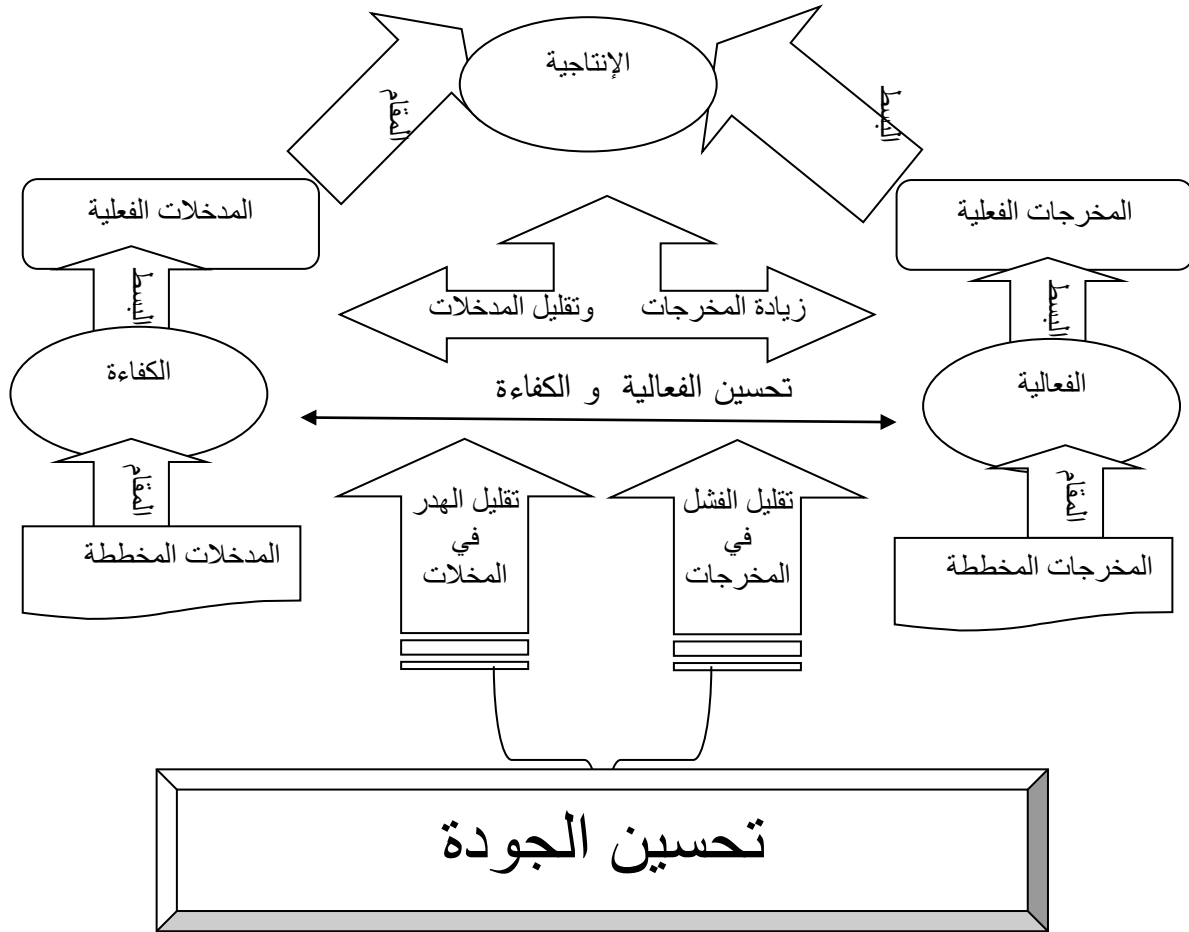
² نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص71.

الفرع الثاني: أثر الجودة على الإنتاجية

إن الإنتاجية هي بكيف وليس بالكم معناه الإنتاجية هي إنتاجية الوحدات المطابقة للموصفات وليست هي إنتاجية الوحدات التالفة التي تؤدي إلى إرتفاع تكاليف المؤسسة المنتجة، وذلك راجع لتحميل تكلفة الوحدات المعيبة للوحدات السليمة في نفس الوقت مع إنخفاض في إنتاجية مؤسسة عن طريق التخلص من الوحدات المعيبة والغير قابلة للتسويق.

ومن جهة أخرى التلف أو العيب في الإنتاج يؤدي إلى إرتفاع في التكاليف الإضافية للمؤسسة مثل تكاليف تصحيح الأخطاء و الوقت الضائع في إعادة الصنيع،...إلخ، وتعتبر موارد الداخلة في العملية التصحيحية موارد إضافية تحملتها المؤسسة كان بإمكانها تجنبها¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 40: تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة



المصدر: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن، 2008 ، ص48. يوضح الشكل السابق أثر الجودة على الإنتاجية من خلال تأثيره على كل من الكفاءة و الفاعلية كتالي:

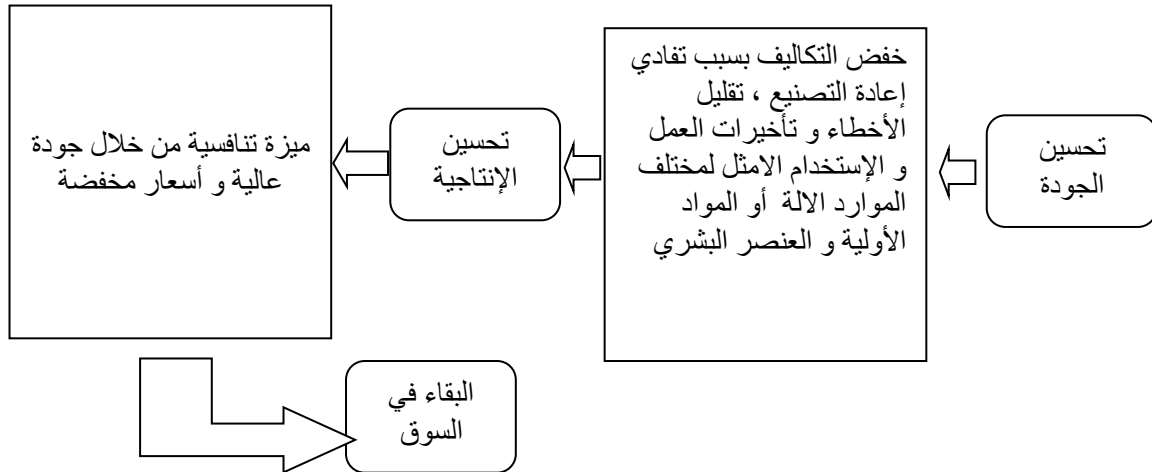
¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص76.

(أ) **تقليل الفشل في مخرجات الفعالية للمؤسسة** : معناه تقادي وجود عيوب في المنتجات مما يزيد من الفعالية و الإنتاجية معا كون أن النسبة تزيد بزيادة المخرجات الفعلية؛
 (ب) **تقليل الهدر و الضياع في المدخلات**: وينتج عنه التقليل من مدخلات المؤسسة الموجهة أساسا لتصحيح العيوب و الأخطاء في المنتجات المصنوعة، مما يساهم في زيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض المدخلات الفعلية.

و يمكن استنتاج مما سبق التأثير **المزدوج الإيجابي للجودة** على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة بسط الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات الفعلية و تخفيض مقامها عن طريق التقليل من المدخلات الفعلية .
 يتأثر مستوى إنتاجية المؤسسة بدرجة جودة منتجاتها، فتأثير الالاجودة يكون سلبي على الإنتاجية ويؤدي إلى تخفيضها، ويرجع ذلك لزيادة العيوب والضياع الناتج عن هدر في المواد الأولية و الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية مع عدم زيادة المخرجات، ويساهم تحسين الجودة في المؤسسة في رفع فعالية العمليات الإنتاجية، وتحسين ظروف العمل التي تؤدي لتحسين من أداء الفرد وبالتالي تحسين إنتاجيته مما ينجم عنه تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة¹.

كما يساهم تطبيق الجودة في تحفيز وتنشيط فريق العمل بغية إرضاء العملاء بصفة دائمة، وذلك بإشراك كافة أفراد المؤسسة وحل مشاكل العمل الذي من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها بتحسين جودة منتجاتها مما يساهم في الأخير في تحسين تنافسية المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 41 : تحسين الجودة ورفع الإنتاجية



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت ، دار صفا، 2010، الأردن،

ص76.

وتؤدي عدم توفر الجودة في منتجات المؤسسة إلى تخفيض الإنتاجية وهذا من شأنه أن يقلل من الأداء الكلي ، فكثره المنتجات المعيبة معناه انخفاض المنتجات الصالحة مما يؤدي إلى ساعات عمل إضافية، مع

¹ D. Philippe, Op.Cit, PP 33-34.

ضياح و تبذير في المواد الأولية، وتحدث هذه ظواهر نتيجة لعدم الكفاءة المؤسسة في تسيير عملياتها الصناعية و تؤدي لإنخفاض الإنتاجية والروح المعنوية للعمال .

المطلب الثالث: تأثير الجودة على الربحية:

إن تأثير الجودة على التكاليف و الإنتاجية كما تم توضيحه سابقا يسمح لها بتخفيض تكاليف المؤسسة و زيادة كفاءتها وفعاليتها، فالمؤسسة التي تتبنى منهج الجودة تستطيع بيع منتجاتها بأسعار مرتفعة، كون العميل يقبل بدفع قيمة إضافية نظير الجودة الملموسة من طرفه في منتجات المؤسسة، و التي تميزها عن بقية المنافسين، كل هذا يسمح للمؤسسة بالحصول على ربحية أعلى لعملياتها الإنتاجية، ويشير عدد كبير من الباحثين إلى أن الأرباح ترتفع بـ 20 % من رقم أعمال المؤسسة عند تحسين جودة منتجاتها¹، معناه أن هناك ارتباط قوي بين الجودة و ربحية الأموال المستثمرة ، وبينت الدراسات أن المؤسسات التي تعرض منتجات ذات جودة أقل من منافسيها لها ربحية تقدر بـ 4.5 %، أما المؤسسات التي لديها مستوى جودة متوسطة فتكون ربحية أموالها المستثمرة 10.4 %، ومن جهة أخرى المؤسسات التي تتبنى جودة عالية في منتجاتها تصل ربحيتها إلى 17.4%².

إن الأرباح الصافية للمؤسسة تنتج أساسا من الإنتاجية العالية لجميع موارد المؤسسة من العمال والآلات، وأيضا عن طريق تخفيض تكاليف المؤسسة و كسب رضى العملاء، فكل ما ذكر سابقا يعد من الوسائل الأساسية لتحقيق ربحية عالية بإنتهاج أسلوب تحسين الجودة³.

يساهم تحسين الجودة في تخفيض التكاليف المباشرة ورفع إنتاجية المؤسسة ، و أيضا في تخفيض التكاليف الغير مباشرة التي يتحملها العملاء ، مما يؤدي للرفع من مردودية نشاطات المؤسسة ، و أيضا في كسب رضا و ولاء العملاء ، مما يساعد المؤسسة على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباحها السنوية⁴. إن عدم تطبيق الجودة في المؤسسة سيفقدها قدرتها على تحقيق الأرباح و يرجع ذلك⁵ :

- (أ) **فقدان العمل** : تؤدي اللاجودة في المؤسسة إلى خسارة المؤسسة ، من خلال فقدان وضياح المواد الأولية، وإهدار ساعات عمل إضافية في تصحيح العيوب في المنتجات ؛
- (ب) **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة** : يتعلق بالمسؤولية القانونية و التي تترتب عنها تعويضات مالية للعملاء جراء إستخدامهم لمنتجات غير مطابقة للمواصفات مما يسبب لهم الضرر.

¹ D. Philippe , Conduire une démarche qualité, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris , 2001, P30.

² J.C. Tarondeau, Op.Cit, P 243.

³ شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

⁴ المرجع نفسه، ص 201.

⁵ محمد حسين الوادي وأخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

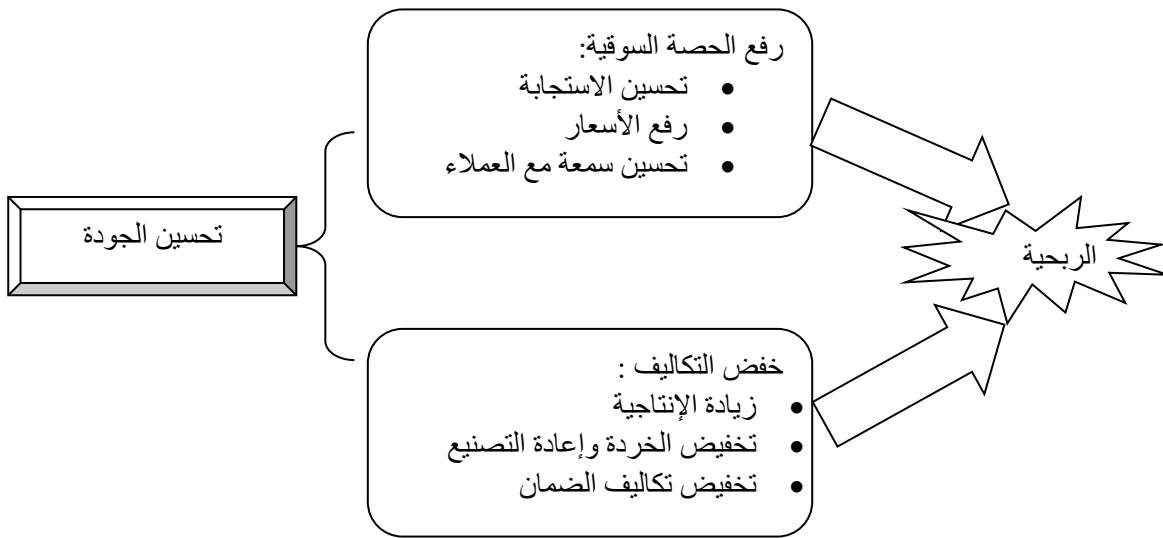
ت) الإنتاجية : كما ذكرنا سابقا فالإنتاجية والجودة وجهان لعملة واحدة فإنخفاض الجودة يؤدي إلى الإستخدام الغير كفاء لموارد الإنتاج.

ث) التكاليف : وهو أول عنصر تم التركيز عليه من طرف الدراسة ، فعدم وجود الجودة معناها تحمل المؤسسة لتكاليف الوحدات المعيبة مما يساهم في رفع التكاليف الكلية للمؤسسة.

تعتبر الجودة مصدر إقتصادي مهم لتخفيض نفقات المؤسسة من جهة ، وتعتبر كذلك مصدر مهم لزيادة ولاء العملاء ورضاهم على أداء المؤسسة ، مما يؤدي إلى رفع حصتها السوقية، وقد بنيت دراسة PIMS (The Profit Impact of Market Strategies) بأن هناك علاقة وطيدة بين الجودة من جهة ومؤشرات الأداء كحصة السوقية وربحية المؤسسة من جهة أخرى، حيث أوضحت نتائج الدراسة التي مست أكثر من 3000 مؤسسة أمريكية أن تحسين جودة منتجات المؤسسة يسمح لها برفع أسعارها ويمكنها من رفع حصتها السوقية ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة أرباحها¹.

ومن نتائج دراسة PIMS، أن المؤسسات المشاركة فيها و التي حسنت جودتها إستطاعت توسيع حصتها السوقية ثلاث مرات بسرعة أكبر من تلك المؤسسات التي أبقت جودتها ثابتة، والشكل التالي يوضح طريقتين للجودة في تحسين ربحية المؤسسات:

الشكل رقم 42: طريقتين للجودة لتحسين ربحية المؤسسة



Source : S. Mehta , **Importance of Quality in global Business**, EMBA, 2013, P4 sur :<http://s3.amazonaws.com/ppt-download/operationmanagementproject-140118102058-phpapp02.pptx?response-content-disposition=attachment&Signature=GLRmRUdydsjSQI8X4DYrgxMDYZ0%3D&Expires=1425716096&AWSAccessKeyId=AKIAIA7QTBOH2LDUZRTQ> (2013/05/30)

¹ http://pimsonline.com/about_pims_db.htm(2013/04/30)

إن حصول المؤسسة على حصة سوقية معتبرة مرتبط بمستوى معين من جودة المنتجات، التي تؤدي لزيادة رضى العملاء وتخفيض تكاليف المؤسسة و عليه فإن تحسين المستمر للجودة سيؤدي بالتأكيد لضمان الربحية المستمرة للمؤسسة.

المطلب الرابع: دور الجودة في تحقيق الإستراتيجيات العامة للتنافس

أصبحت الجودة اليوم تحتل مكانة مهمة في المؤسسات وذلك لكونها متغير إستراتيجي لبناء الاستراتيجية التنافسية ، ويرجع أصل كلمة إستراتيجية للإغريق فهي مكونة من كلمتين الأولى " stratos " و تعني الجيش والكلمة الثانية "argos" وتعني التسيير ، ويقصد بها طريقة قيادة وتوجيه الجيوش و القدرة على التغلب على العدو من خلال الإستخدام الأمثل للطاقات و الموارد المتاحة خلال الحروب، وتستخدم في مجال أعمال المؤسسة للتغلب على المنافسين في السوق¹.

تعرف إستراتيجية التنافسية للمؤسسة على أنها جميع الخيارات في المدى المتوسط والطويل التي تضعها المؤسسة بناء على تقديرها للبيئة ، وإمكانيات التي تتوفر عليها لتحقيق أهدافها و تحسين وضعيتها التنافسية².

قام "Porter" بوضع ثلاثة إستراتيجيات تتبعهم المؤسسة لتحقيق تنافسية عالية و التغلب على بقية المنافسين وهي: إستراتيجيه قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز(السوق المحدود)، ويمكن بناء الإستراتيجية اعتمادا على عنصر الجودة كما عرفها "Garvin" كتالي³ :
- تركيز المؤسسة على أبعاد الجودة و التي تزيد من قيمة مدركة للعميل و تتميز بها عن بقية منافسيها؛

- تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة من قبل العميل. وفيما يخص دور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز مهم بين المنافسين، حيث تركز إستراتيجية التميز على بعد التصميم، وخاصة البعد الإبتكاري للسلع والخدمات التي تساهم في إشباع حاجات ورغبات العملاء مقارنة بمنتجات المنافسين، مما يمكن المؤسسة من رفع أسعارها و تحقيقها لأعلى الأرباح.

أما في يخص إستراتيجية قيادة التكلفة، تعتبر الجودة من أهم العوامل المساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة -كما تم التطرق له في السابق- و تعتمد هذه الإستراتيجية على الجودة كوسيلة لرفع مستوى الإنتاجية وذلك بإعتماد تصميم بسيط للمنتج يلبي رغبات العملاء ، والحرص على مطابقة المنتج مما يؤدي لتخفيض العيوب والأخطاء، ومن هذا المنطلق إستطاع اليابانيون في السبعينات إكتساح الأسواق العالمية

¹ [http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/notion-de-strategie/\(2013/05/30\)](http://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/01/notion-de-strategie/(2013/05/30))

² [http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Strategie-240333.htm\(2013/05/20\)](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Strategie-240333.htm(2013/05/20))

³ J. C. Tarondeau, Op.Cit, P 239.

بمنتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، بفضل إهتمامهم بتسيير الجودة، و تحسينها بصورة مستمرة مما أنتج معجزة الجودة اليابانية.

أما إستراتيجيات التركيز(السوق المحدود) والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجيتين السابقتين ، فتكون المؤسسة مميزة في منتجاتها وتعمل على إختيار جزء من السوق أكثر ربحية تنافس فيه ، مؤسسة السيارات "Roles Rise" تميزت بالتركيز على فئة معينة من العملاء وإجتذابهم من خلال الجودة والمتانة والرفاهية الفريدة¹.

ويمكن إبراز دور الجودة في الإستراتيجيات العامة للتنافس في الجدول التالي:

الجدول رقم 10 : مكانة الجودة في استراتيجيات العامة للتنافس

إستراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	- المطابقة (غياب العيوب). - تصميم بسيط وذو مصادقية للمنتج يساعد على رفع إنتاجية.	- تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع، والخدمات. - رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم .
إستراتيجية التمييز	- التصميم المميز. - الأداء العالي. - الخصائص والمميزات الثانوية. - البعد الجمالي للمنتج. - البحث عن إبداع في المنتجات.	- رفع الربح عن طريق رفع أسعار البيع. - رفع ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.
إستراتيجية التركيز	- مزج (خليط) بين الإستراتيجيتين السابقتين	- دخول إلى أجزاء من السوق ذات المردودية العالية.

Source: J. C. Tarondeau , **Stratégie Industrielle**, Librairie Vuibert, France, 1993, P 245.

الملاحظ أن الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي إقترحها "Porter" والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز و التركيز، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لتحسين التنافسية².

¹ F. Thomas, **Managing Quality An Integrative Approach**, New Jersey: Hall, Inc, Upper Saddle River, 2001, P106 .

² E. Collignon , M. Wissler, **La Qualité et la compétitivité des entreprises**, 2^{ème} édition, Economica, Paris,1988, P164.

المبحث الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة

معظم المؤسسات في السابق كانت تنافس على المستوى المحلي، أما اليوم و مع فتح الأسواق و إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال أصبح التنافس يقوم على الأساس العالمي كون العميل لديه حرية إختيار المنتجات عبر الأنترنت حسب مواصفات الجودة التي تلبى رغباته و يسعر الذي يرضيه، مما يحتم على المؤسسات السعي لتبني نظم لإدارة و تحسين جودة منتجاتها و الذي يؤدي إلى تحسين تنافسيتها في الأسواق، و من هذه النظم فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تحاول الدراسة من خلال هذا المبحث إبراز أهمية المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة كما يلي:

المطلب الأول: دور دعم القيادة في تحسين تنافسية المؤسسة

تعتبر القيادة مهمة وضرورية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً لتحقيق الأهداف المؤسسة ومن أهم هذه الأهداف تحسين الأداء التنافسي والتميز المؤسسة عن باقي المنافسين.

الفرع الأول: علاقة القيادة الداعمة بالجودة الشاملة

للقيادة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن خلال قيام الإدارة العليا بتعريف مفهوم الجودة، والتخطيط الإستراتيجي لها والذي يتطلب تحديد مجالات التحسين المختلفة للعمليات مثل تسيير المعلومات ، والتخطيط الإستراتيجي وتكوين الموظفين، قياس نتائج المحققة ومحاولة إرضاء العملاء¹.

تريد الدراسة توضيح النموذج المناسب للقائد حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمن المؤكد أن نجاح هذه الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا وأيضاً على توفير النوع المناسب من القيادة وذلك من أجل تحضير و تنفيذ هذا المنهج التسيري الحديث ، يجب على الشخص القيادي أن يكون واعي تماماً بأهمية إدارة الجودة الشاملة ، و يجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، ويحتاج قائد المؤسسة أيضاً لمواصفات عامة مثل الخبرة وروح المنافسة والإستقامة والثبات والثقة العالية، بالإضافة إلى ما سبق فإن القائد المناسب يجب أن تكون لديه مهارات الإتصال مع الموظفين و قدرة على معالجة الصراعات داخل المؤسسة لأجل تحقيق النتائج المخططة.

ويتطلب دعم القيادة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية واضحة يستطيع كل فرد فهمها، وكذلك وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق ضمن إطار زمني محدد لتحقيق الرؤية أو الهدف العام للمؤسسة من تبني إدارة الجودة الشاملة و تحفيز الموظفين على المشاركة في تحقيقها .

¹ عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي بإستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 1996، ص 11.

ويجب وضع البرنامج التدريبي مصمم وملائم للموظفين لإشراكهم و تحفيزهم على فهم أهمية الجودة الشاملة في المؤسسة.

ومن مهام دعم القيادة أيضا متابعة التقدم في عملية تحسين الجودة ووصف جميع العمليات و أنشطة التحسين داخل المؤسسة وصفا دقيقا و إختيار المؤشرات اللازمة لتقييم هذه العمليات، و التأكد من وجود آليات رقابية على هذه المؤشرات و إستغلال التغذية العكسية لتقييم و إعلام الموظفين بالنتائج المحققة.¹

الفرع الثاني: أهمية القيادة في دعم تنافسية المؤسسة

والقيادة تدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن باق منافسيها، وتعتبر عنصرا مميذا لتحسين التنافسية وتنطلق من بناء ثقافة تنظيمية ترتبط بالعملية الإدارية من خلال وضع الأهداف و رسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل و التناسق التنظيمي، و وضع نظام معلومات يضمن الإتصالات في كافة المستويات الإدارية والقيادية و أيضا ترتبط بالعاملين كونهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات وتدعم فرق تحسين الجودة التي تساهم في خلق مناخ عمل تشاركي يحفز الأفراد على الإبتكار و التحسين المستمر للأداء.

وتساهم القيادة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة القوية، وتعتبر ميزة تنافسية مستمرة، تمكن المؤسسة من إستخدام الأمتل للموارد وخصوصا الموارد البشرية، وتوفر فرص مشاركة جميع الأفراد في منهج التسيري للجودة الشاملة مما يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير الإداري و تبني هذه الفلسفة التسييرية الحديثة.

وتتميز القيادة الداعمة بتقديم تصور و رؤية المؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد، و تحليل متغيرات بيئتها الخارجية و الداخلية بما يمكنها من بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، و تسمح لها بإتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد. و يجب على القيادة تشجيع العاملين على الإفصاح عن مشاكل العمل من أجل وضع حلول تشاركية لها. وذلك لأن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يكون نتيجة للقيادة المتميزة وليس نتيجة للتكنولوجيا أو الموارد المادية... إلخ.²

و يرى "Lillian" أن القيادة التحفيزية هي القوة الدافعة للتميز البشري، و مواكبة التغييرات البيئية، و بناء فرق العمل ، و تحديد أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ترتبط بصورة مباشرة مع تحقيق تنافسية المؤسسة، من خلال إستخدام الإصغاء و الإستجابة للعاملين و إدراك مشاكلهم ، وتقهم مواقفهم وإهتماماتهم وحاجاتهم ، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في

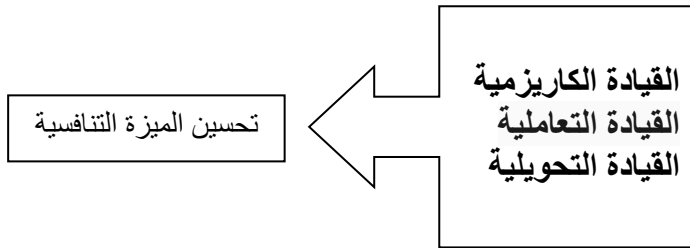
¹ E. W. Morrison, Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, **Human Resources Management**, Vol.35, No. 4 ,1996, PP 494–495.

² خالد خلف سالم الزريقات، محمود إبراهيم نور، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الإتصالات الأردنية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية** ، العدد33، العراق، 2012، ص ص 4-5.

وضع الخطط، والإستعداد لتقبل شكاويهم و إقتراحاتهم ، والتشجيع على تطوير مهاراتهم و قدراتهم، مما يساهم في خلق الشعور بالرضى و الإلتناء إلى هذه المؤسسة و تحفيزهم للعمل بكل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي هي جزء من أهدافهم¹.

وفي دراسة لـ "Shahzad Khan" و "Muhammad Asif Anjum" و هما أستاذان بجامعة باكستان بعنوان "دور نمط القيادة في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية" ومن خلال توزيعهم 80 إستبيان في مصنع " Khyber Match " بباكستان إقترحو نموذج الدراسة كالتالي :

الشكل رقم 43 : تأثير أنماط القيادة الإدارية على الميزة التنافسية



Source : S. Khan ,M. A. Anjum, Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage, European Journal of Applied Sciences ,N5, 2013

نوضح مختلف أنواع القيادة المستخدمة في الدراسة كالتالي:

(أ) **القيادة الكاريزمية:** يتسم صاحب الكاريزما بتميزه عن الأشخاص العاديين ، لأنه يمتلك مواهب ومميزات تفوق مستوى الأفراد العاديين ، و ينظر إلى تلك الصفات على أنها من مصدر إلهي ويعتبر قدوة لأفراد المؤسسة يحتذي بها² ؛

(ب) **القيادة التعاملية :** تركز هذه القيادة على أساس التعاملات بين القائد و الأفراد التابعين له، والقائد هنا يرى أن المكافآت، والعقوبات، والتبادلات (الاقتصادية، والعاطفية، والجسدية)، عبارة عن معاملات تشكل نظرية القيادة وبعبارة أبسط القائد التعاملي يقود الأفراد عبر تسديد أجورهم و إبلاغهم بما يجب القيام به³؛

(ت) **القيادة التحويلية:** يعني القيادة التي يشارك بها القائد بقية أفراد المؤسسة، ويقوم القائد بتحفيز وتلبية حاجات ودوافع الأفراد ويحاول مساعدتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة⁴ .

توصلت الدراسة أن الأنماط المختلفة للقيادة ككل تؤثر بنسبة 77.2 % في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، و إذا أردنا التفصيل فإن القيادة الكاريزمية تؤثر بنسبة 38.7% في الميزة التنافسية،

¹ L.Frame ,Models and Methods in Quality Management:Business Excellence, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 25, No. 2,2003, P109

² [http://www.personatty.com/wazefity/index.php/2013-03-19-11-01-44/516-2013-04-24-18-25-16\(20/02/2014\)](http://www.personatty.com/wazefity/index.php/2013-03-19-11-01-44/516-2013-04-24-18-25-16(20/02/2014))

³³ [http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main\(22/02/2014\)](http://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main(22/02/2014))

⁴ [http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership\(21/02/2014\)](http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transformational%20Leadership(21/02/2014))

بينما كان تأثير القيادة التعاملية حسب الدراسة يساوي 92.1%، و تأثير القيادة التحويلية 70.9% على الميزة التنافسية¹.

إن الحصول على تنافسية عالية مستدامة مرتبط أساساً بدعم القيادة العليا للمؤسسة وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية تعطي أهمية للأفراد داخل المؤسسة، وتلعب دور مهم في تحديد نقاط قوة المؤسسة ودعمها وتحديد نقاط الضعف و معالجتها ، ويجب أن تتصف القيادات بالذكاء في بحثها عن الكفاءات و توظيفها عن طريق خلق أنظمة تحفيزية تساعد على جذب المهارات الموجودة في البيئة و المحافظة عليها، بالإضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة الذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي وسيؤثر بدوره على إمكانية بقاء المؤسسة وتحسين و إستدامة تنافسيته².

المطلب الثاني : دور التوجه نحو العميل في تحسين تنافسية المؤسسة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحسين تنافسية المؤسسة إنطلاقاً من كون هذه الفلسفة تبحث دوماً عن رضا العميل ترجمة إحتياجات العميل في شكل مواصفات المنتج النهائي.

الفرع الأول : مفاهيم مرتبطة بالتوجه نحو العميل

يركز مبدأ التوجه نحو العميل على تحقيق رغبات واحتياجات العميل لبلوغ رضاه و يشكل هذا المبدأ المحور الأساسي التي تدوره حوله كل المبادئ الأخرى فمثلاً مبدأ مشاركة العاملين و مبدأ العلاقة مع الموردين ، تهدف أساساً لتعزيز فعالية المؤسسة في تلبية إحتياجات العميل، كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 44 : محورية العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة



¹ S. Khan ,M. A. Anjum, Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage, European Journal of Applied Sciences ,Vol 5, 2013, P59.

² صلاح هادي الحسيني ، القيادة الادارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجي دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية /العراق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص 146.

المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن،2008، ص143.

الملاحظ من الشكل أهمية مبدأ التوجه نحو العميل في منهج إدارة الجودة الشاملة حيث تعمل جميع المبادئ متكاملة فيما بعضها من أجل الوصول لتحقيق رضاه .

ويمكن هنا إعطاء بعض التعاريف المرتبطة بمبدأ التوجه نحو العميل كالتالي¹:

(أ) **العميل الداخلي والخارجي** : تم التطرق لهم في السابق لكن أرادت الدراسة التذكير بهم حيث يعتبر العميل الخارجي من يقوم بشراء المنتج ويكون من خارج المؤسسة أما العميل الداخلي فهو مستعمل مخرجات عملية ما داخل المؤسسة، و إتمام تصنيعها بهدف تحقيق المنتج النهائي (سلسلة عميل /مورد)؛
(ب) **الحاجة** : في حالة الشعور بالحرمان، وتعتبر مطلب إنساني مثل الحاجة للغذاء كما وضحه ماسلو في هرم الحاجات ؛

(ت) **الرغبة** : هي التعبير عن حاجة إنسانية، إن الحاجة عندما يحاول العميل إشباعها تصبح رغبة؛

(ث) **توقعات العميل**: تصور ذهني لدى العميل لقيمة المنتج؛

(ج) **قيمة المدركة للعميل** : الفرق بين المنافع التي حققها العميل من المنتج والتكلفة التي دفعها فيه.

الفرع الثاني : تحديد إحتياجات العميل

تعتبر أهم خطوة في مبدأ التوجه نحو العميل، و يتم فيها الإستماع للعميل لمعرفة ما يرغب به من مواصفات للمنتج، و يتم في هذه الخطوة تحديد العملاء المستهدفين و جمع المعلومات عنهم من أجل تحديد متطلباتهم للإيفاء بها ، وذلك بإستخدام المصادر التالية² :

(أ) **المقابلات الشخصية** : وهي الحوار الكلامي بين مندوب المؤسسة و العميل لتوضيح رأيه حول إحتياجات و رغبات معينة و تحديد أيضا مواصفات التي تحقق له الرضا؛

(ب) **الإستبيانات**: هي مجموعة من الأسئلة الموجهة للعميل بهدف الوصول إلى معلومات محددة مسبقا من طرف المؤسسة، و تتيح للعميل إبداء رأيه بكل حرية ؛

(ت) **مجموعة التركيز**: هي عبارة عن إجتماعات دورية بين أطراف من المؤسسة و عملائها تهدف لمناقشة مواقفهم و إبداء آرائهم حول مشاكل التي يواجهونها في إستخدام المنتج و تحديد متطلباتهم عن طريق التفاعل المباشر ؛

(ث) **مشاركة العميل في فرق الجودة**: تقوم المؤسسة بسماع للعميل بالمساهمة في حل مشكلات الجودة عن طريق مشاركته في فرق تحسين الجودة؛

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

² أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة

لصناعات الجلدية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2007، ص 47.

ج) التغذية العكسية: يعد تحليل شكاوي العملاء و الوقوف على إقراحتهم و آرائهم من أهم مصادر المعلومات المؤسسة ، مما يساهم في تقييم و تقويم منتجاتها لتصبح أكثر تتطابق مع متطلبات العميل.

الفرع الثالث: تصميم المنتج

يعتبر التصميم أداة للوصول إلى رضا العميل حيث يتم في هذه المرحلة ترجمة إحتياجات العميل إلى منتج نهائي ، يجب أن تكون العملية الإنتاجية قادرة على تحقيق المطابقة بين مخرجات التصميم وإحتياجات العملاء عن طريق تخفيض كلفة الإنتاج ، زيادة الأمان ، سهولة الإستعمال ، الصيانة ، دليل التشغيل وغيرها من الجوانب المساعدة على زيادة رضا العملاء ، والشكل الموالي يوضح خطوات عملية التصميم.

الشكل رقم 45 : خطوات عملية التصميم



المصدر : من إعداد الباحث

تمر عملية التصميم كما هو موضح في الشكل بأربع مراحل وهي¹:

أ) تحديد إحتياجات العملاء : تشخيص حاجات ورغبات العميل كما تم تطرق له سابقاً؛

ب) إعداد التصميم : إعداد خطة زمنية لمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق التصميم و وصف و التوثيق الكامل لنظام إدارة التصميم ، مع تحديد مسؤولية كل الجهات المسؤولة عن تنفيذ عملية التصميم؛

ت) مطابقة التصميم لحاجات العميل : يجري التعبير عن هذه الخطوة بتحويل إحتياجات العميل إلى شكل منتج نهائي ، ويتم التحقق من أن التصميم مطابق للإحتياجات العميل وللمواصفات المخطط لها مسبقاً؛

ث) ضمان إشباع التصميم لرضا العميل : يتم في هذه الخطوة قياس رضا العملاء عن التصميم بهدف إجراء تحسينات على التصاميم المستقبلية.

الفرع الرابع : العلاقة بين رضا العميل ومتطلبات المنتج نموذج "kano"

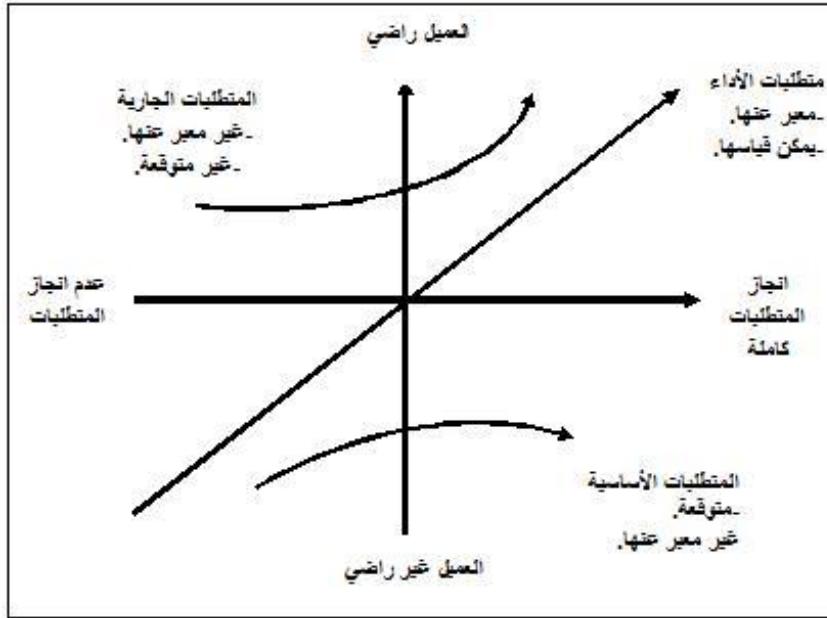
أن إتباع منهج التوجه نحو العميل هو أكثر من مجرد إستبيانات ومقابلات بل يتعدى ذلك لأن يكون عملية تحسين مستمر لتحقيق رضاه، وهنا وجب علينا توضيح ما ينتظره العميل من منتج المؤسسة وهي متطلباته فإذا توفرت تحقق رضاه وتصنف إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي²:

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، مرجع سبق ذكره ، ص159.

² عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون بإستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة إستطلاعية لعينة من الزبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة النجف، مجلة الكوفة ، العدد5 ، المجلد3 ، 2009، ص12.

- (أ) **متطلبات ضرورية:** وهي تلك الخصائص الأساسية التي يجب توافرها في المنتج ، ولا يعبر عنها العميل لإفترضه ضمناً وجودها ، وعدم تلبية هذه المتطلبات يؤدي لعدم رضاه ؛
- (ب) **متطلبات الأداء:** وهي متطلبات التي يعبر عنها العميل ويطلبها وتتصف بكونها (محددة، قابلة للقياس، فنية)، ولها علاقة طردية مع رضا العميل؛
- (ت) **متطلبات جذب (البهجة):** وهي متطلبات مميزة للمنتج والتي توفرها يحقق رضى كبير عند العميل لأنه لا يتوقعها وغيابها لا يؤثر على رضاه.
- لقد وضع العالم الياباني "Noriaki Kano" وفريق عمل مكون من ثلاثة باحثين هم " N.Seraku , F.Takahahi , S.Tsuji " مخططاً لنموذج حمل إسمه سنة 1990 يوضح متطلبات العميل للجودة وعلاقتها برضاه والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 46 : نموذج " kano " لرضى العميل



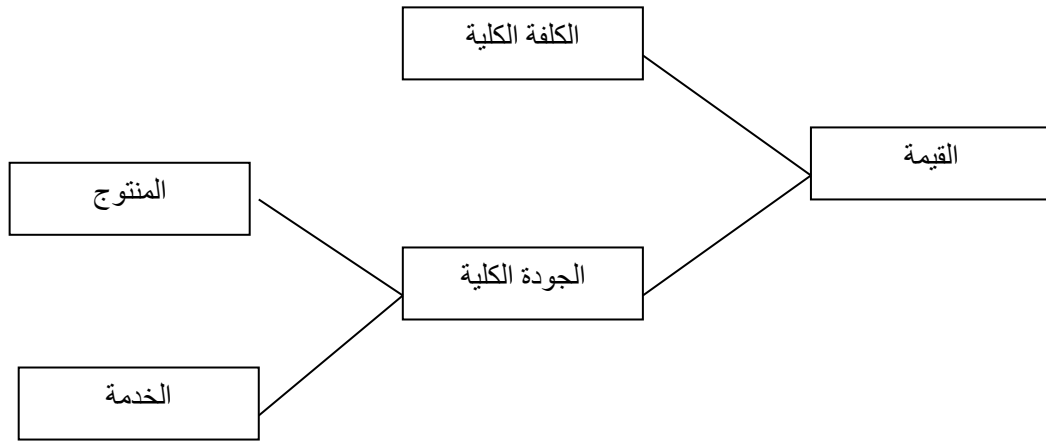
Source :<http://www.m5zn.com/uploads/2010/12/12/photo/1212100212038t9v544.jpg> (26/05/2014)

نلاحظ من الشكل السابق توفر معلم به محورين ، المحور الأفقي للنموذج يشير للمتطلبات المدركة من طرف العميل والمحور العمودي يشير لدرجة رضاه. كما يحتوي النموذج على ثلاثة منحنيات، المنحنى السفلي يتعلق بمتطلبات الأساسية للمنتج فعدم تحققها يؤدي لإستياء العميل ، المنحنى الوسط ويمثل المتطلبات الأداء وهي ضرورية لتحقيق رضى العميل ، أما المنحنى الثالث وهو المنحنى الأعلى والذي يمثل تميز المنتج لتحقيق الجاذبية التسويقية للمنتج و إسعاد العميل.

الفرع الخامس : نموذج "Gale"

وضع الدكتور "Bradley Gale" سنة 1997 نموذج مفسر لكيفية خلق القيمة لمدرسة عند العميل ودفعه لعملية شراء المنتج بالإعتماد على المفاضلة بين عنصرين التكلفة الكلية و الجودة الكلية كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 47 : نموذج Gale للقيمة



المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الحديد، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 77.

من خلال الشكل يتضح أن هذا النموذج يستعمل من طرف العميل عند قيامه بعملية تقييم المنتج ويقوم بالمقارنة بين الجودة الكلية للمنتج التي يجب أن تفوق حسب رأيه التكلفة الكلية لبلوغ رضى العميل. ونقصد بالجودة الكلية و التكلفة الكلية¹:

أ) **جودة المنتج** : نقصد بها كافة خصائص المنتج المتعلقة بالمتانة ، الأداء ، المطابقة ، الديمومة، الجمالية،...إلخ؛

ب) **جودة الخدمة** : هي الخصائص التي تعزز مستوى التميز المنتج مثل : التركيب ، خدمات ما بعد البيع، الضمان ،...إلخ؛

ت) **التكلفة الكلية**: وتشمل التكلفة النقدية والغير النقدية ، ونقصد هنا بالتكلفة النقدية سعر بيع المنتج ، أما التكلفة الغير نقدية فتشمل الكلف الملحقة بالمنتج و التي يتحملها العميل مثل:

(1) **تكلفة الوقت** : وقت إنتظار العميل حتى يحصل على المنتج؛

(2) **تكلفة المجهود** : المجهود المبذول من طرف العميل للحصول على المنتج.

¹ أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

مما سبق نلاحظ أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية وكلفة مناسبة للعميل هو الذي يحصل على أعلى قيمة عنده بالمقارنة مع بقية منتجات المنافسين وقد أصبحت المؤسسات تهتم بخلق القيمة للعملاء عن طريق خلق الجودة في منتجاتها ، وهذا هو المدخل الحديث في إنشاء التنافسية الغير سعرية .

الفرع السادس : نشر وظيفة الجودة

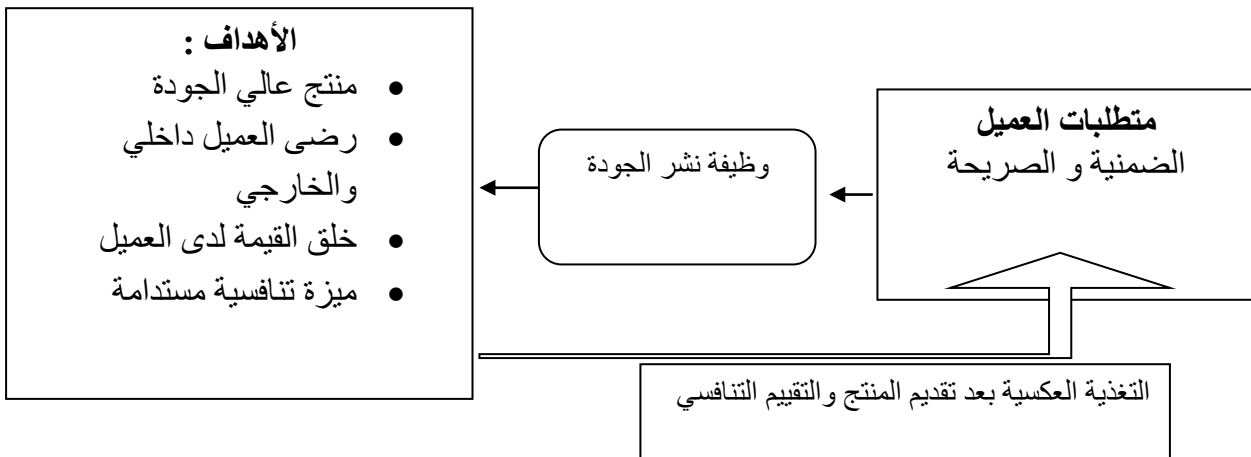
تعتبر نشر وظيفة الجودة الوظيفة المسؤولة عن سماع صوت العميل، ولقد طورها يوجي أكاو " Yogi Akao" مع بداية الستينيات من القرن الماضي كمدخل متكامل لتلبية إحتياجات العميل إنطلاقاً من تحديد وفهم إحتياجاته و رغباته ثم ترجمتها إلى مواصفات في المنتج بهدف التفوق على المنافسين، و تعتبر وظيفة نشر الجودة وسيلة مهمة للإتصال بين مختلف وظائف المؤسسة.

وقد إعتد هذا المنهج في سنة 1972 بمؤسسة متسوبيشي ، وأيضاً تم تطبيقه فيما بعد بمؤسسة تويوتا، وتعتبر وظيفة نشر الجودة النظام المسؤول عن تصميم المنتج وضمان مطابقته لمتطلبات العميل بمشاركة أفراد من كل وظائف المؤسسة¹ .

أولاً : مفهوم وظيفة نشر الجودة

ترتكز المؤسسات مستخدمة لوظيفة نشر الجودة على منهج تشاركي بين مختلف أعضاء فريق العمل المتعدد الوظائف، مما يؤدي لترجمة متطلبات وتوقعات العملاء إلى خصائص ومواصفات، و أيضاً تقييم التنافسي للمنتج مع بقية المنتجات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 48: وظيفة نشر الجودة



¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2007، ص 35.

الملاحظ من الشكل السابق وجود أربع عناصر أساسية لوظيفة نشر الجودة وهي¹:

أ) **المدخلات:** وهي عبارة عن الجهود المبذولة في البحث و الكشف عن متطلبات العملاء سواء المصراحة بها أو الضمنية ؛

ب) **العمليات :** وتشمل عملية التصميم عن طريق تشكيل فريق عمل مع ضمان مشاركة أفراد من عدة وظائف مثل: التسويق ، التطوير، التصنيع ،...إلخ وذلك بهدف تحويل وترجمة متطلبات العميل إلى خصائص نهائية في المنتج؛

ت) **المخرجات :** تشمل نتائج نشر وظيفة الجودة ومدى تحقيقها لهدف رضى العميل و تحسين تنافسية المؤسسة؛

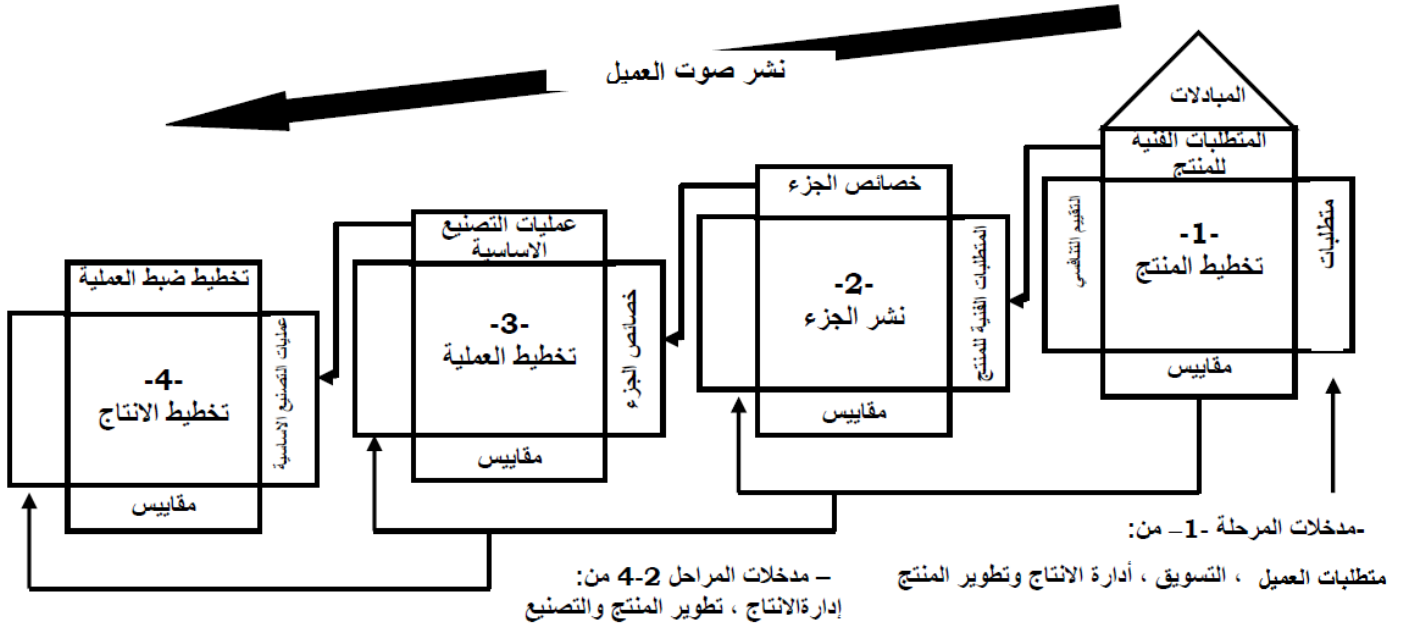
ث) **التغذية العكسية :** بناء على تقييم المنتج من طرف العميل ومعالجة الشكاوي وتحقق من نتائج المقارنة المرجعية مع باق المنافسين يتم تقويم أداء المنتج عن طريق إستخلاص متطلبات جديدة للعملاء أو تطوير أدائه ، وتحديد جديد لمتطلبات العملاء ، بهدف إعادة إدراجها وفق وظيفة نشر الجودة.

ثانيا : خطوات وظيفة نشر الجودة

إن المنطلق الأساسي لوظيفة نشر الجودة هو تحويل متطلبات العميل إلى خصائص المنتج المراد تصنيعه وتمر هذه الوظيفة بعدة خطوات كما يوضحها الشكل المالي :

الشكل رقم 49: خطوات الأربع لمنهجية نشر وظيفة الجودة

¹ أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 35.



المصدر : رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء ، سوريا، 2010، ص149.
و فيما يلي سيتم توضيح خطوات نشر وظيفة الجودة المبينة في الشكل أعلاه¹:

- (أ) **تخطيط المنتج** : يتم في هذه الخطوة تحويل رغبات العملاء إلى خصائص ومتطلبات فنية للمنتج ، مع تقييم و تحليل المنافسين بهدف وضع خصائص المنتج للتفوق على منتجاتهم .
- (ب) **نشر الجزء** : يتم تحويل المتطلبات الفنية للمنتج إلى خصائص الأجزاء المحددة للمنتج وكيفية تطويرها لملائمة متطلبات العميل.
- (ت) **تخطيط العملية** : يتم تحويل خصائص الأجزاء لعمليات إنتاج ، وتحديد معايير العملية التي تؤثر في خصائص الجزء.
- (ث) **تخطيط الإنتاج** : يتم تحويل عمليات التصنيع الأساسية لمتطلبات العمليات من خلال ضبط مؤشرات مثل : متطلبات التدريب، المقاييس المعتمدة ، الأدوات المعايير؛...إلخ.

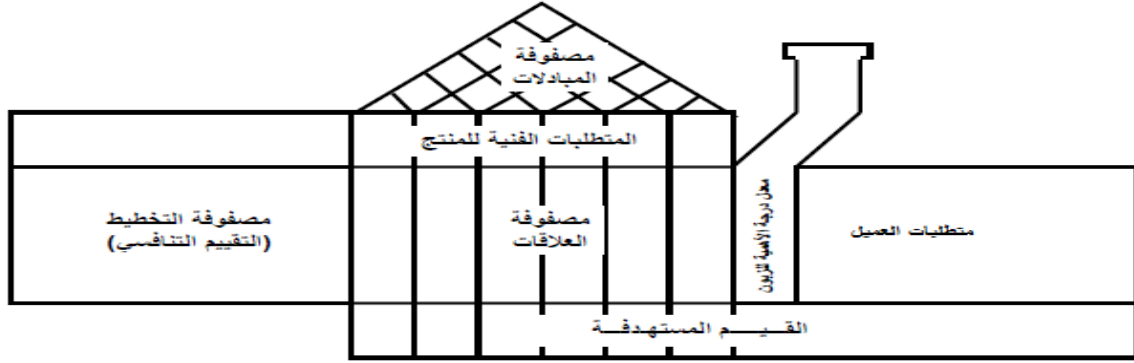
ثالثا : خطوات بناء بيت الجودة

بيت الجودة هي رسم تخطيطي ، يشبه المنزل ، ويستخدم لتحديد العلاقة بين رغبات العملاء و خصائص منتج المؤسسة . وهو الأداة الرئيسية لوظيفة نشر الجودة (QFD*) .

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص149-150.

ويعرف بيت الجودة على أنه جزء الأساسي من إمتداد وظيفة نشر الجودة وهو عبارة عن مصفوفة تستخدم في عملية التخطيط والهدف منه هو ربط بين متطلبات العميل وكيفية تحقيقها من طرف المؤسسة¹، و يمكن توضيحه بشكل مختصر كتالي :

الشكل رقم 50: بيت الجودة



المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن، 2008، ص 165.

ومن الشكل السابق يمكننا توضيح مختلف خطوات بناء بيت الجودة²:

(أ) الخطوة الأولى : تحديد متطلبات العميل

تعد هذه الخطوة حجر الأساس في بناء بيت الجودة حيث تنطلق المؤسسة من فهم وتحديد ما يرغب به العميل وتسمى بصوت العميل.

(ب) الخطوة الثانية : مصفوفة التقييم التنافسي

يتم مقارنة منتج المؤسسة مع منتجات بقية المنافسين بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في منتج المؤسسة والبحث عن فرص تطوير المنتج لرفع من تنافسيته.

(ت) الخطوة الثالثة : تحديد المتطلبات الفنية للمنتج (صوت المهندس)

يتم من خلال هذه الخطوة تحديد المقاييس و المتطلبات الفنية المرتبطة ب حاجات العميل مثل : مقاييس الأداء، الخصائص الهندسية، المواصفات الفنية...إلخ.

(ث) الخطوة الرابعة: مصفوفة العلاقات

تعد مصفوفة العلاقة من أهم خطوات إنشاء بيت الجودة حيث يتم تحديد قوة العلاقة بين المتطلب الفني للمنتج و متطلبات العملاء.

(ج) الخطوة الخامسة : مصفوفة المبادلات

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد ، مرجع سبق ذكره، ص 164

² أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-55.

وتسمى أيضا بمصفوفة الارتباط الفني و توضح التفاعلات التي تحدث بين المتطلبات الفنية، معناه كيف تؤثر المتطلبات الفنية على بعضها البعض إيجابا أو سلبا.

ح) الخطوة السادسة : مصفوفة التقييم الفني

يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات تكاليف المتطلبات الفنية للمنتج ، ويوجه من طرف الفريق الفني بهدف تقييم أداء المنتج مقارنة بمنتجات باق المنافسين.

المطلب الثالث : دور تمكين العمال في تحسين تنافسية المؤسسة

يمكن أن الانطلاق من مقولة أستاذ جامعة هارفارد "Jeffrey Pfeffer": (إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية(الأفراد) وهم مصدر الميزة التنافسية المستدامة لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري والعناية به)¹.

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

تلعب وظيفة إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تنفيذ ودعم إستراتيجية الجودة الشاملة ، من خلال تسييرها للعنصر البشري داخل المؤسسة مما يساهم في نجاح أو فشل الجودة الشاملة التي تعتمد في طريقة تنفيذها على العاملين في كل المستويات.

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن تعكس قيم ثقافة الجودة وأيضا سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الممارسات:

أ) **التوظيف:** يعتبر التوظيف هو عملية جذب و إستقطاب الأفراد لشغل الوظائف داخل المؤسسة كما يتضمن إختيارهم و تعينهم بناء على مؤهلاتهم و كفاءاتهم و خبراتهم ، وأيضا إعدادهم وتوجيههم للوظيفة الجديدة، ومن خلال هذه الممارسة يتم تحديد العناصر البشرية التي تحتاجها المؤسسة لمواجهة منافسيها و البحث عليهم و الإستغلال الأمثل لهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؛

ب) **التعويض:** يجب أن يكون نظام التعويض والحوافز عبارة عن مزج بين نظام الدفع من أجل الأداء الفردي مما يخلق جو تنافسي بين العاملين و بين نظام تعويضي جماعي الذي يركز على التعاون بين أفراد الفريق وذلك لأن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة بهدف تحسين أداء المؤسسة؛

ت) **التدريب والتطوير:** أساس التدريب و التطوير الفعال هو الفهم الحقيقي للعاملين و لإحتياجاتهم التدريبية من أجل خدمة المؤسسة و تحسين أدائها و خصوصا التنافسي، وكبرى المؤسسات اليوم يشجعون الموظفين

¹ محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال جامعة سيدي، ص2 نقلًا

عن:

على إستطلاع والإختبار والإستماع للعملاء و تحليل منافسيهم، مما يسمح لهم بوضع أهدافهم القصيرة والطويلة المدى من حاجاتهم تدريبية ، ويتم تدريب المؤسسات الناجحة لموظفيها بالتركيز على ترسيخ ثقافة الجودة لديهم، وتحديد مختلف الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، ووضع خطط تدريب تتناسب مع حاجات العمل و تحقيق رضى العامل والعميل معا.

و يتم تغير البرنامج التدريبية للمؤسسات بشكل دائم ليعكس التطور في حاجات و رغبات العملاء ومنه التكيف مع التغيرات البيئية التنافسية للمؤسسة و ندرج مقولة الإقتصادي " Anthon P. Carnevale " رئيس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (إذا أردت أن تبني تقنية عالية وأداء عالي ، فيجب عليك إذن أن تدرب موظفيك¹).

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة الإدارة الداعمة لمنهج الجودة الشاملة من خلال بحثها على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة و إرساء نظام تعويضي يضمن تحفيز العاملين لتبني هذا المنهج ، و أيضا تدريب و تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم مما يسمح لهم بتقديم أداء عالي الجودة يضمن تنافسية مستدامة للمؤسسة .

الفرع الثاني: تأثير مشاركة وتمكين العمال على تحسين تنافسية المؤسسة

تعد مشاركة وتمكين جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة إنتماء الأفراد و ولائهم للمؤسسة و تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعتبر جزء من أهدافهم، و العمل الجماعي يعتبر من أهم أدوات تحليل ومعرفة المشكلات ومحاولة التآزر لإيجاد الحلول المثلى لها ، من خلال التواصل المباشر بين العمال و المسؤولين من مختلف المستويات الإدارية.

و من أجل نجاح عملية التواصل بين العاملين والإدارة فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على أهمية إتباع أسلوب اللامركزية ، بهدف ترك مجال للعمال لإتخاذ القرار و المشاركة في تحقيق تنافسية المؤسسة، ودور إدارة العليا أو القيادة مهم من خلال التشجيع على العمل الجماعي بين العمال و التواصل مع الإدارة، و يهدف العمل الجماعي إلى التحسين المستمر للعمليات، و بالتالي تحقيق ما يلي:

أ) الإستفادة من الكفاءات و الموارد البشرية و إستغلال قدرتها على الإبداع و تنمية مهاراتها العلمية والعملية لإدماجها ضمن فرق تحسين الجودة مما يتيح للمؤسسة تحسين أداء العمليات الإنتاجية و حل مشاكل العمل؛

¹ خولة عبد الحميد محمد، إقبال غني محمد، سعدية حاييف كاظم، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة، ص ص 15-18 نقلا عن :

ب) إن منح فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات العمل بصورة عامة و مشكلات الجودة بصفة خاصة يسمح بالتعرف على أسبابها و إقتراح الحلول المناسبة لها بما يتيح لإدارة المؤسسة وضع الحلول و التفرغ لتقييم متغيرات البيئة التنافسية و بناء إستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب التشغيلية التي تستهلك الوقت الكبير في مراقبتها؛

ت) إن من أهم أسس الإدارة الحديثة هي مشاركة العاملين في كافة العمليات المتعلقة بالتخطيط الخاص بالمؤسسة في كافة الأنشطة المرتبطة بتحسين التنافسية ، وكذلك مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي للمؤسسة ، مما يساهم في تحفيز العمال على تحقيق الأداء المطلوب بشكل الصحيح وزيادة الإحساس بالإنتماء والولاء للمؤسسة¹ .

الفرع الثالث : دور تمكين العاملين في تحسين تنافسية المؤسسة

لقد ركزت أدبيات الإدارة الجودة الشاملة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح ، لأن المسير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة و تحسينها بصورة مستمرة، دون مساعدة بقية أفراد المؤسسة، وخاصة العمال ، لأن الجودة وتحسينها لا يمكن تحقيقها دون أخلاص العامل في العمل و ولائه للمؤسسة وإقتناعه بثقافة الجودة، والتمكين يحتاج لإنتماء العامل وقناعاته الداخلية بهدف الجودة وتعاونه مع بقية الأفراد في سبيل تحقيقها .

التمكين هي عملية إدارية لتشجيع العاملين بما فيهم المسيرين بغرض إستغلال مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من حرية التصرف لأداء العمليات الإنتاجية، ليكونوا قادرين على إتمام العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وعملية التمكين عبارة عن تطور النظم الفكر الإداري الحديث بإعطاء الفرصة للعمال للمساهمة في إتخاذ القرار وذلك لمعرفتهم بمشاكل العمل أفضل من غيرهم لقربهم من مواقع العمل و ورشات الإنتاج، لذا يتم منحهم فرصة لإيجاد الحلول الملائمة لهذه المشاكل عن طريق إقتراح الحلول المناسبة وسهر على التنفيذ السليم لتلك الحلول² .

نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية للمؤسسة أصبحت الميزة التنافسية لا تعتمد بصورة كبيرة على الموارد الملموسة التقليدية مثل الموارد المالية و الآلات ،... إلخ ، إن هذه المصادر التقليدية لا تستطيع المساهمة في خلق الميزة التنافسية إلا إذا تم تدعيمها بموارد بشرية مميزة من أجل إستغلال الأمثل للموارد والحفاظ على الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة وتجديدها إن إقتضت الحاجة.

¹ <http://www.12manage.com/myview.asp?KN=3545>(15/06/2014)

² عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص165.

نقلا عن :

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767>(12/06/2014)

إن موارد الميزة التنافسية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى ، لكن تعتمد الميزة التنافسية أساسا على نجاح العاملين بها في إكتشاف مصادر متجددة تمنحها التفوق على المنافسين، وهذا لا يكون إلى بإتباع نهج إداري حديث يساعد الموارد البشرية على الإبداع من خلال عملية التمكين .

تعد عملية تمكين العاملين بحد ذاتها قادرة على منح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزهم عن العاملين في مؤسسات أخرى منافسة، كما أن الثقة و الولاء التي يكتسبها العمال تعد جزء مهم من رأس المال البشري الذي يصعب على المؤسسات الأخرى تقليديه بسهولة .

والتمكين كعملية إدارية حديثة تكسب المؤسسة قدرا كبيرا من المرونة في تلبية رغبات العملاء وسرعة الإستجابة لهم من أجل تحقيق رضاهم مما يساهم في خلق الميزة التنافسية¹.

الفرع الرابع: تنمية رأس المال البشري ودوره في بناء الميزة التنافسية

إن إهتمام المؤسسة بالموارد غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما تحققه هذه الأخيرة من وفورات في التكلفة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع الإبتكار والإبداع الموجود في الموارد البشرية، ومن هنا تتضح الأهمية المتزايدة للموارد البشرية وذلك بإعتبارها رأس المال البشري الذي بدوره يساعد المؤسسة على²:

أ) **رأس المال البشري لدعم الميزة التنافسية:** إن الأفراد الذين يتميزون بالمواهب ولديهم القدرة على الإبداع الذي يحسن من عمليات المؤسسة ويعمل على تلبية حاجات العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتجات، هو الذي يساهم في تميز المؤسسة على باق منافسيها ؛

ب) **الإبداع لدعم الميزة التنافسية:** إن الإبداع هو العامل الأساسي في قدرة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية جديدة و الإحتفاظ بها ، فيجب أن تحرص المؤسسة على تمكين العاملين بها ودفعهم للإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة منتجات المؤسسة؛

ت) **التعلم لدعم الميزة التنافسية :** إن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة و التي بدورها تعتبر أساس العملية الإبتكارية ، ويعرف التعلم بأنه ظاهرة جماعية لإكتساب وتهيئة الكفاءات التي تساهم في تغيير طريقة ممارسة عمليات المؤسسة ، ولكي يساهم التعلم في الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن يكون مسؤولية الجميع ويدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

مما سبق الملاحظ أن المؤسسات اليوم تسعى لكسب ميزة تنافسية لتفوق على غيرها من المنافسين من خلال تحقيق رضى العميل و الإستغلال الأمثل للطاقات الفكرية و البشرية للعمال ، ولإدارة الجودة الشاملة

¹ <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/download/1904/1758>(22/06/2014)

² عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"، جامعة الأزهر، 2012، ص 13 نقلا عن :

[http://www.researchgate.net/profile/Afaf_Badawe/publication/257873853_A_Strategic_Vision_for_the_Intellectual_Capital_and_its_Role_in_Achieving_Competitive_Advantage_Field_Study/inks/02e7e526014fe6fa5b000000\(26/06/2014\)](http://www.researchgate.net/profile/Afaf_Badawe/publication/257873853_A_Strategic_Vision_for_the_Intellectual_Capital_and_its_Role_in_Achieving_Competitive_Advantage_Field_Study/inks/02e7e526014fe6fa5b000000(26/06/2014))

بصفة عامة ولمبدأ تمكين العاملين بصفة خاصة أهمية كبيرة في تدعيم رأس المال البشري للمؤسسة، ومساعدة الموارد البشرية على إكتشاف قدراتهم وحثهم على تطويرها بهدف تحسين تنافسية المؤسسة .

المطلب الرابع : دور العلاقة مع الموردين في تحسين تنافسية المؤسسة

ينظر اليوم إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسة على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسة حاجاتهم التي يمكن تلخيصها في الأسعار العادلة والمقبولة للمواد الأولية بالإضافة إلى تسديد إلتزامات المؤسسة للموردين في الأجل المحددة، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل¹.

الفرع الأول : إدارة العلاقة مع الموردين

تمثل العلاقة مع المورد و تسيرها أساس نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها إذ يجب على المؤسسة التركيز على أقل عدد ممكن من الموردين من خلال بناءها لعلاقة تعاون أو شراكة معهم، بهدف ضمان تصنيع المنتجات و إيصالها للعميل بالجودة والوقت اللازمين، لإنجاح هذه العلاقة يجب على المؤسسة ضمان جو من الولاء و الإحترام المتبادل والإلتزام والرؤية المشتركة بينها وبين مورديها ، وتحديد نقاط القوة والضعف المهددة لهذه العلاقة ومحاولة معالجتها، ويتم تسيير العلاقة مع الموردين عن طريق إتباع الخطوات التالية:

أولاً : إختيار المورد :

يعتبر قرار إختيار المورد من أهم القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لأنه متربط بجملة من النقاط كقضايا الجودة والتكاليف والتكنولوجيا و السلامة والبيئة والتخزين...إلخ.

ويختار المورد بناء على شروط محددة مثل توفر المورد على أنظمة لضمان الجودة مثل الإيزو وقدراته على التعامل مع التكنولوجيا والإبتكارات المتجددة، و توفر القدرات الفنية لضمان عملية التوريد من الكميات، الأسعار ، الأجل،...إلخ²، وتتم عملية إختيار الموردين عبر ثلاث مراحل وهي :

(أ) **تقييم الموردين** : تهدف عملية تقييم الموردين لإكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم المتميزة عن طريق معايير تضعها المؤسسة مسبقاً تعتمد على حاجاتها الفعلية؛

¹ الغالبي طاهر محسن و العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ،

الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 81.

² E.F. Bakker , J. F. Kamann, Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 10, 2003 ,P130.

(ب) **تطوير الموردين** : يجب على المؤسسة تطوير علاقتها مع المورد لضمان تزويدها بمواد تتلائم مع متطلبات الجودة و التوصيل وسياسات التوريد والتدريب... إلخ؛

(ت) **المفاوضات** : عادة ما تركز عملية التفاوض على الأسعار فقط لكن يجب على المؤسسة مراعات جوانب أخرى مثل مستويات الجودة وشروط الدفعات المالية و أوقات الإنجاز والكفالات و المسؤولية عن التوريدات المعيبة وقدرة التوريدات على خلق القيمة المضافة للعميل.

ثانيا : تسيير العلاقة مع الموردين

بعد إختيار المورد تبدأ مرحلة تسيير العلاقة معه وفق الأبعاد التالية :

(أ) **فحص المواد**: يتم فحص ما تم توريده من خلال الأساليب المسح الكلي أو إستخدام المسح بالعينات.

(ب) **التدريب**: يفرض التغير التكنولوجي تدريب العاملين على مختلف التكنولوجيات الحديثة، لرفع الإنتاجية وضمان البقاء في ميدان التنافس؛

(ت) **فرق العمل** : تتكون فرق العمل لتحسين الجودة من عاملين من المؤسسة و ممثل عن المورد من أجل التعاون المشترك لتحقيق الجودة المطلوبة؛

(ث) **شهادات الموردين**: تمنح شهادة للمورد بهدف السماح له بتوريد المواد الأولية للمؤسسة و تكون بمثابة إتفاق بين المؤسسة و المورد على مواصفات الجودة، الشحن، التصميم؛

(ج) **تقدير الموردين** : تقوم المؤسسة بتقييم أداء المورد من خلال إلتزامه بالمواصفات والشروط السابق الإتفاق عليها ؛

(ح) **تمييز الموردين**: تقدم المؤسسة التقدير للمورد كدليل على إلتزامه بالمواصفات مما يساهم في تحفيزه، وتمنح له حوافز تقديرية وتشجيعية من أجل دفعه لمواصلة الأداء المتميز .

ثالثا : إدامة علاقة الشراكة والتعاون مع الموردين:

تسعى المؤسسة لإدامة علاقة مع الموردين تتصف بالشفافية و الإلتزام والربحية المتبادلة ، و يتم بناء علاقة شراكة وتعاون بين المؤسسة و المورد نظرا للمصير المشترك لهما، وتكون مبنية على الثقة المتبادلة والتعلم المشترك من أجل الوصول لتحقيق رضى الطرفين.

إن المؤسسة والمورد يعملان معا لبناء علاقة تعاون عن طريق إلتزامهما على المدى البعيد لتحسين جودة منتجات المؤسسة و الدعم الفني والإداري و التطوير التكنولوجي ، هذا التعاون يسمح للمؤسسة بزيارة مصانع المورد وإقتراح بعض الأساليب لتحسين عمليات التوريد بهدف تخفيض التكاليف¹.

¹ تركي دهمان البرازي، أثر إدارة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت

للأوراق المالية، ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، الأردن ، ص ص 31-33 نقلا عن :

<http://www.meu.edu.jo/ar/images/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B6%D8%A7%D9%81%D8%A9/%D8%A3%D>

الفرع الثاني : تأثير العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة

من المهم للمؤسسات بناء علاقة متينة مع مورديها لضمان الحفاظ على إحتياجاتها من المواد الأولية المطلوبة بأفضل الأسعار وفي الوقت الملائم والذي يؤدي بدوره لرفع تنافسية هذه المؤسسات، ويعتبر جمع بيانات الموردين وتقييمهم، جزء هام من أعمال المؤسسة، يمكن الإستفادة منها في وضع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) والتكتيكية (قصيرة المدى) ، وإستعمال هذه البيانات أيضا لوضع خطط المؤسسة مثل خطط الإنتاج وإدارة العمليات... إلخ¹.

إن العلاقة التبادلية بين المؤسسة والموردين المبنية على أساس المنفعة المتبادلة و المصير المشترك، وتقوم هذه العلاقة على تبادل المعلومات الضرورية لكلا الطرفين، كون أن المنتجات المؤسسة عبارة عن تكاثف جهود أفرادها بالإضافة إلى التوريدات التي يقدمها المورد مما يساهم في خلق القيمة للعميل . يجب على المؤسسة بناء علاقات طيبة مع المورد الذي يزودها بالمواد الأولية التي تحتاجها وبالجودة المطلوبة وفي الأجل المحددة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومشاركة الفعالة في الإيفاء بالتزاماتها تجاه العميل وأهم طرق تنمية العلاقة مع العميل هي²:

(أ) عدم التفرقة بين مورد وآخر؛

(ب) تزويد الموردين بالمعلومات المتعلقة بحاجة المؤسسة للمواد الأولية في الوقت المناسب؛

(ت) البحث عن المعلومات الخاصة بالمواد الأولية الجديدة في الأسواق و تأثيراتها على أذواق العميل؛

(ث) حسن إستقبال الموردين في المكان والزمان الملائم والعمل على حل وإزالة الخلافات التي تكون بين المؤسسة ومورديها؛

(ج) نزع فكرة إختيار المورد حسب معيار أقل سعر دون الأخذ بعين الإعتبار بقية المعايير كالجودة وسرعة الإستجابة و حسن التعامل... إلخ؛

(ح) الحرص على تقوية العلاقة مع الموردين ودفعهم لتحسين جودة منتجاتهم و خدماتهم؛

(خ) بناء قاعدة بيانات للموردين ومستوى جودة منتجاتهم و قدرتهم على الإيفاء بالتزاماتهم؛

8% AB% D8% B1% 20% D8% A5% D8% AF% D8% A7% D8% B1% D8% A9% 20% D8% B3% D9% 84%
% D8% B3% D9% 84% D8% A9% 20% D8% A7% D9% 84% D8% AA% D9% 88% D8% B1% D9% 8A
% D8% AF% 20% D8% B9% D9% 84% D9% 89% 20% D8% A3% D8% AF% D8% A7% D8% A1% 20%
D8% A7% D9% 84% D9% 85% D9% 86% D8% B8% D9% 85% D8% A9.pdf(18/06/2014)

¹ <http://takamul.gov.ae/ar/entrepreneurs/entrepreneurs-resources/operations/supply-chain>
(18/06/2014)

² أدوار ومجالات العلاقات العامة في المنظمة، ص2 نقلًا عن :

<http://www.abahe.co.uk/public-relations-resources/public-relations-07.pdf>(18/06/2014)

د) إن العلاقة التشاركية للمؤسسة مع الموردين تسمح لها بتوفير إحتياجاتها من المدخلات وفق خطة مسبقة بما يخدم مصالحها ويساهم في تحقيق أهدافها ، ويسمح أيضا بضمان التدفق السريع والمستمر للمواد الأولية بالسعر والجودة و الوقت و الكمية المناسبة لإحتياجات المؤسسة.

المطلب الخامس : دور التحسين المستمر في زيادة تنافسية المؤسسة

يركز هذا المطلب على مبدأ التحسين المستمر ودوره وأهميته في تحقيق وتحسين تنافسية المؤسسة من خلال التعريف بمجالاته ودراسة تأثيره على مختلف مؤشرات تنافسية المؤسسة.

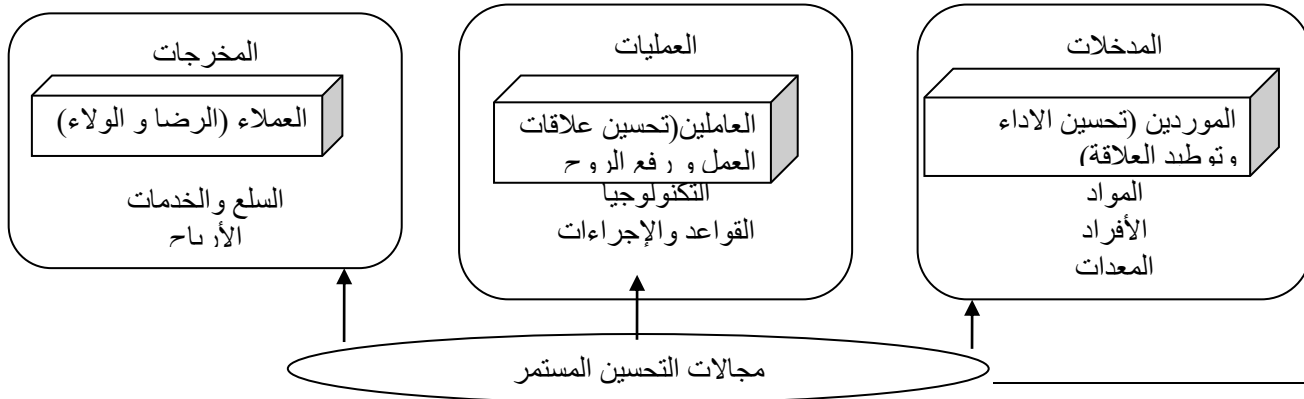
الفرع الأول : مجالات التحسين المستمر

التحسين المستمر هي جميع الممارسات التي تهدف لتحسين التدريجي لأداء المؤسسة للوصول للكمال، الذي لا يمكن بلوغه، فيستمر ويدوم سعي المؤسسة إليه.

هناك عدة أفكار يرتكز عليها مبدأ التحسين المستمر نذكر بعضها¹ :

- يجب التطوير عمليات المؤسسة نحو الأفضل (أنشطة تحويل المدخلات لمخرجات و عملية خلق القيمة)؛
- تحسين العمليات وفق التغير في البيئة التنافسية للمؤسسة (رغبات العميل، ممارسات المنافسين)؛
- يجب ترسيخ مبدأ التحسين المستمر لدى جميع أفراد المؤسسة بالإضافة لإعطاء فرصة للأفراد للتغير عن طريق عملية التمكين؛
- إتباع منهجية دورة ديمينغ للتحسين من أجل تحقيق كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة؛
- التركيز على العميل في عمليات التحسين بمحاولة تلبية إحتياجاته و رغباته (العميل الخارجي والداخلي)؛
- إلتزام كل أفراد المؤسسة بعملية التحسين ولا يتم إقتصارها على أفراد من الإدارة العليا فقط ؛
- يجب على الأفراد القائمين بالتحسين فهم العملية (النشاط) المراد تطويرها ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها ومؤشرات الأداء الخاصة بها بهدف حل المشكلات وتقليل الأخطاء، والشكل الموالي يوضح مجالات التحسين في المؤسسة:

الشكل رقم 51: مجالات التحسين في المؤسسة



¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-196.

المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، الأردن، 2008، ص 195.

يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة عند قيامها بعملية التحسين يجب عليها أولاً التركيز على تحسين مدخلاتها و عملياتها مما يؤدي إلى تحسين مخرجاتها.

الفرع الثاني : الفرق بين النظرة اليابانية و الأمريكية للتحسين المستمر

خلال الثمانينيات ظهرت بعض مصطلحات الجودة الشاملة في الغرب ومنها فلسفة التحسين المستمر، إن فلسفة المنهج الغربي في التحسين تركز على التطوير والإبتكار وتتميز بالنقاط التالية¹:

- التغيرات الواسعة والكبيرة وتتطلب نفقات كبيرة و موارد بشرية متخصصة؛
- المدة الطويلة نسبية التي تفصل بين كل عملية تحسين؛
- الإهتمام بالتكنولوجيا للوصول إلى كفاءة العمليات.

أما المنهج الياباني للتحسين المستمر فيعود لنظام الكايزن وظهر في كتاب ماكسي أماي " Massaki Imai " بعنوان "جمبا* كايزن" سنة 1984 و ترجم إلى ستة لغات و تصدر مبيعات الكتب ثلاث سنوات متتالية ، حيث وصف عملية التحسين المستمر اليابانية و تركيزها على الإستخدام المتوفر من المعدات والإمكانية المادية والبشرية ومحاولة التحسين التدريجي دون تحميل المؤسسة تكاليف أخرى مثل الإبتكار، إلا بعد إستنفاد جميع الحلول.

و يركز منهج التحسين المستمر من المنظور الياباني على النقاط التالية²:

- **تركيز على الجودة:** المنهج الياباني لا يهتم بالأرباح قصيرة الأجل إنما يهتم برضا العميل وولائه الذي يوصل لأرباح طويلة المدى ، يتم إنتاج المنتج في بداية بكميات قليلة بهدف قياس تقبل العميل للمنتج، وبعد التأكد من رضا العميل يتم الإنتاج بكميات كبيرة لتحقيق تخفيض التكاليف بإستخدام مبدأ زيادة الإنتاجية و تخفيض المخزون عكس المنهج الغربي الذي يسعى لتخفيض التكاليف عن طريق تخفيض العمال أو الأجور؛

¹ المرجع نفسه، ص 197.

* **جمبا** تعني باليابانية الموقع الفعلي، يقول ماساكي "يكتفي كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم و لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم إلا من خلال الأوراق، ولا يفكرون في عمالهم، هؤلاء المديرين لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم ، لا يستطيعون فهم مشاكل العمل ، ولا تحسين عمليات مؤسساتهم".

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 197-200.

- التركيز على الجودة من المصدر : فلسفة التحسين المستمر اليابانية تركز على أداء العامل و مسؤوليته على فحص و إصلاح عيوب المنتج قبل تمريره للمرحلة الثانية و عند حدوث مشكلات يقوم بعملية التحسين من خلال المشاركة و إقتراح حلول لهذه المشكلات ؛
- تقليل كلفة المخزون: يرجع لتخفيض كميات المخزون التي تؤثر سلبا على سيولة و ربحية المؤسسة بإستخدام أنظمة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد-والذي يتم التطرق له في المبحث الموالي-.

الفرع الثالث : تأثير التحسين المستمر على تحسين تنافسية المؤسسة

إرتبط مفهوم التحسين المستمر بتحسين إنتاج وعمليات المؤسسة مما يساهم في رفع الأداء التنافسي ، من خلال إنتهاج الجودة الشاملة كمدخل أساسي للتسيير، و إن الإهتمام بتحسين الإنتاج والعمليات راجع لدوره الكبير في عملية خلق القيمة المضافة و المدركة من طرف العميل ، كما نلاحظ أن جزء كبير من إستثمارات المؤسسة مجسد في شكل آلات ومعدات إنتاج، وحوالي 60 % من العمال ينشطون في ورشات الإنتاج كل هذا أدى لإهتمام التحسين المستمر بنشاط الإنتاج لتحسين تنافسية المؤسسة عن طريق تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية .

إن جهود التحسين المستمر تركز على تمكين العاملين في المؤسسة من المساهمة في عملية التحسين بالإضافة لدعم الإدارة العليا وتصميم منهج تنظيمي معزز لهذا التوجه .

ويتم تحسين مؤشر الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات وذلك بإبتكار طرق أكثر قدرة على تحقيق منتجات المؤسسة أو عن طريق ثبات المخرجات مع تقليص في المدخلات وهي عملية إبتكار طرق تزيد من الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة¹.

وأیضا وفق التحسين المستمر يتم تحقيق خفض تكلفة المنتج، فالتحسين المستمر للأداء داخل المؤسسة يؤدي إلى تقليل العيوب ومنع حدوثها مستقبلا، مما يؤدي لتقليل تكلفة إصلاح العيب أو إعادة تصنيع المنتجات أحيانا².

إن هدف التحسين المستمر هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات إلى أقصى قدر ممكن، مما يؤدي لتخفيض مدة العملية الإنتاجية وتكلفتها و زيادة جودتها كالأتي³:

(أ) الفاقد بسبب المخزون الزائد عن الحاجة : يعني تكس المواد الأولية و المنتجات في مخازن المؤسسة ، مما قد يؤدي تلفها أو تعطلها بالإضافة إلى تحمل المؤسسة لتكاليف التخزين ؛

(ب) الفاقد بسبب عيوب في المنتج: معناه عدم مطابقة المنتجات للمواصفات المخطط لها ، مما ينتج عنه ضياع في المواد و الجهود المبذولة في تصنيعها و أيضا الجهود المبذولة في التخلص منها؛

¹ المرجع نفسه، ص ص 213-214.

² [http://www.arsco.org/detailed/06b805f5-6e90-4827-8ccb-4a15f079de6d\(18/06/2014\)](http://www.arsco.org/detailed/06b805f5-6e90-4827-8ccb-4a15f079de6d(18/06/2014))

³ [http://www.myqalqilia.com/Kaizen.htm\(19/06/2014\)](http://www.myqalqilia.com/Kaizen.htm(19/06/2014))

ت) **الفاقد في حركة العاملين** : وهي قيام العامل بالحركة الغير ضرورية على خط الانتاج، والتي لا تضيف أي قيمة للمنتج؛

ث) **الفاقد بسبب نقل المواد** : يعني الوقت والتكلفة الضائعة في عملية قطع مسافات طويلة في العمل أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو المنتجات من وإلى أماكن التخزين؛

ج) **الفاقد في إستغلال الأفكار الإبداعية للعاملين** : يعني أن عدم الإستماع للعاملين ومشاركتهم بأفكارهم في تطوير حلول للمشاكل يفوت على المؤسسة الإستفادة من هذه الأفكار والتي من الممكن أن تساهم في نمو و زيادة ربحية المؤسسة.

المطلب السادس: دور إدارة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة

تعتبر مقارنة إدارة العمليات من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وتحاول الدراسة في هذا المطلب التعرف على مساهمتها في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

الفرع الأول : تحسين عمليات المؤسسة و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

العمليات هي مجموعة من الأنشطة و المهام ، المترابطة و المتكاملة، ومتفاعلة مع بعضها ، بحيث يساهم الجميع في إنجاز هدف مشترك و هو تحقيق الجودة المطلوبة من العملاء .
تحسين العمليات هي النشاطات المستخدمة للإكتشاف المشاكل في المؤسسة ، وإزالة الأسباب التي تؤدي لحدوثها .

يجب على المؤسسة التركيز على تحسين كافة العمليات أكبر من إهتمامها بالمنتج النهائي لأنه في الأخيرة عبارة عن نتيجة من نتائج عمليات المؤسسة ، ومن أجل ضمان التنفيذ الناجح لأي عملية تحتاج المؤسسة لفهم وتعريف العملية والعوامل المتحكمة فيها والنتائج المحددة لها، معناه التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات ، و تقليص الوقت والجهد المبذول.

إدارة الجودة الشاملة تهتم بالإستخدام الأمثل للمعلومات المتصلة بالعمليات، و توعية الفرد بأهمية العملية التي يقوم بها، وإحداث التطوير لهذه العمليات بإستخدام الأدوات الإحصائية للجودة¹.
يرتبط تحقيق الجودة العالية بسلامة العمليات، وسهولة تنفيذها، إن منهجية الجودة الشاملة تؤكد حاجة المؤسسة لتصميم عملياتها بما يساهم في تحسين جودة منتجاتها، وقد حددت بعض المؤشرات تحسين العمليات كالآتي²:

¹ خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، تطوير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص27.

² المرجع نفسه، ص47.

- تصميم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضا لديهم؛
- تبني رقابة فعالة على جودة تنفيذ العمليات؛
- التحسين المستمر لجودة العمليات؛
- تأكيد إختيار المدخلات الجيدة، والتي تتصف بدرجة عالية من الجودة؛
- توثيق نتائج المراقبة، والقياس، والتقييم، في سجلات تعتمد خصيصا لهذا الغرض.

الفرع الثاني : تأثير إدارة العمليات على تنافسية المؤسسة

تركز مقارنة إدارة العمليات على عدة معايير مثل التحكم بتكاليف المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، الرفع من رقم الأعمال، تحسين الأداء التشغيلي مما يسمح لها بتحسين تنافسية المؤسسة عن طريق تأثيرها على النقاط التالية¹:

(أ) **إلتزام الإدارة العليا** : وهي المسؤولة عن وضع الأهداف ومتابعة تحقيقها من طرف إدارة العمليات وربطها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، لذا فإن وظيفة إدارة العمليات هي ضمان السير الحسن للعمليات التشغيلية وعمليات الدعم؛

(ب) **رضى العميل** : جميع العمليات داخل الجودة الشاملة موجهة أساسا لتحقيق رضا العميل حيث تعتبر الجودة الشاملة فلسفة مبنية على إدارة العمليات المنطلقة من رغبات العملاء للوصول إلى رضاهم ، فإدارة العمليات هي المسؤولة عن إشباع العملاء وإنتاج منتجات تلبية رغباتهم وأيضا تلقي شكاويهم ودراستها وإيجاد الحلول لها؛

(ت) **الأداء التشغيلي** : تهتم إدارة العمليات بالأداء التشغيلي و تقوم بتحسينه بالإعتماد على تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم بتنظيم العمل في إطار عمليات مخططة بمعرفة مدخلاتها أي ما تحتاجه من موارد، ثم بمعرفة مختلف الإجراءات و الأنشطة اللازمة لخلق القيمة وأخير بمعرفة مخرجات العملية ؛

(ث) **خفض التكاليف** :إدارة العمليات في إطار الجودة الشاملة تساهم في تقليل الأخطاء والعيوب من خلال تقديمها لمنتجات تطابق الموصفات المحددة ، كما أنها تزيد في الفعالية التشغيلية بإلغاء العمليات الغير ضرورية والأعمال التي لا تخلق القيمة المضافة للمنتج من وجهة نظر العميل ؛

(ج) **الرفع من الأرباح** : تسمح إدارة العمليات بزيادة أرباح المؤسسة عن طريق تحسن جودة منتجاتها وتحقيق خدمة العملاء ؛

(ح) **التحكم في المخاطر** : تسهل إدارة العمليات المؤسسة على التحكم و مراقبة الأداء وتقليل المخاطر عن طريق تقسيم المؤسسة إلى أقسام وعمليات صغيرة يسهل ضبطها وتنظيمها مما يساعد على مراقبتها وتقليل المخاطر والحوادث ؛

¹ R. Michel , G.Philippe, Etat d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance, **Revue Club des Pilotes de Processus**, Novembre 2007, P29.

(خ) **تسيير الكفاءات** : تهتم إدارة العمليات بالموارد البشري كونه المسؤول عن العملية سواء كان قائد للعملية أو مشارك فيها، بالنسبة للقائد تساعد على تنمية كفاءاته من أجل ضمان التسيير الأمثل للعملية وبالنسبة للعامل فهي تحدد دوره بالضبط مما يسهل عليه فهم الأداء المنتظر منه ؛

(د) **التوافق الداخلي للمؤسسة** : وهذا يعني توافق الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع السياسات المتبعة في إدارة العمليات مع توجهات العاملين في الورشات، وكذلك مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

الفرع الثالث : البعد الإستراتيجي لمقاربة إدارة العمليات

يتم في هذا الفرع التطرق لمفهوم و أهمية البعد الإستراتيجي لإدارة العمليات بإضافة إلى إعطاء نموذج لتطبيقها في المؤسسة.

أولاً : مفهوم إستراتيجية العمليات:

إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات طويلة الأمد وهي جزء من إستراتيجيات الأعمال ترتبط بالإستثمارات طويلة الأجل وتصميم العمليات و تحديد مستويات الجودة وتصميم أنظمة التصنيع والتحكم بها والرقابة عليها.

وهناك من عرفها على أنها تطوير ممارسات إدارة العمليات لتحسين تنافسية المؤسسة أي أنها مجموع القرارات الإستراتيجية و التشغيلية لتقوية المركز التنافسي والذي تسعى لمعالجة نقاط الضعف العمليات وتقويتها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

تمثل إستراتيجية العمليات المعيار الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم إدارة العمليات بتغيير إستراتيجية العمليات لإستخدامها كسلاح تنافسي، كون هذه الأخيرة تستخدم الموارد المؤسسة لتحقيق الدعم الأفضل لإستراتيجية التنافسية¹.

ثانياً : أهمية إستراتيجية العمليات:

إن أهمية إستراتيجية العمليات تكمن في تعزيز قدرة المؤسسة على خلق أسبقيات تنافسية تتمثل في تقليص مدة التسليم وتحسين جودة المنتج و الحصة السوقية، بالإضافة إلى تطوير تكنولوجيا حديثة و أنظمة إنتاج تضمن تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية و تخفيض كلف التخزين و زيادة مرونة المنتج والعمليات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة²، ويمكن إيجاز ذلك في النقاط التالية³:

(أ) فهم أهداف المؤسسة فيما يخص نمو السوق و إستراتيجية التنافس؛

(ب) الترابط والتنسيق بين الخطط داخل المؤسسة مثل : الخطط التشغيلية و المالية والتسويقية ؛

¹ علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32-33.

² المرجع نفسه ، ص ص 35-36.

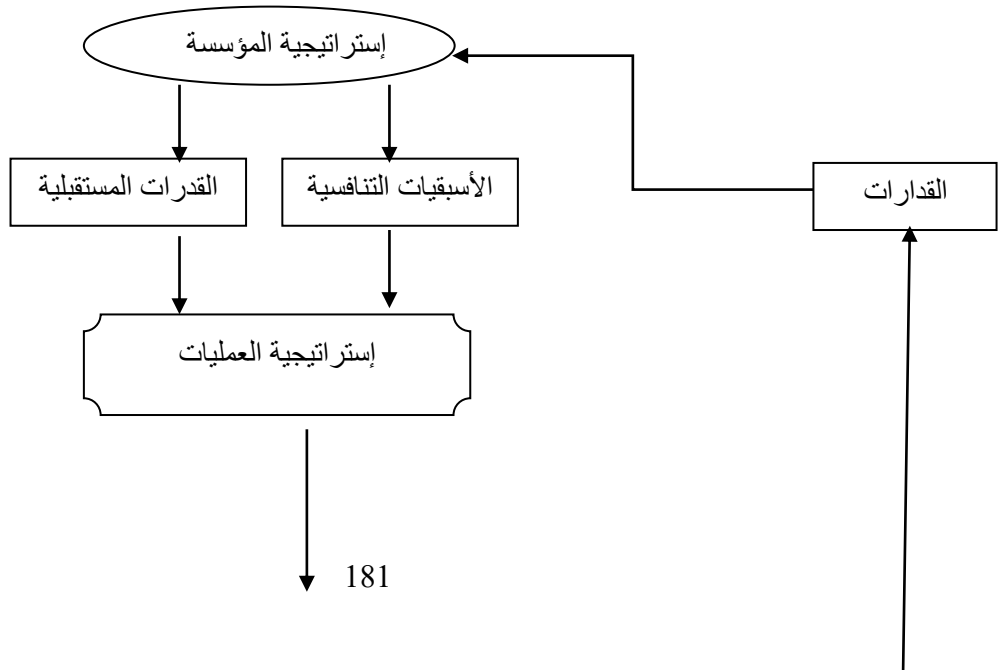
³ المرجع نفسه ، ص ص 35-42.

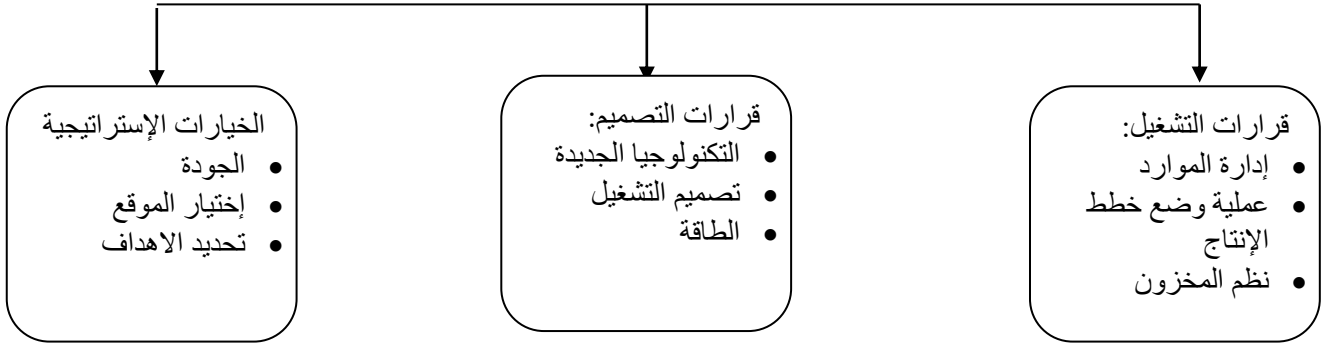
- (ت) زيادة سرعة الإستجابة لطلبات العملاء من خلال زيادة مرونة العمليات ؛
(ث) رفع إنتاجية المؤسسة مما يساهم في تحسين تنافسياتها مقارنة ببقية المنافسين ؛
(ج) رفع مستوى جودة المنتجات مما يساهم في زيادة رضا العميل ؛
(ح) تخفيض التكاليف النقل و التسليم؛
(خ) تحديد كل من الموارد المتاحة ، التكنولوجيا المتوفرة والمنهج الإداري المتبع في المؤسسة؛
(د) تحديد معايير و مؤشرات الأداء المراد تحقيقها كالطاقة والجودة والتكاليف ...إلخ؛
(ذ) تحديد الفجوة بين الأداء المخطط و الأداء المحقق مع توضيح الأسباب وتطوير بدائل لمعالجة تلك الفجوة؛
(ر) تحديد حاجة المؤسسة من القوى العاملة التي تتمتع بمستوى عالي من المهارة لتحقيق الأداء العالي للعمليات.

ثالثا : نموذج " Krajewski & Ritzman "

تناولت الأدبيات الحديثة عدة نماذج لتطبيق إستراتيجية العمليات و إخترا نموذج " Krajewski & Ritzman " لأنه يشير بصفة صريحة للأسبقيات التنافسية ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

الشكل رقم 52: نموذج إستراتيجية العمليات " Krajewski & Ritzman "





Source : Krajewski , Ritzman Larry, **Opérations management : strategy and Analysis**, 4th, Addison Wesley Publishing, USA , 1996, P26.

الملاحظ من الشكل السابق المفسر لوظيفة إستراتيجية العمليات إرتباطها بثلاث مجالات أساسية وهي¹ :

(أ) **الخيارات الإستراتيجية**: تؤثر الخيارات الإستراتيجية على مستقبل المؤسسة وكيفية تحقيقها للأسبقيات التنافسية التي تساعدها على بناء ميزة تنافسية قوية لمواجهة بقية المنافسين ، وتشمل القرارات المتعلقة بالجودة و تحديد الأهداف، ...إلخ ؛

(ب) **قرارات التصميم** : هي القرارات المتعلقة بنظام الإنتاج وتشمل إستحداث تكنولوجيايات حديثة والتصميم الأمثل للعمليات التشغيلية والإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، ...إلخ؛

(ت) **قرارات التشغيل** : هي ذات طبيعة تكتيكية تمثل مجموعة من القرارات المتعلقة بتخطيط العملية الإنتاجية وتشمل إدارة المواد وتسير المخزونات ، وجدولة الإنتاج،...إلخ.

المبحث الثالث : الأدوات المساعدة على تحسين الجودة والتنافسية

نستعرض في هذا المبحث مختلف الأدوات التي تستخدمها فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتحسين تنافسية المؤسسة، ومن أهم هذه الأدوات : المقارنة المرجعية، الإنتاج في الوقت المحدد، حلقات الجودة.

المطلب الأول : المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة المساعدة على تحسين الأداء ومعرفة الموقع التنافسي للمؤسسة بهدف تحسينه للوصول إلى الريادة السوق.

الفرع الأول : مفهوم المقارنة المرجعية

¹ علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي ، مرجع سبق ذكره، ص 65.

إن المقارنة المرجعية لها خلفية تاريخية تعود للسنوات بعد الحرب العالمية الثانية أين قامت اليابان بتطبيقها، حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات ومحاكاة المؤسسات الأمريكية أثناء زيارتهم لها بهدف الحصول على المعرفة وتكييفها مع واقعهم و خصوصيتهم والإستناد على التطور الأمريكي في تحسين منتجاتهم، ولقد نجحوا في ذلك حيث بعد 20 سنة إستطاعت المنتجات اليابانية غزو سوق الولايات المتحدة الأمريكية.¹

ويرجع أصل كلمة "benchmarking" إلى اللغة اليابانية ومعناه سعي المؤسسة من أجل الوصول إلى أفضل وضع من المؤسسة الرائدة.

المقارنة المرجعية هي أسلوب لتعلم المؤسسة من نجاحات الآخرين، وتعرف أيضا على أنها عملية منتظمة لمقارنة منتجات وعمليات المؤسسة مع المنافسين، معناه مقارنة أدائها بصفة عامة مع أداء مؤسسة رائدة في ذلك المجال.²

الفرع الثاني : أهمية المقارنة المرجعية

على المؤسسات القيام بالمقارنة المرجعية كونها الأسلوب الوحيد القادر على تحسين أدائها مقارنة مع المنافسين، حيث يساعد هذا الأسلوب المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياسا بمنافسيها وتكمن أهمية المقارنة المرجعية في³ :

(أ) تساعد المؤسسة على تحديد فجوة الأداء بينها والمؤسسة المنافسة الرائدة ؛

(ب) تساعد المؤسسة على تبني سياسة التغيير نحو الأفضل ؛

(ت) تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الأقل أداء مقارنة بالمنافسين والعمل على تحسينها؛

(ث) تساهم بشكل كبير في تطوير الإبداع الفردي والجماعي للمؤسسة ؛

(ج) إن أسلوب المقارنة المرجعية يخلق معايير تنافسية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية و جودة الأداء مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية .

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى عدة أنواع أهمها:

أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية :

¹ مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني ، العدد 21، العراق، 2008، ص 3، نقلا عن :

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748\(28/06/2014\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748(28/06/2014))

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، مرجع سبق ذكره ، ص218.

³ مجبل دواي اسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص4.

تتم المقارنة المرجعية الداخلية ، بين أداء عمليات المؤسسة نفسها وذلك بهدف معرفة العمليات ذات الأداء العالي ومحاولة تعميمها على باقي أقسام المؤسسة ، والبحث عن العمليات ذات الأداء المنخفض ومحاولة تحسينها، وتمتاز بسرعة وسهولة الحصول على معلومات ، لكنها لا تقدم معلومات عن أداء المنافسين.

ثانيا: المقارنة المرجعية الخارجية:

تجري بين المؤسسة ومؤسسة أخرى رائدة وتقسّم إلى:

(أ) **المقارنة المرجعية التنافسية:** تجري بهدف تشخيص الفجوة الأداء بين المؤسسة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، باستخدام معايير محددة مثل : الكلفة ، الجودة، المرونة، التسليم،...إلخ.

وتدعى أيضا بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية حيث تدرس طرق والإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات المنافسة في تحقيق الميزة التنافسية.

(ب) **المقارنة المرجعية الغير تنافسية:** تسعى المؤسسة أحيانا لتطبيق المقارنة المرجعية خارج قطاع النشاط، بهدف الوصول لتحسين بعض الممارسات مثل: برامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين و التوزيع الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات مثل : التجميع، الفحص، الشحن،...إلخ.

تستهدف المقارنة المرجعية الغير التنافسية تعلم ونقل الطرق المبتكرة من المؤسسة المقارنة مهما كان قطاع نشاطها، سعيا لتحقيق الريادة العالمية¹.

الفرع الرابع : مجالات المقارنة المرجعية

تطبق المقارنة المرجعية على كل المؤسسة مثلما نستطيع إجرائها على منتجات أو عمليات محددة، وتتمثل مجالات تطبيق المقارنة المرجعية في²:

(ت) **المؤسسة ككل :** تتم المقارنة بين المؤسسة ككل مع المؤسسة الرائدة وذلك بهدف تحسين الأداء الكلي؛

(ث) **المخرجات :** تتم المقارنة المرجعية بالإستناد لعدة معايير أهمها : جودة المنتجات، نتائج الأرباح المحققة، الحصة السوقية،...إلخ؛

(ج) **العمليات :** مقارنة عمليات المؤسسة و وظائفها بما في ذلك عمليات تحويل متطلبات ورغبات العملاء إلى سلع وخدمات بإضافة إلى عمليات تعبئة الموارد البشرية ، عمليات التنظيم ،...إلخ.

¹ إيثار عبد الهادي آل فيحان، **المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات**، ص ص10-12 نقلا عن:

http://www.ao-academy.org/docs/moqarana_11072010.doc(29/06/2014)

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص220.

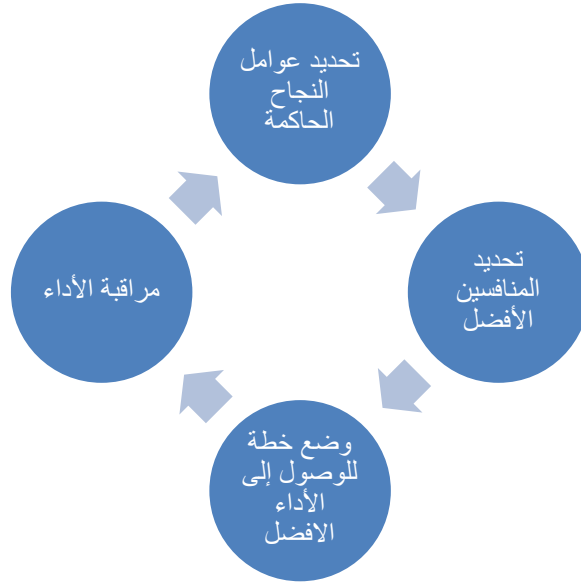
الفرع الخامس : خطوات المقارنة المرجعية

- تتبع المؤسسة في عملية تطبيقها للمقارنة المرجعية عدة خطوات أهمها¹ :
- (أ) إلترام الإدارة العليا يسهل من تدفق المعلومات بين جميع أطراف عملية المقارنة المرجعية؛
 - (ب) فهم وتوضيح لجميع عمليات المؤسسة؛
 - (ت) توثيق العمليات وأساليب المنتهجة في المؤسسة؛
 - (ث) إختيار العمليات التي تهدف المؤسسة لإخضاعها لعملية المراجعة؛
 - (ج) تشكيل فرق المقارنة المرجعية؛
 - (ح) البحث عن أفضل المؤسسات الموجودة و التي يمكن إجراء معها المقارنة المرجعية؛
 - (خ) جمع المعلومات حول العمليات التي تخضع للمقارنة المرجعية؛
 - (د) تحليل المعلومات وتقييم فجوة الأداء بين المؤسسة و المؤسسة الرائدة؛
 - (ذ) التخطيط بهدف القضاء على الفجوة؛
 - (ر) تنفيذ خطط التغير؛
 - (ز) إلتخاذ الإجراءات التصحيحية.

و إقتراح " Bank " سنة 1992 منهجية مبسطة لتطبيق المقارنة المرجعية يطلق عليها إسم دورة المقارنة المرجعية حيث تبدأ هذه الدورة بالمناقشات لتحديد عوامل نجاح المؤسسات الرائدة ، يلي ذلك عملية تحديد المنافسين الأفضل ، والخطوة التالية تحديد خطة لوصول المؤسسة إلى مستوى الأداء المطلوب لكي تتفوق على منافسيها، أخيرا عملية قياس الأداء بعد إجراء التصحيحات اللازمة لمعرفة مدى بلوغ المؤسسة للأهداف المسطرة في عملية المقارنة المرجعية ، والشكل الموالي يوضح مضامين النموذج:

الشكل رقم 53: دورة المقارنة المرجعية

¹ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص278.



المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، اليازوي ، الأردن ، 2008 ، ص222.

الفرع السادس :العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة كونها تتكامل مع مبدأ التحسين المستمر لبلوغ المؤسسة مستوى الأداء التنافسي المميز ، حيث أن مبدأ التحسين المستمر للأداء يحتاج لمرجعية يعتبرها هدف يجب البلوغ إليه وهذا ما تحققه المقارنة المرجعية.

إن المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة يهدفان إلى تحديد نواحي القصور في المؤسسة بغية معالجتها كما إنهما يسعىان إلى التحسين تنافسية المؤسسة، عن طريق سرعة التطوير التي أصبحت بعدا أساسيا تنافس من خلاله المؤسسات ومن الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع ، حيث أن عنصر الزمن مهم في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد المؤسسة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من محاكاتها لطرق المتبعة من طرف أقوى المنافسين ومحاولة إبتكار ميزة تنافسية جديدة خاصة بها بالإعتماد على مختلف المؤشرات مثل الجودة، التسليم، الإبداع، الكلفة¹.

المطلب الثاني : الإنتاج في الوقت المحدد

¹ مجبل دواي إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص8.

يرجع ظهور هذا النظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)* إلى اليابانيين عندما تم تطبيقه لأول مرة في شركة تويوتا سنة 1960 ، وفكرة النظام ترجع لفيلب كروسبي التي لم تحضى بالنجاح في أمريكا لكنها حضيت بالدعم والتطبيق في اليابان¹.

إن هذا النظام مؤسس على إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد، بدون أي هدر أو ضياع فهو متوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعزز من فعالية تطبيقه في المؤسسات².

الفرع الأول : تعريف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو نظام حديث للإنتاج ، يهدف لإنتاج المنتجات في الوقت المحدد بإستخدام تكلفة أقل لأنه يخفض من حجم المخزون، عدد العمال، حجم التكاليف، حجم الهدر أو الفاقد³. فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد تعمل للقضاء على الفاقد في كل الأنشطة والعمليات وتخفيض تكاليف المخزون، عن طريق ضبط توقيت إستلام المواد لإستخدامها في عملية الإنتاج ، وضبط توقيت الإنهاء من عملية الإنتاج لشحنها إلى العميل⁴.

الفرع الثاني :أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

إن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد هو تقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن و إحترام تسليم السلعة للعميل في الوقت المتفق عليه و بالجودة المطلوبة، مع إلغاء وقت الإنتظار لأنه لا يضيف قيمة للمنتج والعمل على التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ومن أهداف هذا النظام بلوغ الخمسة أصفار كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم 54 : أهداف نظام الإنتاج في الوقت المحدد

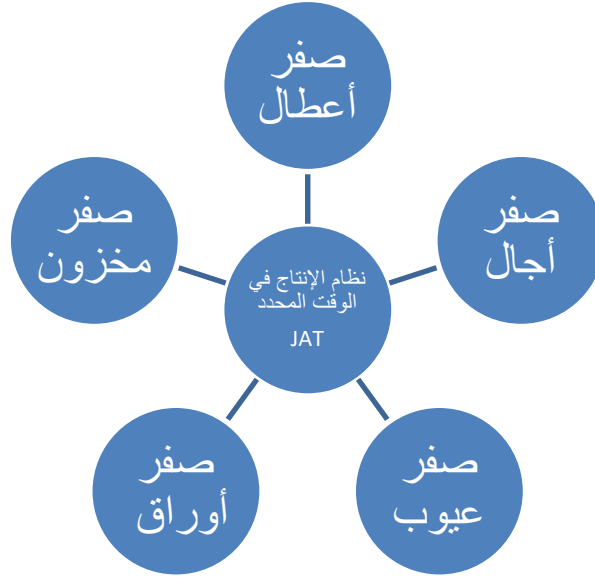
*JIT : Juste-à-temps

¹ غسان فلاح المطارنة ، سليمان حسين البشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 34 ، العدد2، الأردن، 2007 ، ص 300.

² رعد عبد الله، عيسى قداة ، مرجع سبق ذكره ، ص187.

³ عطا الله علي الزبون ، خالد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص225.

⁴ سليمان حسين البشتاوي ، غسان فلاح المطارنة ، نظام تكاليف الإنتاج الآني في المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الرابع الإبداع و الإستراتيجية ، جامعة فيلاديلفيا، 16/03/2005، ص 7.



المصدر : من إعداد الباحث

الملاحظ من الشكل السابق أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يهدف لتحقيق خمسة أهداف وهي¹ :

(أ) **صفر عيوب** : إن تخفيض العيوب هدف أساسي لنظام الإنتاج في الوقت المحدد ، إذ تؤثر العيوب على المؤسسة من خلال زيادة تكاليفها وأيضاً فقدان ثقة العميل، وتعتبر مصدر واضح للتبذير؛

(ب) **صفر أجال**: يجب تقليص مدة إنتظار العميل للمنتج عن طريق تقليص مدة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وأيضاً تقليص الإجراءات الإدارية ومدة التسليم؛

(ت) **صفر أعطال**: على المؤسسة التي تعمل بنظام الإنتاج في الوقت المحدد محاربة الأعطال التي تؤثر على قدرتها على تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد، وذلك عن طريق صيانة الآلات وتجهيزات الإنتاج

كتالي:

– الإهتمام بشروط الأساسية للصيانة كالتنظيف و التشحيم ؛

– إحترام شروط الإستخدام؛

– مراقبة الدورية لتجهيزات الإنتاج و عدم إنتظار حدوث العطب؛

– تصليح الأعطال و محاولة منع تكرارها؛

– التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية.

(ث) **صفر أوراق**: يهدف نظام الإنتاج في الوقت المحدد لتقليص الإجراءات الإدارية و الإمضاءات المتسلسلة، والهدف من ذلك ضمان السير المرن للمعلومات وتخفيف الإجراءات الإدارية على العميل والمؤسسة على حد سواء؛

¹ دويس محمد الطيب، **تسيير الإنتاج** ، محاضرات قدمت لطلبة الإقتصاد و التسيير بجامعة ورقلة ، ص ص 5-6 نقلا

عن :

ج) **صفر مخزون** : يهدف هذا المبدأ لتقليل المخزون لأقصى حد ممكن ، كون المخزون يشكل جزء هام من تكاليف المؤسسة: تكاليف التأمين ، الحراسة ، تجميد رأس مال ،... إلخ.

الفرع الثالث : متطلبات تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد

إن نظام الإنتاج في الوقت المحدد من النظم التي ليس من السهل تطبيقها والتي تستوجب تكاتف كل جهود أفراد المؤسسة لإنجاحها ومنه يمكن تلخيص أهم متطلباته فيما يلي¹ :

أ) **تبني الفكرة**: يجب على جميع أفراد المؤسسة من عمال ، إداريين ، قياديين و أيضا مورديها الإقتناع التام بالنظام وبأهمية تطبيقه والتكاتف لمحاولة إنجاحه ؛

ب) **عمل برامج تدريبية** : تهدف إلى تدريب جميع العاملين بالمؤسسة وتحسين قدراتهم على تبني والتكيف مع النظام لضمان تفاعلهم ودعمهم ؛

ت) **تشكيل فرق عمل** : من أجل التخطيط لما سيتم تنفيذه، تكون المؤسسة فرق عمل من كافة أقسام المؤسسة لضمان التنسيق وحل المشكلات التي تواجهها في تطبيق هذا النظام ؛

ث) **تسيير التغيير**: إن الإنسان بطبيعته مقاوم للتغيير خوفا من المخاطرة، وهذا يحتاج إلى دعم الإدارة العليا المستمر وتسيير عملية التغيير نحو تبني نظام الإنتاج في الوقت المحدد؛

ج) **الدعم العمال** : يجب إحترام وتشجيع العاملين وتحفيزهم لتبني هذا النظام و محاولة توعيتهم و إزالة مخاوفهم من تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بالمؤسسة؛

ح) **العمل بروح الفريق الواحد**: معناه التركيز على العمل الجماعي لإنجاح النظام، وهذا ما تحتاجه جميع المؤسسات لتطوير أداءها؛

خ) **التعليم والتطوير المستمر**: وهو المنهج الياباني لتطوير وتحسين العملية الإنتاجية للمؤسسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

د) **جمع المعلومات**: البحث المستمر وجمع المعلومات من المؤسسات التي قامت بتطبيقه سابقا، وذلك بهدف الاستفادة من خبراتهم و تجاربهم في تحسين وحل مشكلات تطبيق النظام؛

ذ) **ضمان عملية الإتصال** : الإتصال المباشر والمستمر مع العاملين وإطلاعهم على مراحل تنفيذ النظام لزيادة إلتئامهم و ولائهم وقناعتهم به، مع التأكيد على مشاركتهم في حل المشكلات التي ظهرت أثناء عملية التنفيذ؛

¹ سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 28-29.

ر) **العلاقة مع المورد:** يجب أن تعتمد المؤسسة في هذا النظام على عدد محدود من الموردين، وإن أمكن على مورد واحد، وأن تكون العلاقات وثيقة ليتمكن المورد من تأمين إحتياجات المؤسسة المتكررة بالجودة العالية وتوصيلها إلى خط الإنتاج في الوقت المحدد.

الفرع الرابع : المزايا التنافسية لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد

المؤسسات التي تطبق نظام الإنتاج في الوقت المحدد سوف تحقق العديد من المزايا التنافسية يمكن إستعراض أهمها كالآتي¹:

أ) **تخفيض تكلفة المخزون:** وذلك عن طريق تخفيض حجمه سواء من المواد الأولية أو المواد جاهزة الصنع، مما يؤدي إلى تقليص حجم الأموال المعطلة على شكل المخزونات ، وتتمثل الوفورات كذلك في تخفيض المساحة المطلوبة للإنتاج والتخزين، وتخفيض ساعات العمل الغير مباشرة، وتتفق كثير من الدراسات في هذا المجال على أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يخفض ما نسبته 20% إلى 30% من تكاليف الإنتاج الكلية؛

ب) **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** نظام الإنتاج في الوقت المحدد يؤدي إلى إزالة أسباب التالف والمعيب في المواد وبالتالي تخفيض احتمالات حدوث أي عيوب في المنتجات بسبب تطبيق نظام الرقابة الشاملة على الجودة؛

ت) **إرتفاع الأرباح:** رفع الأرباح وتقليل من تكلفة بيع المنتجات نتيجة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بسبب:

- تحسين جودة وتصميم منتجات المؤسسة؛
- تخفيض وقت الإنتظار للمنتج النهائي في مخزونات المؤسسة؛
- التركيز على الأنشطة المساهمة في تحقيق قيمة للمنتج وإستبعاد الأنشطة الأخرى؛
- تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

ث) **زيادة العائد على الإستثمار:** إن تبني المؤسسة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد يؤدي بها لتحقيق وفورات في الإستثمار من خلال تخفيض المساحة اللازمة للمخزونات، والعملية الإنتاجية، وقد أشارت الدراسات إلى إنخفاض المساحة الكلية اللازمة للتصنيع بنسبة 40%، وإنخفاض مساحة التخزين بنسبة 50%.

الفرع الخامس : صعوبات تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد

¹ غسان فلاح المطازنة، سليمان حسين البشتاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-307.

بالرغم من المزايا التي يحققها هذا النظام إلا أنه يواجه العديد من المشاكل و الصعوبات في تطبيقه بالمؤسسات ويمكن الإشارة لأهمها¹:

(ج) صعوبة تحقيق بعض الأهداف التي يسعى النظام لبلوغها مثل الأصفار الخمسة : عدم حدوث أعطال في الإنتاج وكذلك الوصول بمستوى الوحدات المعيبة إلى الصفر والوصول بالمخزون إلى الصفر،...إلخ؛ (ح) إن النظام يتطلب دعم وتعاون كبير بين الإدارة والعمال و أيضا الموردين والعملاء ولا يمكن تطبيق هذا النظام بدون التعاون المتكامل بين هذه الأطراف؛

(خ) بعض المؤسسات تتجنب تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد بسبب الكلفة العالية التي ستتحملها جراء تدريبها للعمال و فرق العمل في بداية مرحلة التطبيق؛

(د) إن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يحتاج لفترة طويلة حتى تظهر نتائجه و عادة ما تكون الإدارة متسرفة ، وتركز على تحقيق النتائج في الأجل القصير؛

(ذ) صعوبة تتبع المواد الخام خلال العمليات لأن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يتطلب وجود نظام معلومات فعال في المؤسسة؛

(ر) عدم دعم الموردين للمؤسسة للتحويل إلى هذا النظام واقتناع الإدارة بالأساليب التقليدية الحالية وعدم الحاجة للتغيير؛

(ز) وجود نقص في المعلومات المتوافرة عن هذا النظام داخل المؤسسة بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى الكثير من العمل والإجراءات، مما يجعل إرادة تبني الإدارة لتطبيقه ضعيفة نسبيا وخصوصا مع إقتناعها بالأساليب التقليدية الحالية و تخوفها من الفشل كل هذا ينتج مقاومتها للتغيير .

المطلب الثالث : حلقات الجودة

يعد كارو إشيكاوا أول من ابتكار منهج حلقات الجودة في اليابان ، وتشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت 10 ملايين عامل ، أما اليوم في اليابان وحدها يوجد أكثر من 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عامل² .

وحلقات الجودة هي أحد أدوات نظام تويوتا ، وهي من طرق اليابانية التي أشتهر إستعمالها في المؤسسات لتحسين الجودة، وهي وسيلة سهلة و فعالة في حل المشكلات حيث لا تحتاج لإستثمارات كبيرة ولا تتطلب مجهودات جبارة ، وقد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة هاتف و التلغراف باليابان في ماي 1962، وعقد أول مؤتمر لتشجيع إستخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سنداى باليابان ، وحضرته أكثر من 149 مؤسسة وتم عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع. وكان ذلك من تنظيم إتحاد العلماء

¹ سليمان حسين البشتاوي ، غسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 8-9.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

والمهندسين اليابانيين، والذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات"، بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط جودة وقد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة¹.

وانتقلت حلقات الجودة سنة 1970 إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي وسيلة لإلتقاء مجموعة من الموظفين والمشرفين من 8-10 أعضاء يشكلون فريق لحل مشكلات العمل التي تواجه المؤسسة².

الفرع الأول: تعريف حلقات الجودة

تعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة تهدف للكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة ، وتقتراح حلول لها³.

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من العاملين تشكل نفسها بناءا على موافقة الإدارة ، ويكون العمل بها تطوعيا وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل ، وإقتراح حلول لها⁴.

وقد ساهمت هذه الممارسة في تحويل ثقافة التعارض بين العمال والإدارة (ثقافة ربح / خاسر) إلى ثقافة تشارك و تعاون (رابح /رابح).

والنتائج المحققة لحلقات الجودة تكشف دورها المهم كمصدر للأفكار الجديدة الإبداعية لحل المشكلات لجميع جوانب العمل وليس فقط من أجل تحسين الجودة.

ففي شركة تويوتا كل سنة تقدم حلقات الجودة 1.9 مليون فكرة أي بمتوسط 32 فكرة سنوية للعامل الواحد، والإدارة تستطيع أن تنفذ 5 آلاف فكرة، والجدول الموالي يوضح مقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية في عدد الأفكار المقترحة التي قدمتها حلقات الجودة⁵.

الجدول رقم 11: مقارنة في عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية

المؤسسة	عدد الإقتراحات	عدد العاملين	الإقتراحات لكل عامل
ماتسوبيشي	6446935	81000	79.6
هيتاشي	3615014	57051	63.4
مازدا	3025853	23927	126.5
تويوتا	2648710	55578	47.6

¹ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص165.

² محمد عبد العال النعيمي ، الزاتب جليل صويص، غالب جليل صويص، مرجع سبق ذكره ، ص80.

³ مصطفى كمال سيد الطايل ، مرجع سبق ذكره ، ص 236.

⁴ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص165.

⁵ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 581.

38.5	48849	1880686	نيسان
41.6	33192	1393745	نبتون دنيسو
78.1	13788	1076536	كانون
99.6	10226	1022340	فوجي إلكترونيك
833.2	881	734044	توهوكو أوكي
48.6	15000	728529	جي في سي
2.3	9000	21000	الشركات الأمريكية القائدة

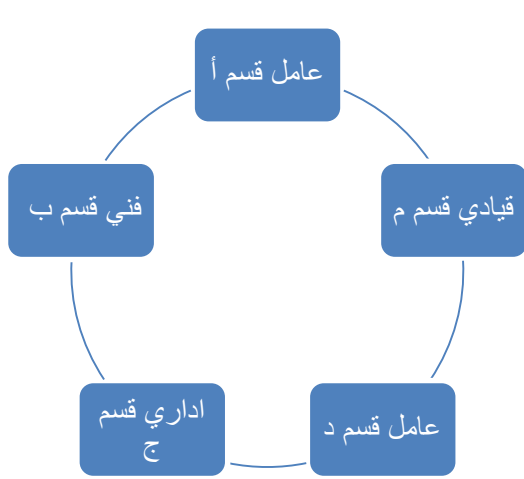
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 582. يتضح من الجدول السابق تفوق المؤسسات اليابانية على الأمريكية في توليد أفكار تحسين الجودة والتي ستترجم فيما بعد لتحسينات في المنتجات اليابانية وتتحول لمزايا تنافسية لإستجابتها لحاجات العميل. وأيضا الملاحظ ان تطبيق حلقات الجودة في اليابان يختلف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن تطبيقها في هذه الأخيرة يكون عن طريق تدريب ومشاركة الفنيين فقط ، إعتقادا أنهم الأقدر على حل المشاكل، أما من وجهة النظر اليابانية فالتدريب و المشاركة في حلقات الجودة يحتوي على الطبقة العليا والفنيين و العمال معناه مشاركة جميع أفراد المؤسسة، مما يساهم في تحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة والتقليل من مقاومة العاملين للتغيير¹.

ولابد من إشارة للفرق بين فرق التحسين لحلقات الجودة و فرق العمل التقليدية ، حيث أن فرق العمل التقليدية حسب النظرة الغربية تتشكل من فنيين من نفس القسم ويقودها مشرف مما يبقي صفة الإدارية والهرمية، أما فرق تحسين الجودة حسب منظور حلقات الجودة فهي عبارة عن المشاركة الطوعية لعدد من العمال من مختلف الأقسام لحل مشاكل المؤسسة²، كما يوضحه الشكل الموالي:

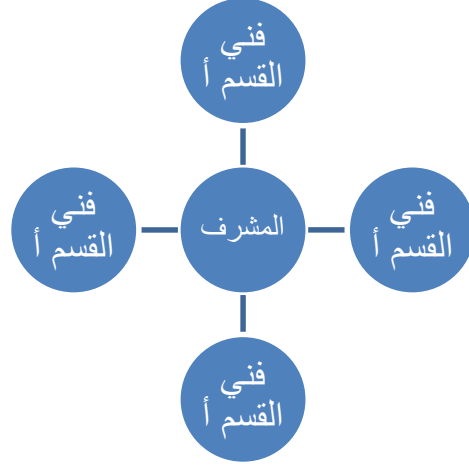
الشكل رقم 55 : المقارنة بين فرق العمل التقليدية و فرق حلقات الجودة

¹ مصطفى كمال سيد الطويل ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

² نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 581.



فرق حلقات الجودة



فرق العمل التقليدية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دارصفاء، الأردن، 2010، ص 583.

الفرع الثاني: مبادئ حلقات الجودة

هناك مبادئ يجب إحترامها ضمن فلسفة حلقات الجودة وهي¹ :

- (أ) **المشاركة الطوعية** : يعتبر من أهم مبادئ حلقات الجودة فلا يمكن في أي حال من الأحوال إجبار العمال على المشاركة فيها بناء على أوامر وتعليمات، بل من الأفضل ترك الحرية للعامل ليستطيع إبداع أفكار تساعد المؤسسة على تطوير أداءها؛
- (ب) **الإستمرارية**: أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير والتغلب على المشكلات التي تظهر دوما مع الممارسات اليومية للعمال؛
- (ت) **تقدير العامل**: يجب أن تحترم هذه الحلقات إنسانية العامل وتحقق له مناخ العمل الجيد وتعطي له مجال الحرية في التفكير والإبداع و إقتراح الحلول اللازمة لحل مشاكل العمل؛
- (ث) **فلسفة الحلقات** : تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس الجماعي التعاوني بين أفراد الحلقة لتوليد أحسن الأفكار المساهمة في إنجاح المؤسسة .

¹ حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 4، العراق ، 2011، ص 10 نقلا عن : [http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=51884\(21/07/2014\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=51884(21/07/2014))

الفرع الثالث: أهداف حلقات الجودة

توجد عدة أهداف وغايات رئيسة لأنشطة حلقات الجودة تتمثل في¹:

- أ) حلقات الجودة تزود العاملين بطرق العمل الفعالة، والمساهمة الإيجابية في نجاح المؤسسة عن طريق إقتراح الأنشطة التي تحسن من الأداء الكلي للمؤسسة في كل المستويات؛
- ب) حلقات الجودة تظهر الإحترام والتقدير للعمال ، وتجعلهم يشعرون بالمساواة مع الإداريين و القياديين ويشعرون بالفخر بالعمل الذي يقترحونه ويؤدونه ؛
- ت) أنشطة حلقات الجودة سوف تكشف كل إمكانيات العاملين، وتساعد على إظهار طاقاتهم، وتحفيزهم على المشاركة في تحسين ظروف العمل مما يرفع مستوى الرضى الوظيفي لديهم ؛
- ث) المساهمة في تحسين الإنتاجية و تنمية الإمكانيات البشرية إلى حدها الأقصى مما يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية؛
- ج) إتاحة الفرصة أمام العاملين لإثراء معارفهم وتحمل المزيد من المسؤولية الإختيارية والإحساس بدورهم في بناء مستقبل المؤسسة .

الفرع الرابع: مكونات برنامج حلقة الجودة

- يختلف الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة الجودة من مؤسسة لأخرى لكننا نوضح الهيكل التنظيمي الأمثل لتسييرها كالتالي² :
- أ) **أعضاء الحلقة** : يتراوح عددهم بين 2 إلى 12 عضو يتم إختيارهم طواعية و يتقابلون لمدة ساعة كل أسبوع أو أكثر لحل مشكلات المؤسسة ؛
 - ب) **قائد الحلقة** : مهمته تدريب أعضاء الحلقة وتدوين المشاكل المعالجة والحلول المقترحة ويعمل بتوجيه مسهل الحلقات؛
 - ت) **المسهل** : يقوم بتدريب القادة الجدد و عقد ندوات عن طريقة عمل حلقات الجودة ، وأحيانا يحضر إجتماعات حلقات الجودة لمعرفة و التأكد من أن القادة يعملون بالطريقة الصحيحة؛
 - ث) **لجنة التوجيه** : تشمل أفراد من جميع مستويات الإدارية بالمؤسسة ، وتعتبر المنظم لبرنامج حلقات الجودة حيث تقوم بوضع السياسات والخطط لتطوير البرنامج ، وأيضا تقوم بتحديد وتطوير الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقات الجودة في المؤسسة .

¹ محمد الرزاق إبراهيم ويح ، أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة ، **المؤتمر العربي الثاني للجودة التعليم العالي**، البحرين ، 2012، ص 884 نقلا عن : [http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/72.pdf\(29/07/2014\)](http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/72.pdf(29/07/2014))

² مصطفى كمال سيد الطايل ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

الفرع الخامس: آلية عمل حلقات الجودة

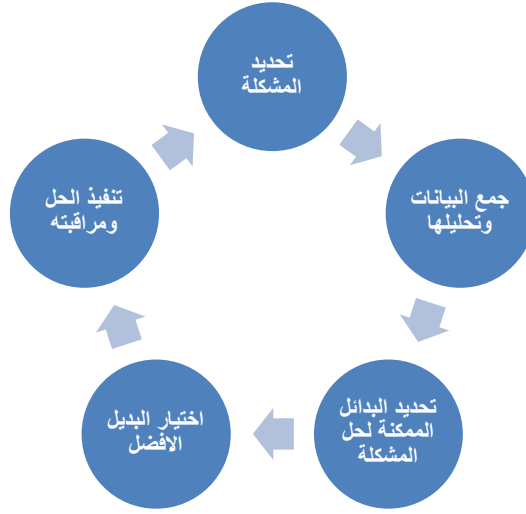
تتبع فرق حلقات الجودة في عملية حل المشكلات الخطوات التالية¹:

- أ) **تحديد المشكلة:** يجب على فريق حلقة الجودة تعريف المشكلة وتشخيصها ومعرفة معلومات حول موقعها في المؤسسة ، أسباب حدوثها ، تحديد حجم تأثيرها على الأداء ، ...إلخ ؛
- ب) **جمع البيانات وتحليلها:** على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين وتطوير، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإقتراح الحلول لمعالجة المشكلة باستخدام مجموعة من الوسائل التي تم التطرق لها سابقا مثل : مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر، ...إلخ؛
- ت) **تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة :** وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى معالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها ؛
- ث) **إختيار البديل الأفضل :** وهذا يعني إختيار الحل الأمثل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من أعضاء الفريق، والمفاضلة بين هذه الإقتراحات لتحديد الحل الأنسب لمعالجة المشكلة، عن طريق المشاركة والمناقشة بين جميع أفراد الحلقة؛
- ج) **تنفيذ الحل ومراقبته:** بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبة نتائج تطبيقه ومدى قدرته على حل المشكلة محل المعالجة ، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك النتائج الفعلية مع الأهداف المطلوب تحقيقها ، وفي حالة عدم تحقيق الحل للنتائج المرجوة يجب على فريق حلقة الجودة إعادة تقييم البدائل مرة أخرى لإقتراح حل جديد للمشكلة والشكل الموالي يوضح آلية عمل حلقات الجودة .

¹ أيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة، مجلة التقني ، العدد 18 ، العراق، 2005، ص9 نقلا عن:

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871\(30/07/2014\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871(30/07/2014))

الشكل رقم 56: آلية عمل حلقات الجودة



المصدر : أيمن عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة، *مجلة التقني* ، العدد 18 ، العراق، 2005، ص9 .
نقلا عن:

[http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871\(15/07/2014\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=41871(15/07/2014))

الفرع السادس: علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة

عند المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة فالملاحظ أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهل على تبني منهج حلقات الجودة ، في الماضي كانت المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة ثم تنتقل بعدها لأنشطة حلقات الجودة، أما في السنوات الأخيرة فنلاحظ العكس حيث تبدأ المؤسسات خصوصا الصغيرة والمتوسطة منها بتطبيق أنشطة حلقات الجودة أولا، كونها أسهل من الإنطلاق مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من إجراءات وإمكانيات وتكوين، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلقات الجودة مرحلة تمهيدية لتبني الجودة الشاملة .

بينما المؤسسات الكبيرة ترى أن حلقات الجودة ما هي إلا أداة أو طريقة من طرق الجودة الشاملة ، ولا يمكن في أي حال من الأحوال فصل حلقات الجودة على الجودة الشاملة .

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الجودة الشاملة يحتوي على حلقات تحسين الجودة التي تعتبر بدورها نشاط جزئي يمكن المؤسسة من معالجة مشاكلها، معناه أن استخدام هذه الحلقات يجب أن يتم ضمن إطار تنظيمي متناسق وهو إدارة الجودة الشاملة¹.

¹مصطفى كمال سيد الطايل ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

المبحث الرابع: قراءة في الدراسات السابقة

تستعرض الدراسة في هذا المبحث مختلف الدراسات السابقة مع طرح أهم أهدافها و نتائجها وقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب ، المطلب الأول والثاني يخص الدراسات العربية والأجنبية على التوالي ، المطلب الثالث عبارة عن ملخص لأهم النتائج المتوصل لها من قبل الدراسات السابقة ، المطلب الرابع هو القيمة الإضافية التي تميز هذه الدراسة عن باق الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات العربية التي عالجت متغيرات الدراسة الحالية ويمكن ذكر أهمها كالتالي :

الفرع الأول: دراسة (محمود رفيق محمود المدهون 1999) بعنوان:

« أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على إكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية»

أولاً : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحليل ودراسة العلاقة بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وهي (التركيز على الزبائن، وإلتزام الإدارة العليا بالجودة، والتحسين المستمر، والنظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية) كمتغيرات مستقلة وإكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية كمتغير تابع، وقد جرت ترجمة القدرة التنافسية كمتغير تابع إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية و هي (الإدارة الفعالة لعناصر المزيج التسويقي، وحصول الشركة على شهادة المواصفات الدولية للجودة، وقدرة الشركة على التصدير إلى الأسواق الخارجية، والحصة السوقية للشركة)؛
- هدف الدراسة هو التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية وعلى مشكلات الجودة من وجهة نظر كل من المنتجين والمستهلكين للمنظفات الكيماوية، وطرق معالجة هذه المشكلات.

ثانياً: نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك علاقة قوية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي إعتدها الباحث على إكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن، كما تبين من خلال الدراسة أن لها أثر قوي لممارسة نشاط التصدير في الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية ؛

✓ أظهرت نتائج البحث الميداني أن الشركات الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ذات قدرة تنافسية عالية نسبياً مقارنة مع الشركات التي لا تتبنى هذا النظام ، و كذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصة السوقية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية وإكتساب القدرة التنافسية¹.

الفرع الثاني: دراسة (عبد الكريم ضيف الله الحربي 2003) بعنوان:

« إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية »

أجريت الدراسة الميدانية على خمسة معاهد أمنية بمدينة الرياض ، حيث تم توزيع 234 إستبيان على الأفراد العاملين بها ، بهدف التعرف على إمكانية تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المعاهد.

أولاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية حسب آراء أفراد الدراسة ؛
- التعرف على مدى تحقيق أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المعاهد الأمنية؛
- تحديد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين في المعاهد الأمنية؛
- التعرف على أهمية و أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية؛
- قياس مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بوجهة نظرهم حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية .

ثانياً: نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ لدى أفراد عينة الدراسة توجه كبير نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ إجابات عينة الدراسة موافقة بدرجة عالية على إمكانية تحقيق الأهداف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية؛
- ✓ يرى العاملين في المعاهد الأمنية أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ تفعيل التغذية الراجعة و أقلها إمكانية التركيز على العملاء؛

¹ محمود رفيق محمود المدهون ، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على إكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت ، 1999.

✓ يرى أفراد عينة الدراسة أن أسس إدارة الجودة الشاملة موجودة بدرجة عالية و أن من أكثر هذه المقومات أو الأسس هي دعم و تمكين فرق العمل من تحسين الجودة وأقلها أهمية تأسيس نظام معلومات في المعاهد الأمنية؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و كل مبدأ من مبادئها تبعا لنوع المعهد و المعرفة السابقة بإدارة الجودة الشاملة¹.

الفرع الثالث: دراسة (سملاي يحضيه 2005) بعنوان:

« أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة و المعرفة »

هذه الدراسة هي مقارنة فكرية للمفاهيم الحديثة في التسيير، تهدف لتوضيح دور الموارد البشرية في بناء الإستراتيجي للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية .

أولا: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- حاول الباحث تأصيل منهجي منظم لبعض إسهامات المعرفة المقدمة ضمن حقل تسيير الموارد البشرية ، و حاول أيضا طرح أفكار جديدة حول التحليل الإستراتيجي الذي يرتبط إرتباطا وثيقة بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بمساعدة مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ؛
- صياغة نموذج فكري حديث يتأسس على التحليل الإستراتيجي للموارد و الكفاءات الإستراتيجية، كونها مدخل متميز لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال التركيز على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين التنافسية المؤسسة في ظل إقتصاد مبني على الجودة و المعرفة والكفاءات؛
- محاولة إقتراح مقارنة نظرية من أجل بناء الميزة التنافسية للمؤسسة مرتبطة أساسا بالإعتماد على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كطريقة لتسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة و الجودة الشاملة؛
- تحليل بعض نظم التسيير الحديثة التي لها علاقة بتنمية الموارد البشرية مثل (تسيير الكفاءات ، المعرفة ، تسيير الجودة الشاملة) ، وذلك من خلال تقديم طروحات نظرية و دراسات ميدانية لها، كونها نماذج مازالت في طور التشكيل و الإختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الإستراتيجي ؛

¹ عبد الكريم ضيف الله الحربي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.

– التأكيد على الدور المهم لرأس المال الفكري ، كأحد أهم عوامل بناء التفوق التنافسي في ظل إقتصاد المعرفة و الإستفادة من مهارات الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الإقتصادية من إعتماها لنظم تسيير كل من الكفاءات والمعرفة و الجودة الشاملة.

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أكدت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا، حيث تسعى المؤسسة لتحقيقها بالإعتماد على الجودة و الكفاءة والمعرفة ، كما أن إستدامة تلك الميزة التنافسية يرتبط أساسا بالتسيير الإستراتيجي لها ، والإستثمار الأمثل لفرص وإجتباب التهديدات بالإضافة إلى الإعتماد على إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الغير ملموسة في المؤسسة؛

✓ أكدت النتائج على أهمية رأس المال البشري في تحسين قدرات الأفراد و زيادة أفكارهم الإبداعية ، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قدرتها على التسيير الإستراتيجي لرأسمالها الفكري وكفاءة مواردها البشرية لزيادة المعرفة الكامنة، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي ؛

✓ إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة تسييرية حديثة تلزم المؤسسة بتحسين وتطوير مستمر لمهارات أفرادها، و قدرات كفاءاتها، بإستخدام منهج تعاوني لتحقيق رضى العميل، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية و إمتلاك الميزة التنافسية¹ .

الفرع الرابع: دراسة (أحمد بن عيشاوي 2006) بعنوان:

«إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر» .

أجريت الدراسة من خلال توزيع إستبيان على 88 مدير فندق مصنف 5 نجوم من أجل تحديد الشروط اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفنادق الجزائرية حيث تم معالجة 38 إستبيان نظرا لعدم إجابة بعض المديرين.

أولا :أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

– حاول الباحث إستعراض مختلف الأسس النظرية و العملية التي يتأسس عليها منهج إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسييري حديث يهدف للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة، و أيضا حاول التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالإيزو؛

¹ سملاي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية – مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- توضيح الطبيعة المميزة لنشاط المؤسسة الفندقية و الدور الإستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية لأجل مواجهة المنافسة المتزايدة، التي تعرفها البيئة الفندقية وذلك لما يضمنه المدخل من مبادئ ووسائل تساعد على تخفيض التكاليف و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، بما يحقق رضا العملاء ؛
- حاولت الدراسة الإطلاع على واقع ومناخ المؤسسة و تأثيره على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الحالية و كذا مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا التطبيق؛
- توضيح مختلف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية مع تحديد العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات.

ثانيا : نتائج الدراسة :

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تتمثل العوامل المساعدة على إزالة عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية تحديدا في ضرورة التحكم اللازم في مهارات و تقنيات التسيير و إتقان تطبيقات، و أدوات الجودة التي تعد الأرضية الصلبة و القاعدة المتينة التي يشترطها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تدريب و تحفيز العنصر البشري بهذه المؤسسات و إعداده الجيد للقيام بعملية التطبيق وتقادي مقاومة التغيير ؛
- ✓ ضرورة التركيز على البعد الإستراتيجي في تسيير هذه المؤسسات بما يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء و الإستمرار و التفوق ، حيث تعد مسألة وضع إستراتيجية للجودة من أولويات قيادات المؤسسة ، لمواجهة المنافسة القوية على غرار المؤسسات الفندقية الوافدة الأجنبية والتي تشكل المنافس الحقيقي الأخطر لهذه المؤسسات الفندقية المحلية¹.

الفرع الخامس: دراسة (بومدين يوسف 2006) بعنوان:

« دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO ». »

أجريت الدراسة الحالة على جميع أفراد المستويات الإدارية في المؤسسة ، و يبلغ عددهم 267 فردا حيث تم توزيع 70 إستبيان ، لكن تم الإجابة فقط على 40 منها ، رغم أن هذه المؤسسة متحصلة على شهادة الإيزو 9002 منذ 1999 .

¹ أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره.

أولاً : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- توضيح صعوبة التغيرات الحديثة في محيط المؤسسة والتي أدت إلى عجزها على مواصلة الأداء المتميز، بالإضافة إلى كيفية تحليل البيئة التنافسية وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بما يحقق الأداء المتميز، مع تقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم الأداء وأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة، وتحديد مجالات تطبيقها ؛
- هدف البحث أيضا لإبراز الدور الأساسي الذي يلعبه تبني نظام الجودة في تحسين أداء المؤسسات إنطلاقا من برامج إعادة التأهيل التي باشرتها الدولة بمعية وزارة الصناعة الجزائرية، وأهم القواعد والأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض (شهادة ISO 9001) وتحديد أهم المتطلبات وآلية العمل الضرورية لإنشاء نظام جودة متكامل يحقق الأهداف ويحسن مستوى أداء المؤسسات الجزائرية؛
- محاولة إيجاد علاقة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة)، كأحد أهم المتغيرات الأكثر تفسيرا أو تأثيرا على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وبما يساهم في تحقيق تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو وتنافسية المؤسسة من خلال محاولة بناء هذه العلاقات المتبادلة (TQM ← بناء ميزة تنافسية ← تحقيق الأداء) ؛
- وصف كامل لواقع إدارة الجودة في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة الحاصلة على شهادة 9001 ISO العالمية ، وتوضيح الأثر من الحصول على الشهادة وإقامة نظام الجودة على تحسين أداء هذه المؤسسات .

ثانيا : نتائج الدراسة :

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من العوامل الأساسية التي تساعد على تطوير و ديمومة أداء المؤسسات لما تشكله من أهمية في تحقيق و بناء الميزة تنافسية و زيادة قدرات المؤسسات على مواجهة منافسة المؤسسات الأجنبية؛
- ✓ تحتل فلسفة إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة لجميع المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء، كونها تساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات وتزيد من فعاليتها في تحقيق الأهداف، لذا أصبح ينظر إليها على أنها من المداخل الجديدة التي تمثل مطلبا إنسانيا مهما؛
- ✓ إهتمت فلسفات الرواد بتوضيح أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يهتم بدور القيادة في دعم المؤسسة نحو الجودة كهدف إستراتيجي، بإضافة إلى التوجه نحو رضا العاملين في المؤسسة و رضا العملاء، وزيادة ربحية المساهمين، ورفاهية المجتمع ككل والأفكار السابقة تعبر على الأبعاد الأربعة للأداء المتميز؛

✓ توصلت الدراسة إلى أن الجهاز الإنتاجي الإقتصادي بمكوناته يفنقد للتنافسية الدولية أي أنه لا يستطيع التنافس على مستوى الدولي ، و من الأسباب التي أدت إلى خلق مثل هذه الوضعية بالنسبة للمؤسسة الوطنية ما يلي :

⇐ غياب أهداف محددة و سياسة واضحة تخص فلسفة الجودة من طرف كل الدوائر و المستويات والمصالح بالمؤسسة؛

⇐ الفوضى في تطبيق إجراءات نظام الجودة إن وجد وغياب إستخدام الوسائل الإحصائية لقياس وتحديد الفجوة بين الأداء المرغوب و الأداء الفعلي ؛

⇐ عدم الإهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريبه على نظم ووسائل وطرق تطبيق نظام الجودة في المؤسسة؛

⇐ عدم توفر نظام للمعلومات يضمن الإنتقال السريع و الأمن لكافة البيانات و الإحصاءات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية وموقع منتج المؤسسة في السوق... إلخ؛

⇐ إقتصار عملية رقابة الجودة على أعمال الفحص و عدم التركيز على مفهوم محاولة منع الأخطاء .

✓ توصل الباحث في مجمل دراسته إلى تسجيل مؤشرات أداء إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ، و هذا يدل على أن وجود نظام جودة موثق مثل ISO 9000 يساهم في تحسين أداء المؤسسة ، من خلال تحسين جودة المنتج و زيادة نسبة الإنتاجية والتقليل من الفاقد وخلق ظروف عمل ملائمة تساعد العمال على تحقيق أعلى أداء ممكن¹؛

الفرع السادس: دراسة (بديسي فهيمة 2006) بعنوان:

« تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية»

أجريت الدراسة بتوزيع 310 إستبيان على 10 مؤسسات إنتاجية من جهة الشرق :عين مليلة ، قسنطينة ، باتنة، جيجل ، أم البواقي من أجل معرفة دور مدخل النظم في مساعد المؤسسات على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولا : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تدعيم الأساس الفكري لمدخل النظم وإبراز دوره في بلوغ هدف تحسين الجودة عند تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة؛

- محاولة توضيح الفرق بين تسيير الجودة الشاملة و نظام الجودة من أجل تبديد حالة الخلط بينهما؛

¹ بومدين يوسف ، مرجع سبق ذكره.

- تسعى الدراسة لإبراز الجوانب التطبيقية لتسيير الجودة الشاملة ، و لمدخل النظم كأحد آليات تطوير وتحسين جودة الأداء؛
- معرفة إتجاهات الأفراد بمستوياتهم الإدارية الثلاثة عليا وسطي و تنفيذية ، نحو تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- إعطاء فكرة عن واقع تسيير الجودة الشاملة بإعتباره هدف إستراتيجي يرجى تحقيقه و مدخل النظم بإعتباره أسلوب لبلوغه؛
- قياس مدى قدرة مدخل النظم على تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تسيير الجودة الشاملة من نتائج الفكر التسييري الحديث و هو بمثابة أسلوب الأمثل في التسيير الشامل للمؤسسة ، ويرتكز على العمل الجماعي المنظم و المدعم بمدخل النظم ، من أجل تطوير وترقية الأداء للوصول إلى مستوى جودة عالية ؛
- ✓ تطبيق الجودة الشاملة يجب أن يمزج بين التقنية و تنمية الموارد البشرية ضمن منهجية تتيح للجميع أفراد المؤسسة فرصة البحث والكشف عن المشاكل و العمل على معالجتها ؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسات الميدانية توفر مستوى مقبول من ثقافة الجودة الشاملة ومدخل النظم لدى أغلب المسيرين الذي شملهم الإستبيان ولو أن هذا المستوى كان أعلى لدى مسيري المؤسسات التي تطبق نظام تسيير الجودة ومتحصله على شهادة الإيزو، غير أن الملاحظ من النتائج دائما هو تدني هذا المستوى كلما إتجهنا لأسفل الهرم التنظيمي وهذا يدل على أن الإلمام النظري بهذه المبادئ هو أوسع لدى الإطار العليا والوسطي مقارنة بالإطارات التنفيذية ؛
- ✓ بينت نتائج الدراسة أيضا بأن تطبيق نظام تسيير الجودة ISO 9000 يؤسس لثقافة الجودة الشاملة ومدخل النظم كما يمثل بداية الطريق نحو التميز في الأداء ؛
- ✓ تحديد مختلف العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أي تعيق العمل وفق مبادئها والتي ترتبط بالذهنيات والسلوكيات أو ترتبط بالتجهيزات والموارد المالية ومعوقات أخرى ذات طابع تنظيمي¹.

¹ بديسي فهيمة ، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006.

الفرع السابع: دراسة (فنتازي العمري 2011) بعنوان:

« تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإستشرافية »

أجريت الدراسة بمركب المجارف والرفعات بعين السمارة حيث تم توزيع الإستبيان على 40 مشرف من الذين تزيد خبرتهم عن 3 سنوات ، من أجل معرفة اتجاهات الطبقة الإستشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق مساعدة نظام الإيزو 9001-2008.

أولا : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة و كشف عن مدى فعالية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في معالجة مشاكل جودة منتجات المؤسسة بصفة خاصة ومشاكل الأداء بصفة عامة؛
- تحديد مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ ونصوص فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو؛
- تقديم دراسة تشخيصية لواقع المؤسسة بعد تطبيقها لهذا النموذج المتطور في التسيير وتأثيره على مختلف مؤشرات الأداء.

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن الطبقة الإستشرافية للمؤسسات محل الدراسة تحمل اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو حيث ترى بأن تطبيق هذا الأخير و إحترام نصوصه بشكل صارم و تتبع إرشاداته ومبادئه يساعد على تحقيق جودة منتجات المؤسسة ؛
- ✓ تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق رضا العملاء بإتباع نصوص نظام الإيزو، غير أنهم يفتقدون لنظام معلومات يضمن التغذية العكسية داخل المؤسسة ؛
- ✓ مؤسسة الدراسة في بدايات تطبيق هذا النظام قد تتعلم مستقبلا من أخطائها و تعمل على تداركها لاحقا¹.

الفرع الثامن: دراسة (عبد الرزاق حميدي 2014) بعنوان:

« أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر »

الدراسة تمت على النظام البنكي الجزائري ككل بالإعتماد على بعض الإحصائيات و التحاليل ، من أجل إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنافسي للبنوك عن طريق تحسينها للخدمات المقدمة للعملاء .

¹ فنتازي العمري ، مرجع سبق ذكره.

أولاً : أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- تقديم عرض مفصل للمتغيرات الدولية الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي والتي أثرت على المؤسسات وجعلتها تسعى لتبني طرق ومناهج تسييرية متطورة، تسمح لها بالتكيف والتأقلم مع هذه الإتجاهات الحديثة؛
- إبراز دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات؛
- تحديد أهم المداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- محاولة إيجاد العلاقة والصلة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين بناء وتحقق القدرات التنافسية للبنوك بما يساهم في تحسين الأداء المتميز لها ؛
- توضيح أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية؛
- تحسيس البنوك الجزائرية بضرورة الإستعداد لمواجهة المنافسة العالمية.

ثانياً : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري متكامل يعتمد على مبدأ التحسين المستمر لجميع عمليات المؤسسة، الصناعية منها و الخدمية على حد سواء؛
- ✓ لم تعد الجودة تمثل قدرة البنك على تقديم خدمات أفضل ولكن تتعدى ذلك لتمثل قدرته على تقديم منتجات بنكية وفق معايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا و ولاء العملاء؛
- ✓ من أهم المداخل الفعالة في تحسين تنافسية المؤسسات هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تساعد على الإستخدام الأمثل للموارد و تشجيع روح الإبتكار؛
- ✓ إن تحرير القطاع البنكي الجزائري ودخول البنوك الخاصة والأجنبية للسوق البنكية لم يحسن من الخدمات المقدمة من طرف هذه البنوك ؛
- ✓ رغم العديد من الإصلاحات التي طبقت على النظام البنكي الجزائري، وتخصيص كم هائل من الأموال لذلك من أجل الرفع من مستوى أداء هذه البنوك ، إلا أن مسار الإصلاحات يخضع لضغوط صندوق النقد الدولي، وليس بهدف تحسين الأداء وفق طريقة مدروسة ومتكاملة؛
- ✓ هناك بعض المؤشرات لإهتمام قيادي البنوك الجزائرية بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولكن في حقيقتها مجرد ترويج إعلامي فقط؛
- ✓ من أهم طرق تحسين تنافسية البنوك هي ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أدنى عامل بسيط إلى أعلى قيادي في الهرم التنظيمي للبنك ؛

- ✓ تأثر عملاء البنوك الجزائرية بالفضائح المالية وقضايا الفساد و الإختلاسات التي حدثت في الجزائر وخصوصا قضية بنك الخليفة؛
- ✓ تقدم البنوك الجزائرية جل الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك العالمية ولكنها للأسف تبقى بعيدة عن تطلعات العملاء¹.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يمكن استعراض مختلف نتائج الدراسات السابقة باللغة الأجنبية كالتالي:

الفرع الأول: دراسة (Agus and Sagir2001) بعنوان :

« the structural relationships between TQM competitive advantage and botton line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies»

أولا : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية من جهة وبين الجودة الشاملة والأداء المالي للمؤسسات الصناعية من جهة أخرى؛
- أجريت الدراسة الميدانية بإستخدام عينة عشوائية تم تحديدها من المؤسسات الناشطة في سوق كوالالمبور في ماليزيا وقد أستخدمت عدة متغيرات مستقلة لأغراض الدراسة وهذه المتغيرات هي : إلتزام الإدارة العليا والتركيز على العميل ثم العلاقة بالموردين والتدريب والتركيز على العاملين وأستخدم متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع.

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تحققت الدراسة من وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والتي يؤدي بدوره لتأثير هام على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ هناك تأثير غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في المؤسسات الصناعية ؛
- ✓ أما متغير الميزة التنافسية فيؤثر على الأداء المالي تأثيرا مباشرا .²

¹ عبد الرزاق حميدي، مرجع سبق ذكره.

²A. Agus , R. M. Sagi , the structural relationships between TQM competitive advantage and botton line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies, **Total Quality Management** , Vol 12, Issue 7-8, 2001 sur:

الفرع الثاني: دراسة (Chen and Wu and Tsannlin 2004) بعنوان:

« TQM Implementation in a healthcare and pharmaceutical logistics organisation : The case of zuelling parma in Taiwan »

أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة زيكلين لتوزيع الأدوية في تايوان التي أسست عام 1988 وحاصلة على شهادة الإيزو .

أولاً : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة وتحديد مختلف الأساليب وأدوات تحسين ومراقبة الجودة في أقسام التسويق ووصف طريقة عمل هذه الأقسام والتغيير الذي حدث من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- قياس مدى تأثير وسائل وأساليب إدارة الجودة الشاملة على أداء أقسام التسويق والمبيعات في مؤسسات الأدوية ومعرفة أهمية الجودة لدى العاملين وأهمية تكامل أقسام المبيعات والتسويق .

ثانياً : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تدريب العاملين على تشكيل مجموعات أو فرق عمل في وظيفة التسويق والمبيعات له تأثير كبير على خفض الكلفة وزيادة أرباح المؤسسة وتحقيق الأهداف المتوقعة؛
- ✓ إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة وتشكيل فرق العمل يساهم بقدر كبير في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لأداء الكلي¹.

الفرع الثالث: دراسة (Bon and Beltran 2005) بعنوان :

« Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study»

أجريت الدراسة الميدانية بالإعتماد على إجابات مديري الجودة في 222 مؤسسة خدمات في إسبانيا من الفنادق و الوكالات السياحية، و مؤسسات المواصلات أختيرت عشوائياً، وقد إستخدمت الدراسة متغيري التوظيف و التدريب كمتغيرات مستقلة و عنصر الأداء كمتغير تابع.

أولاً : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

¹Hsuan-Kai Chen, Hsin-Hung Wu , Wen-Tsann Lin , TQM Implementation in a healthcare and pharmaceutical logistics organisation : The case of zuelling parma in Taiwan , **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 15, Issue 9-10, 2004 sur:

<http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/1478336042000255550>
(20/01/2012)

التركيز على أهمية الموارد البشرية في تبني إدارة الجودة الشاملة كونها أهم عنصر لترسيخ ثقافة الجودة مما يساهم في تحقيق أهداف الجودة بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة .

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك تفاعل بين إدارة الجودة الشاملة والتزام الموارد البشرية يؤدي لتحسين أداء المالي للمؤسسات؛
- ✓ ركزت الدراسة على دور العوامل الاجتماعية في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة و ثبت ذلك عمليا من خلال قياس أثر توجهات الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة ؛
- ✓ أبرزت الدراسة أهمية مبدأ دعم الإدارة العليا في تحفيز العاملين وتمكينهم من إقتراح حلول لمشاكل العمل بإستخدام إستراتيجية فعالة للموارد البشرية¹.

الفرع الرابع: دراسة (Rodriguez & Hemsworth 2005) بعنوان:

« Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Business Performance »

أجريت الدراسة بإعتماد على تحليل إجابات 1200 مدير للمشتريات من أكبر المؤسسات الصناعية في إسبانيا ، وإستخدمت الدراسة سؤالين رئيسيين الأول يتعلق بتأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء وظيفة المشتريات داخل المؤسسة ، والثاني يتعلق بتأثيرها على أداء الكلي المؤسسة.

أولا : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

القيام بإختبار ميداني لتأثير تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على وظيفة المشتريات، وهل هذا التأثير الإيجابي يؤدي لمساهمة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة .

ثانيا : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن تبني تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في وظيفة الشراء له تأثير إيجابي على أداء المشتريات؛
- ✓ أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وظيفة الشراء له تأثير ايجابي غير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة¹.

¹J. Carlos Bou , I. Beltrán, Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 16, Issue 1, 2005 sur:

<http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/1478336042000309875>
(25/02/2012)

الفرع الخامس : دراسة (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007) بعنوان:

«Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de TQM sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de textile-habillement»

أجريت الدراسة الميدانية على 102 مؤسسة تنشط بقطاع المنسوجات والملابس بتونس وذلك من أجل توضيح أن اعتماد الإيزو كنظام جودة غير كاف لتحسين الأداء بل يجب اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير إيجابي و فعال على الأداء الكلي للمؤسسة.

أولاً : أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بإعتبارها العنصر الحرج لتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة، وتحسين تنافسية المؤسسة بصفة خاصة؛
- توضيح أن إدارة الجودة الشاملة هي أداة قوية للتصدي لتحديات المنافسة الأجنبية، وتساعد على تحقيق مستوى تنافسية عالي وتعمل على تحسين جودة المنتجات و الخدمات، والحد من التكاليف في جميع الأنشطة، وتقلل من الوقت اللازم لتطوير المنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجية².

ثانياً : نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ للتحسين من القدرة التنافسية الصناعية، يجب على المؤسسات السيطرة على العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين المستويات كل من التكلفة و الجودة ، ومنه فقد أوصى الباحث المؤسسات بإنتهاج إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة له ما يبرره حيث أثبتت النتائج أن المديرين يعتقدون وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء العام للمؤسسة ؛
- ✓ المتغيريين "الموارد البشرية" و "السياسات والإستراتيجيات" لديهما تأثير مباشر، و ذو دلالة إحصائية على "العمليات" وعلاوة على ذلك، لديهما تأثير غير مباشر على الأداء العام؛

¹ R. Sánchez-Rodríguez , D. Hemsworth , Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Business Performance, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 16, Issue 2, 2005 sur:

[http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/14783360500054376\(20/03/2012\)](http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/14783360500054376(20/03/2012))

² Mohamed Mahjoub DHIAF, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de TQM sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de textile-habillement**, Thèse doctorale, ENSAM,2006.

✓ المتغير "القيادة" له تأثير مباشر وذو دلالة إحصائية مع متغيرات "الموارد البشرية"، "السياسات والإستراتيجيات" و"عملية"، وبالإضافة إلى ذلك، هذا المتغير له تأثير غير مباشر وذو دلالة إحصائية على الأداء العام ، وهذا يثبت دور القيادة في بناء إستراتيجية ناجحة للجودة الشاملة.

المطلب الثالث : أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية فيما يلي:

- أظهرت فكرة واضحة عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، بينت ذلك دراسة (سملاي محمد يحيوية 2005)؛
 - وضحت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية و هذا ما أكدته دراسة (أحمد بن عيشاوي 2006) ، ودراسة (Chen and Tsannlin 2004)، و أيضا دراسة (بديسي فهيمة 2006)؛
 - أوضحت أن البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر جملة من المتطلبات ، أظهرت ذلك دراسة (بومدين يوسف 2006)، و دراسة (أحمد بن عيشاوي 2006)؛
 - أثبتت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه العديد من المعوقات وهذا ما بينته دراسة (أحمد بن عيشاوي 2006) و دراسة (عبد الكريم ضيف الله الحربي 2003) و أيضا دراسة (بديسي فهيمة 2006)؛
 - أظهرت الدراسات دور شهادة الإيزو في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دراسة (بديسي فهيمة 2006) و دراسة (بومدين يوسف 2006) و أيضا دراسة (فنطازي العمري 2011) ودراسة (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007)؛
 - أثبتت الدراسات تأثير إدارة الجودة الشاملة على مختلف وظائف المؤسسة دراسة (Rodriguez and Hemsworth 2005)، ودراسة (Chen and Tsannlin 2004)، دراسة (Bon and Beltran 2005) ودراسة (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007)؛
 - أظهرت الدراسات دور إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة والأداء التنافسي بصفة خاصة من خلال دراسة (محمود رفيق محمود المدهون 1999) ودراسة (عبد الكريم ضيف الله الحربي 2011) ودراسة (عبد الرزاق حميدي 2014) و أيضا دراسة (Agus and Sagir 2001) ودراسة (Rodriguez and Hemsworth 2005).
- كما تم الإستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة ، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، وأيضا في المنهجية المتبعة و بناء أداة الدراسة، و أيضا تم الإطلاع على

بعض المراجع التي إستندت إليها الدراسات السابقة، و عرض ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات.

المطلب الرابع: ما تضيفه الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق قلة الدراسات التي تتعلق بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ، حيث أجريت غالبية الدراسات السابقة سواءا كانت دراسات باللغة العربية أو الأجنبية على قطاعات معينة مثل البنوك ، المعاهد الإدارية ، المدارس، قطاع الأدوية أو مجالات الإنتاج الصناعي في حين تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي بدوره يشمل جميع القطاعات الإقتصادية دون إستثناء و يعتبر حجر الأساس لبناء إقتصاد قوي خارج المحروقات .

كذلك الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الجودة الشاملة من خلال مداخل : الجودة الشاملة و الأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات الربحية، و تقييم واقع الجودة الشاملة في بعض القطاعات والمؤسسات، وأخيرا إتجاهات الإدارة نحو تطبيق الجودة الشاملة ودرجة إلمامها بهذا المفهوم . إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير الجودة الشاملة على تحسين التنافسية التي بدورها تؤثر على أداء التنافسي للمؤسسات الوطنية بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بصفة خاصة من أجل مواجهة منافسة المؤسسات الأجنبية بعد دخول الجزائر لمنظمة التجارة العالمية و فتح السوق الحرة مع الإتحاد الأوروبي ، حيث أن هذه المؤسسات الوطنية لا يمكنها في أي حال من الأحوال منافسة المؤسسات العالمية بالإعتماد على طرق مثل تخفيض الأسعار أو بإستخدام مواردها المالية و البشرية نظرا لتباعد المستوى ، ولكن يمكنها التنافس بإعتماد على العنصر الحرج و هو الجودة ، لأن جودة تأتي من قدرة المؤسسة على تلبية رغبات عملائها ونلاحظ أن المؤسسات الصغيرة أكثر قدرة على معرفة حاجات ورغبات عملائها كونها أكثر قرب منهم.

ولكن الجودة لا تأتي من العدم فعلى هذه المؤسسات تبني نظام يساعد على بلوغها لهدف الجودة ، وإختارنا فلسفة إدارة الجودة الشاملة عوض الإيزو كونها فلسفة لا تتطلب تكاليف عالية على عكس نظام الإيزو الذي ربما لا تستطيع بعض المؤسسات تحمل تكاليفه خصوصا منها الصغيرة ، كما قال فليب كروسبي للمؤسسات في السبعينيات "الجودة مجانية" ويمكن القول اليوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية "فلسفة إدارة الجودة أيضا مجانية" ، إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكيف مع قدراتها المالية والبشرية و المعرفية بالإعتماد التحسين المستمر لأدائها التنافسي .

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لتأثير الجودة كمخرج لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات من خلال تخفيضها للتكاليف عن طريقة تقليل مصاريف تصحيح العيوب والأخطاء، وزيادتها لإنتاجية عن طريق تأثيرها على عنصرها المتمثلين في الكفاءة و الفعالية، وتستطيع أيضا الجودة الرفع من ربحية المؤسسات وذلك من خلال قدرتها على الرفع من أسعار المنتج مع ضمان رضى العميل، بالإضافة إلى إستعراض بالتفصيل أهمية كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة وإقتصرت الدراسة على ستة مبادئ للجودة والتي أجمعت عليها أفكار منظري الجودة وهي : إلتزام الإدارة العليا، تمكين العاملين، التوجه نحو العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، بناء علاقة وطيدة مع المورد.

كما تم إستعراض مختلف الأدوات الحديثة التي تستخدمها فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات بصفة عامة وأدائها التنافسي بصفة خاصة، وهي الإنتاج في الوقت المحدد كنظام يهدف لبلوغ هدف الصفر معيب ، و حلقات الجودة كأداة تضمن مشاركة العمال في حل مشاكل المؤسسة وتحسين الأداء، والمقارنة المرجعية بهدف تحسين أداء المؤسسة مقارنة مع بقية المنافسين.

وفي الأخير حاولت الدراسة عرض مختلف الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث من خلال توضيح مختلف أهدافها وأهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى تحديد مختلف النقاط التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تمهيد:

بعد عرض الجزء النظري لدراسة مختلف المقاربات التي ربطت تحسين تنافسية المؤسسات بتبني إدارة الجودة الشاملة سيتم في هذا الفصل بإسقاط تلك المقاربات على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تعاني من عدة مشاكل ، أهمها عدم قدرتها لمواجهة منافسة المؤسسات العالمية، وخصوصا مع توجه الجزائر لإبرام إتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سعيها للإندماج لمنظمة التجارة العالمية، والذي يؤدي بدوره لرفع من شدة المنافسة بعد تخلي الدولة على التدخل في الإقتصاد .

وتقترح الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك الإمكانيات لمواجهة المنافسة القوية للمؤسسات الأجنبية إنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي لها أهمية بالغة في تحسين قدرتها على البقاء والمنافسة وذلك ما تم توضيحه في الجزء النظري للدراسة وسيتم البرهنة عليه في الجزء الميداني ، وعليه فإن تبني نهج إدارة الجودة الشاملة يفتح آفاق كبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من خلال تحسين تنافسياتها وزيادة ثقة العملاء بمنتجاتها بما يسمح لهذه المؤسسات بكسب أسواق جديدة أو على الأقل من المحافظة على سوقها المحلي .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إكتسبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في النشاط الإقتصادي والإجتماعي جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الإقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة ويعتبر هذا المبحث مدخل للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتوضيح مساهمتها في الإقتصاد الوطني.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى وفقا لإختلاف إمكانياتها وظروفها الإقتصادية والإجتماعية من درجة تقدم الإقتصادي وطبيعة مكونات وعوامل الإنتاج الصناعي، والكثافة السكانية وغيرها من الجوانب الإقتصادية والإجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها كما يختلف التعريف وفقا للهدف منه.

وتم تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001م المتضمن القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية كما يلي¹:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دينار جزائري.
- تستوفي معايير الإستقلالية.

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج.

¹ القانون التوجيهي لترقيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 77، 15 ديسمبر 2001، ص5.

وأخيرا تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 10 ملايين دينار.

المطلب الثاني : إحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إعتمدت الجزائر بعد الإستقلال على المؤسسات العمومية الكبيرة والمجمعات الضخمة التي ساعد في إنشائها وتطورها الإرتفاع الذي كان شاهده سعر البترول في ذلك الوقت، و إستمر الحال على ذلك إلى غاية الأزمة البترولية العالمية التي شهدت فيها أسعار البترول إنخفاضا محسوسا جعل الكثير من الدول المعتمدة على إيرادات البترول ومنها الجزائر تفكر في خطة جديدة للإنعاش الإقتصادي كبديل عن البترول، فاهتدت إلى قطاع المؤسسات صغيرة ومتوسطة كبديل ومساعد لتلك المجمعات الكبيرة، وفتحت المجال للقطاع الخاص وهذا إنطلاقا من إيمانها القوي بفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية.

الفرع الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحاول الجزائر ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العمومية منها والخاصة في مختلف القطاعات الإقتصادية، وهذا من أجل تكثيف النسيج المؤسساتي، وخلق مناصب شغل جديدة، والمساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات.

لوحظ في الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في تعداد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نتيجة المجهودات التي ما فتئت تبذلها الدولة في إطار دعم وتحسين هذه المؤسسات.

إعتمدت الدراسة في الإحصائيات المقدمة على معطيات الفترة ما بين سنة 2001 وسنة 2013 وذلك لصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001 حيث إعتبرنا هذه سنة كأساس لملاحظة التطور.

و الجدول الموالي يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2001-2013) :

الجدول رقم 12 : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2001-2013)

السنة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العامة	مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معدل تطور المؤسسات الخاصة %	معدل تطور المؤسسات العامة %	معدل تطور مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة %
2001	179893	778	180671	-	-	-
2002	188552	778	189330	5,37	0	4,79
2003	207949	778	208727	9,71	0	10,24
2004	225449	778	226227	8,42	0	8,38
2005	245842	874	246716	9,05	12,34	9,05
2006	269806	739	270545	9,75	15,45-	9,65
2007	293946	666	294612	8,95	9,95-	8,89
2008	392013	626	392639	33,36	-0,06	33,27
2009	345902	591	346493	11,76	-0,05	-11,52
2010	369319	557	369576	6,7	-0,05	6,66
2011	391761	572	392333	6,07	2,69	6,15
2012	407779	557	408336	4,08	-0,02	4,07
2013	441964	547	442511	8,38	-0,01	8,36

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية

من خلال الجدول السابق يمكن استخلاص أن معدل تطور و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إجمالاً موجب ومشجع ولاحظنا أن معدل تطورها لسنة 2013 بلغ 8,36 % وهو معدل مشجع بعدد إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة يقدر بـ 441964 مؤسسة.

فيما يخص المؤسسات العمومية فهي تعرف إنخفاضا طفيفا في مجمل سنوات التطور ، يعود ذلك إلى خصوصية أو إفلاس بعض مؤسسات في القطاع العام.

إن فترة 2001 إلى 2013 كانت حاسمة في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بعد إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2001 وسجل الباحث زيادة عدد المؤسسات في هذه الفترة بنسبة 145,68% بتعداد إجمالي يقدر بـ 442511 مؤسسة.

الفرع الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تحاول الدراسة في هذا الفرع تسليط الضوء على مختلف توزيعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك بالإعتماد على معياري قطاع النشاط و الموقع الجغرافي كما يلي:

أولا : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على القطاعات الإقتصادية

توضح الجداول الموالية توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على أهم القطاعات الإقتصادية:

الجدول رقم 13 : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية العامة على فروع النشاطات لسنة 2013

النسبة المئوية	عدد م.ص.م العامة	مجموعات فروع النشاط
33.64%	184	الزراعة
29.25%	160	الصناعة
27.42%	150	الخدمات
7.67%	42	الأشغال العمومية
2.02%	11	خدمات ذات صلة بالصناعة
100%	547	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 23، ص 10 نقلا عن :

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
(13/02/2015)

الملاحظ من الجدول السابق تركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية على قطاعي الزراعة والصناعة بنسبة 33.64% و 29.25% على التوالي.

الجدول رقم 14 : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة على فروع النشاطات لسنة 2013

النسبة المئوية	عدد م.ص.م الخاصة	مجموعات فروع النشاط
49.20%	217444	الخدمات
33.26%	147005	البناء و الأشغال العمومية
16.03%	70840	الصناعة
1.01%	4458	الزراعة و الصيد البحري
0.5%	2217	خدمات ذات صلة بالصناعة
100%	441 964	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 23، ص11 نقلا عن :

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
(05/02/2015)

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تتركز بشكل كبير في نشاط الخدمات بنسبة 49.20% يليه نشاط البناء و الأشغال العمومية بنسبة 33.26% .

ثانيا : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على جهات الوطن

يوضح الجدول الموالي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهات الشمال، الهضاب العليا، الجنوب، الجنوب الكبير (إليزي، تندوف، تمنراست، أدرار):

الجدول رقم 15 : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب جهات الوطن

النسبة المئوية	م.ص.م الخاصة 2013	الجهة
59.38%	262 423	الشمال
30.54%	134 960	الهضاب العليا
8.17%	36 131	الجنوب
1.91%	8 450	الجنوب الكبير
100%	441 964	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 23، ص21 نقلا عن :

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
(10/02/2015)

تتركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بالجهة الشمالية للوطن التي تحتل المرتبة الأولى بـ 262423 مؤسسة أي بنسبة أكثر من 59 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تحتل جهة الهضاب العليا المرتبة الثانية بـ 134 960 مؤسسة أي بنسبة 30.54 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

أما جهة الجنوب (الجنوب و الجنوب الكبير) فهي تحتل المرتبة الأخيرة بـ 44581 مؤسسة أي بنسبة 10.08 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الجزائرية .

ويمكن ارجاع النتائج السابق للتموقع السكاني المتمركز في شمال الجزائر.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة وتلعب دور بارز في تنمية الإقتصاد الوطني بإعتبارها تعد وسيلة فعالة لإستغلال أمثل للموارد والكفاءات البشرية، ومن ثم فهي تساهم في إشباع حاجات ورغبات العملاء .

ما سبق يمكن إستخلاص الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني كما يلي:

الفرع الأول : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

يؤدي إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الزيادة في خلق مناصب شغل ومن ثم الحد من أزمة البطالة، وهي السياسة المنتهجة من طرف الجزائر عن طريق دعم وتشجيع الشباب على خلق مشاريعهم الخاصة.

و حسب إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية فإن عدد المؤسسات لسنة 2013 قدر بـ 442511 مؤسسة وشغلت في مجملها 1 915 495 عامل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 16 : تطور عدد مناصب الشغل المصرح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2013-2012

نسبة التطور %	2013	2012	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
9,07	1 121 976	1 041 221	الأجراء	المؤسسات الخاصة
8,10	747 387	686 825	أرباب المؤسسات	المؤسسات الخاصة
-4,94	46 132	48415	العمومية	المؤسسات الخاصة
7,25	1 915 495	1 776 461	المجموع	

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 23، ص13. نقلا عن :

http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
(08/02/2015)

الملاحظ التطور الإيجابي لعدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين سنة 2012 و 2013 و بمعدل تطور بلغ 7.25% ، ماعدا المؤسسات العمومية منها التي تتأثر بعمليات الخصخصة والتي سجلت إنخفاض في مناصب الشغل بنسبة 4.94%.

الفرع الثاني : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة كبيرة في خلق القيمة المضافة للدول حيث الملاحظ أنها تساهم في فرنسا بأكثر من 60% من القيمة المضافة¹ سنة 2000 ، وفي إيطاليا تساهم بنسبة

58,8% من القيمة المضافة أما في الجزائر فكان تطور القيمة المضافة كالتالي:

الجدول رقم 17 : تطور القيمة المضافة خلال الفترة (2001-2013)

الوحدة: مليار دج

السنوات	القيمة المضافة	معدل التطور %
2001	3 451	-
2002	3 645	5.6
2003	4 296	17.86
2004	5 099	18.69
2005	6 436	26.22
2006	7 332	13.91
2007	8 021	9.39
2008	9 314	16.12
2009	8 054	-13.52
2010	9 656	19.89
2011	11 285	16.87
2012	12 383	9.72
2013	12 808	3.43

Source: Production de la Nation selon l'activité et le secteur juridique en Millions de DA, ONS,P1 sur:

[http://www.ons.dz/IMG/pdf/ProdNation2000-2013.pdf\(15/02/2015\)](http://www.ons.dz/IMG/pdf/ProdNation2000-2013.pdf(15/02/2015))

¹ بويش السعيد ، بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 18/17 أبريل 2006،

الملاحظ التطور الإيجابي للقيمة المضافة خلال الفترة 2001 إلى 2013 حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حققت 42% من إجمالي القيمة المضافة لسنة 2007 أي ما يعادل 3368.82 مليار دج وهو ما يوضح مدى مساهمة هذه المؤسسات في خلق القيمة المضافة¹.

وساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بنسبة 52 % من القيمة المحققة لسنة 2013 أي ما يعادل 6660.16 مليار دج، وهو ما يدل على أهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر².

الفرع الثالث : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام

يشمل الناتج المحلي الخام كل ما يتم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة زمنية معينة.

لقد كانت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة كبيرة في الناتج المحلي الخام والتي بلغت سنة 1999 نسبة 57% في اليابان ونسبة 64,3% في إسبانيا.

الجدول الموالي يبين التطور الحاصل في مستوى الناتج المحلي الخام في الجزائر :

¹ حسين ط، بن بادة يدعو إلى إعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جريدة الأيام، الجزائر، العدد 710، 28 جانفي 2008، ص04.

² <http://www.aps.dz/ar/economie/4553--النمو-في-الجزائر-2015> ديمومة-المؤسسة-العائلية-تلعب-دورا-في-النمو-الاقتصاد(01/03/2015)

الجدول رقم 18: تطور الناتج المحلي الخام خلال الفترة (2001-2014) الوحدة: مليار دج

السنوات	الناتج الداخلي الخام	معدل التطور %
2001	3 754	-
2002	4 023	7.16
2003	4 700	16.57
2004	5 545	17.97
2005	6 930	24.97
2006	7 823	12.88
2007	8 554	9.34
2008	9 968	16.53
2009	8 770	12.01-
2010	10 404	18.63
2011	12 139	16.67
2012	13 460	10.88
2013	14 044	4.33
2014	17731	26.25

Source: Production Intérieure Brute et ses emplois en Millions de DA, ONS,P1 sur: [http://www.ons.dz/IMG/pdf/PBempl2000-2013.pdf\(16/02/2015\)](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PBempl2000-2013.pdf(16/02/2015))

الملاحظ التطور الإيجابي للناتج المحلي الخام في الجزائر من سنة 2001 إلى سنة 2013 حيث وصل لمبلغ 17731 مليار دينار سنة 2014.

في الجزائر ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 78,4% من الناتج المحلي الخام لسنة 2006 أي ما يعادل 6133 مليار دج¹.

والمسجل دعم الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز دور أجهزة دعم القروض المصغرة والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وذلك من خلال القروض التي منحت لهذا النوع من المؤسسات من طرف البنوك الجزائرية ما يقارب نسبة 2,44% من الناتج الداخلي الخام سنة 2013 مقابل 6,4% لسنة 2012².

¹ حفيظ صواليلي، عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقارب 300 ألف وتشغل أكثر من مليون شخص، جريدة الخير، الجزائر، العدد 5233، 12 فيفيري 2008، ص4.

² سميرة بلعمري، 50 ألف مليار خرجت من البنوك بعد إلغاء الفوائد الربوية، جريدة الشروق، 02/12/2014 نقلا عن: [http://www.echoroukonline.com/ara/articles/224968.html\(25/01/2015\)](http://www.echoroukonline.com/ara/articles/224968.html(25/01/2015))

المبحث الثاني: التعريف بالدراسة الميدانية

يتم في هذا المبحث تعريف و شرح إجراءات الدراسة الميدانية وتحديد كل من مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة لشرح طريقة عمل الإستبيان والهدف منه و الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات لأعطاء فكرة شاملة عن منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

الغرض من الدراسة توضيح أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وإعتمدت الدراسة على تصميم إستبيان للوصول إلى النتائج آراء الطبقة الإشرافية وأختيرت هذه الطبقة لأنها المسؤولة عن إتخاذ قرار تبني إدارة الجودة الشاملة ومتابعة السيرورة الحسنة لعملية التنفيذ، والوقوف على المشاكل المصاحبة للعملية ومحاولة معالجتها، وهذا الإستبيان تم توزيعه إلكترونيا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالإعتماد على قاعدة بيانات وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية بالإضافة إلى عدة مواقع أنترنت متخصصة و تعامل الباحث مع معالجة البيانات على مرحلتين :

المرحلة الأولى: عرض نتائج الإستبيان

تم في هذه المرحلة تصنيف وتبويب البيانات وعرضها بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة (الاحصاء الوصفي)، بحيث تم وصف العينة المدروسة وذلك من خلال عرض إتجاهات مسؤولي المؤسسات حول تبني مؤسساتهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأيضا توضيح قدرة مؤسساتهم على المنافسة من حيث توفر مؤشرات التنافسية.

المرحلة الثانية : إختبار فرضيات الدراسة

وهي الجزء التحليلي لنتائج حيث تم إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام الإحصاء الإستدلالي بهدف التوصل إلى إستنتاجات حول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد تم الإعتماد على آراء أفراد الطبقة الإشرافية متمثلة في المدير العام ورؤساء الأقسام ومساعدتهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بهدف قياس تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث تحاول الدولة ترقيةها وتطويرها، وهذا من أجل تكثيف النسيج المؤسساتي، وخلق مناصب شغل جديدة، ومساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات، وعدد هذه المؤسسات سنة 2013 هو 442511 مؤسسة وقد تم توضيح مجتمع الدراسة بالتفصيل في المبحث السابق.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لشح المعلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من جهة و كبر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي صنفت ضمن قاعدة بيانات وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية و أرسل الإستبيان لأكثر من 500 مؤسسة عبر البريد الإلكتروني ولكن للأسف لم تجب إلا 38 مؤسسة فقط منها ثمانية مؤسسات لم تمنح إسمها.

والجدول الموالي يمثل أسماء المؤسسات المجيبة عن الإستبيان :

الجدول رقم 19: قائمة أسماء المؤسسات المجيبة على الإستبيان

Charmed	Teranet	Sarl thermiclim
NAWAFID ELKSAR	SVP ISO	SARL ALIOUA Chaudronnerie
snc.scm.mendjel	Cabinet Guerrak	Unifec
SASACE	PETROGAZINDUSTRIE	sarl G2hk construction
SARL BOUBLENZIA	DELTALOG SARL	ALPHA LEDS
Tannerie de Jijel	SINUS Electric	SARL PRIVILEGE PHARMA
ASTEIN	sofape	SINUS ELECTRIC
ارتراب	SPA Moulins AZZOUZ	Mondial electric
الوليد للطباعة	ETOILE PLASTIQUE	Pemi
SARL G2HK CONSTRUCTION	EPE/SPA CALPLAST	INTELLIX

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وفيما يلي سيتم توضيح مختلف خصائص مفردات عينة الدراسة :

أولاً: معلومات شخصية للطبقة الإشرافية المستجوبة

لقد تم إختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للطبقة الإشرافية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة مثل : الجنس ، السن ، الخبرة ، المستوى العلمي ، المستوى الوظيفي .

1. **الجنس:** يتم توضيح خصائص الطبقة الإشرافية المستجوبة بالإعتماد على متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكور	اناث	عدم الإجابة
التكرار	33	7	1
النسبة	86,8	10.5	2.6

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة لمتغير الجنس (86,8%) سجلت لدى الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (10.5%)، وبالتالي يتضح أن أكثر الطبقة الإشرافية المستجوبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة هم الذكور.

2. **السن:** يتم توضيح خصائص الطبقة الإشرافية المستجوبة بالإعتماد على متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير السن

السن	من 18 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
التكرار	5	12	9	12
النسبة	13.2	31.6	23.7	31.6

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق هو النسبة العالية للفئة العمرية للثلاثينيات و فئة الأكثر من الخمسين سنة حيث بلغت تلك النسبة (31.6%)، كما الملاحظ أن أقل نسبة سجلت عند فئة "من 18 إلى 30 سنة" وذلك بنسبة (13.2%).

3. المستوى التعليمي: يتم توضيح خصائص الطبقة الإشرافية المستجوبة بالإعتماد على متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 22 : توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	جامعي	دراسات عليا
التكرار	5	21	12
النسبة	13.2	55.3	31.6

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المستوى الجامعي هو المستوى الذي حقق أعلى نسبة قدرت بـ (55.3%)، وهذا يشير أن نسبة كبيرة من الأشخاص الذين أجابو على الإستبيان يحملون درجات علمية وهي من المؤشرات الإيجابية، ثم يليه مستوى دراسات العليا بنسبة (31.6%) مما يوضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها كفاءات عالية المستوى، ليأتي بعد ذلك مستوى الثانوي بنسبة (13.2%) ، و يعد الجامعيين و حاملي الدراسات العليا هم أعلى نسبة لمسييري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لأنها تناسب إدارة أعمال المؤسسات و هي تعكس طبيعة مستوى العالي لأفراد الطبقة الإشرافية .

4. عدد سنوات الخبرة: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير خبرة أفرادها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 23 : توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرار	9	7	22
النسبة	23.7	18.4	57.9

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن فئة أكثر من عشرة سنوات سجلت أعلى نسبة (57.9%)، وهذا يعني أن الطبقة الاشرافية المستجوبة تشتغل في المؤسسة من زمن بعيد ولها علم بواقع المؤسسات محل الدراسة، ويعود ذلك إلى أن هذه الطبقة يجب أن تكون عندها خبره ودارية كافية بالعمل القيادي.

5. **المستوى الوظيفي:** يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير المستوى الوظيفي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
71.1	27	مدير
23.7	9	رئيس قسم
5.3	2	غير ذلك

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن المحييين على الاستيان يشغلون وظيفة مدير بنسبة (71.1%)، ثم تليها رؤساء الأقسام بنسبة (23.7%)، وأقل نسبة (5.3%) سجلتها نسبة ممثلين تجاريين، مهندسين فنيين،... إلخ وهذا يعني أن الفئات التي المستجوبة هي من الطبقة الإشرافية العليا.

ثانيا : معلومات عن المؤسسة

لقد تم تحديد مجموعة من المؤشرات للتعرف على الخصائص المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة من حيث: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، طبيعة ملكية المؤسسة، حصول المؤسسة على مواصفات الجودة الإيزو، نطاق سوق المنافسة، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

1. **حجم المؤسسة:** يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على حجم المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 25 : توزيع عينة المؤسسات حسب متغير الحجم

حجم المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة
التكرار	14	9	15
النسبة	36.8	23.6	39.47

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات متوسطة بنسبة (39.47%)، تليها المؤسسات المصغرة بنسبة (36.8%)، و أخيرا المؤسسات الصغيرة بنسبة(23.6%).

2. طبيعة النشاط: يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على متغير طبيعة نشاط المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 26 : توزيع عينة المؤسسات حسب طبيعة النشاط

طبيعة النشاط	الصناعي	الخدمي	التجاري
التكرار	18	12	8
النسبة	47.4	31.6	21.1

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق هو النسبة العالية للمؤسسات التي تنشط في مجال الصناعي بنسبة(47.4%) ، تليها المؤسسات الخدمية بنسبة(31.6%)، و أخيرا فقد سجلت المؤسسات التجارية نسبة (21.1%) من إجمالي عينة المؤسسات المدروسة.

3. ملكية المؤسسة: يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على ملكية المؤسسة (خاصة أو عامة) من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: توزيع عينة المؤسسات حسب متغير الملكية

ملكية المؤسسة	عمومية	خاصة
التكرار	5	33
النسبة	13.2	86.8

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة هي نسبة المؤسسات الخاصة و قدرت بـ (86.6%)، وهذا يشير لأهمية القطاع الخاص في الجزائر، ويعكس وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

4. حصول المؤسسة على مواصفات الإيزو: يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على متغير إمتلاك الإيزو من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 28 : توزيع عينة المؤسسات حسب متغير مواصفات الإيزو

إمتلاك المؤسسة لمواصفات الجودة	نعم	لا
التكرار	15	23
النسبة	39.47	60.52

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن المؤسسات التي تملك مواصفات الجودة نسبتها (39.47%) ، بينما المؤسسات التي لا تملك مواصفات الجودة نسبتها (60.52%) ، وفي الواقع أن الجزائر لم تسجل أكثر من 1000 مؤسسة¹ تملك الإيزو أغلبها مؤسسات كبيرة ، و يرجع ذلك لعدم قدرة المؤسسات الجزائرية وخصوصا الصغيرة على تحمل تكاليف الحصول على مواصفات الإيزو.

¹ <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/reportage/30655.html>(12/05/2015)

5. نطاق التنافس: يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على متغير نطاق السوق التنافسي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 29 : توزيع عينة المؤسسات حسب متغير نطاق التنافس

النطاق	محلي	دولي
التكرار	34	4
النسبة	89.5	10.5

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تنافس على نطاق محلي بنسبة (89.5%) مما يثبت عدم قدرتها على المنافسة والتصدير ، مما جعل الدراسة تقترح منهج إدارة الجودة الشاملة للتحسين من تنافسية هذه المؤسسات لتصبح قادرة على تصدير منتجاتها والمنافسة على السوق الدولي.

6.الموقع الجغرافي : يتم توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة بالإعتماد على متغير الموقع الجغرافي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 30 : توزيع عينة الدراسة حسب جهات الوطن

الجهة	التكرار	النسبة المئوية
الشمال	32	%84.21
الهضاب العليا	5	%13.15
الجنوب	1	%2.63
الجنوب الكبير	0	%0

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss

الملاحظ من الجدول السابق أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة تركز بالجهة الشمالية للوطن بنسبة (84.21%) من مجموع عينة الدراسة .

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

إستنادا إلى الإطار النظري للدراسة و بإعتماد على ما أفرزته مراجعة أدبيات الدراسات السابقة من نتائج وإستنتاجات وتوصيات وفي ضوء إشكالية الدراسة ، قام الباحث بتطوير نموذج بهدف توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسات حيث تلعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة دورا مهما يساعد على تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -كما تم ذكره سابقا- في الجزء النظري، وأيضا من خلال تحسين قدرات هذه المؤسسات على مواجهة المؤسسات كبيرة الحجم ذات الإمكانيات الضخمة، ومزاحمتها على الأسواق الدولية خصوصا بعد إبرام الجزائر لإتفاقية الإتحاد الأوروبي وسعيها لإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة مما يزيد من حدة المنافسة على السوق الجزائرية.

إعتمد نموذج الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمتغير مستقل حيث ركز على المبادئ التالية: الإدارة العليا (القيادة) ، التوجه نحو العميل ، تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، بناء العلاقة مع الموردين، التغذية العكسية (الراجعة).

أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل في تنافسية المؤسسة من خلال مختلف المؤشرات وهي : التكلفة و الإنتاجية والربحية بالإضافة إلى الجودة و إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال و أجال التسليم .

وكذلك تم إعتماد كل من خصائص المسؤولين المستجوبين الشخصية والمهنية و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة كمتغيرات وسيطة.

ويوضح الجدول الموالي مختلف المؤشرات المستخدمة للتعبير عن متغيرات الدراسة وأهم الدراسات السابقة التي إعتمد عليها الباحث .

الجدول رقم 31 : مؤشرات نموذج الدراسة

الدراسات السابقة	المؤشر	طبيعة المؤشر	
(محمود رفيق محمود المدهون 1999)، (عبد الكريم ضيف لله الحربي 2003)، (أحمد بن عيشاوي 2006)، (فنتازي العمري 2011)، (Bon، (Mohamed Mahjoub DHIAF، and Beltran 2005) 2007). (Agus and Sagir 2001).	الإدارة العليا (القيادة)	المتغير المستقل: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
(محمود رفيق محمود المدهون 1999)، (عبد الكريم ضيف لله الحربي 2003)، (فنتازي العمري 2011)، (Agus and Sagir 2001).	التوجه نحو العميل		
(عبد الكريم ضيف لله الحربي 2003)، (أحمد بن عيشاوي 2006)، (بديسي فهيمه 2006).	تمكين العمال		
(محمود رفيق محمود المدهون 1999)، (بديسي فهيمه 2006)، (Chen and Wu and Tsannlin 2005).	التحسين المستمر		
(محمود رفيق محمود المدهون 1999)، (عبد الكريم ضيف لله الحربي 2003)، (فنتازي العمري 2011)، (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007).	إدارة العمليات		
(بديسي فهيمه 2006).	تحسين العلاقة مع الموردين		
(عبد الكريم ضيف لله الحربي 2003)، (فنتازي العمري 2011).	التغذية العكسية		
(عبد الله قلش 2014)، (Agus and Sagir 2001)، (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007).	التكلفة		المتغير التابع: مؤشرات تنافسية المؤسسة
(أحمد بن عيشاوي 2006)، (Mohamed Mahjoub DHIAF 2007).	الإنتاجية		
(عبد الله قلش 2014)، (Agus and Sagir 2001)، (Chen and Wu and Tsannlin 2005).	الربحية		
(عبد الله قلش 2014)، (Agus and Sagir 2001).	الجودة		
(Bellaaj Moez 2007 ¹).	تكنولوجيا الإعلام والاتصال		
(فنتازي العمري 2011)، (زكي الصراف، فالح عبيدا الخوالده، 2009 ²).	آجال التسليم		

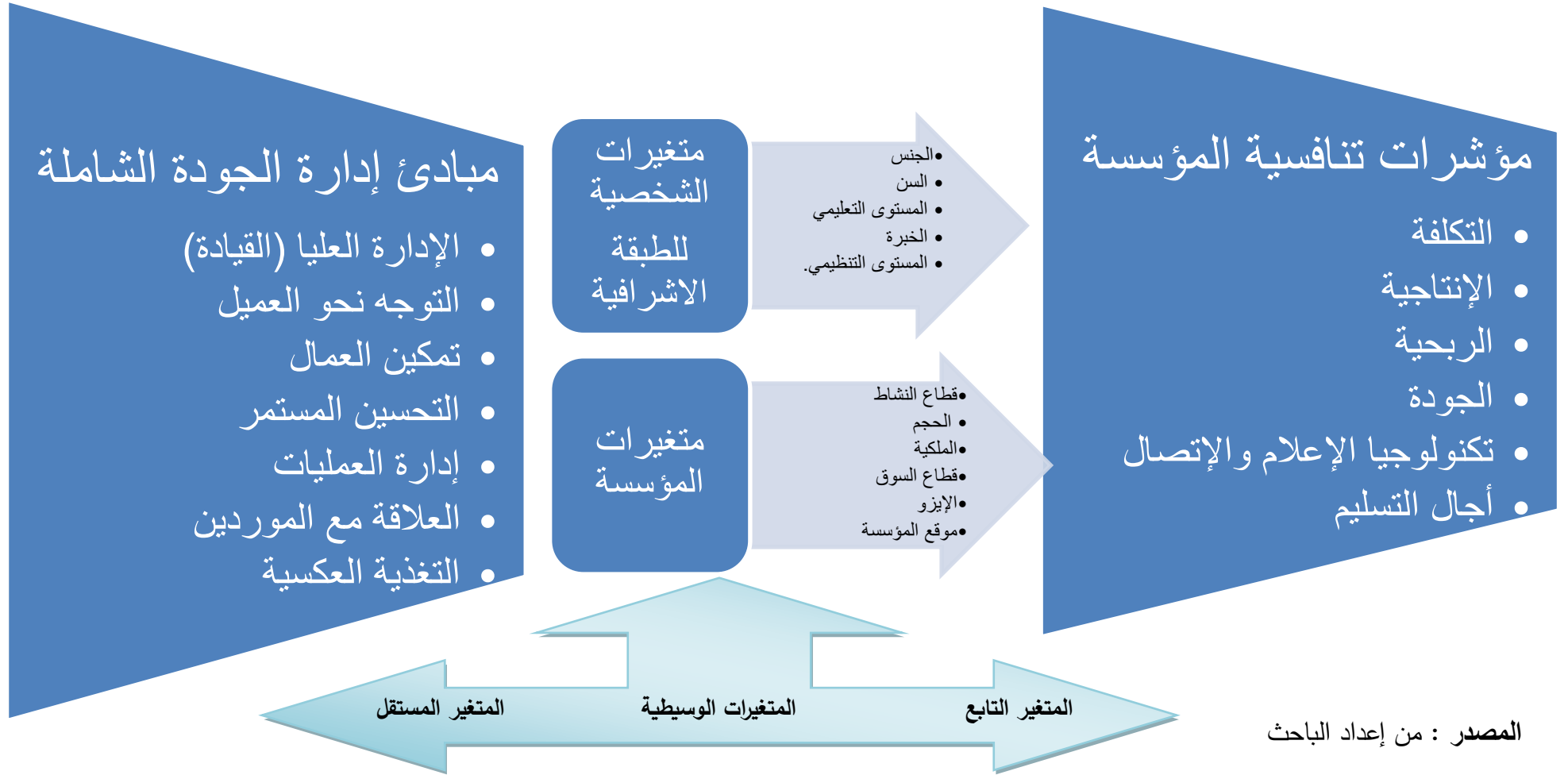
المصدر : من إعداد الباحث بإعتماد على الدراسات السابقة

¹ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2017-e-commerce-et-avantage-competitif-des-pme-manufacturieres-une-analyse-par-lapproche-resource-based/download> (18/02/2015)

² زكي الصراف، فالح عبيدا الخوالده، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، مداخلة ضمن المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة بمختلف متغيراته:

الشكل رقم 57 : نموذج الدراسة الميدانية



المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة على الإستبيان للتقصي العملي و الكشف عن جوانب الموضوع، و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة في طرح مباشر للطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصيغة واضحة ومحددة و يسمح الإستبيان بالمعالجة الكمية للبيانات بهدف إكتشاف العلاقات الرياضية بين متغيرات الدراسة وإقامة مقارنات كمية بينها¹.

الفرع الأول: هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان لدراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و علاقته مع تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق:

- التعرف على مدى إدراك وإلمام الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ببعض المبادئ الضرورية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مدى إدراك وإلمام الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ببعض المؤشرات الضرورية لتنافسية مؤسساتهم؛
- التعرف على مختلف العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- محاولة إثبات صحة الفرضيات الموضوعية بالربط بين متغير الدراسة (المستقل والتابع).

الفرع الثاني: كيفية تقسيم الاستبيان

لجمع البيانات لهذه الدراسة تم إستخدام الإستبيان، بإعتباره أكثر الأدوات إستعمالا في جمع البيانات التي تخص المسؤولين وتعتبر عن آرائهم وإتجاهاتهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى المعلومات. وقد تم تجزئة الإستبيان إلى خمسة محاور أساسية بعد تقديم الموضوع وهي:

المحور الأول : معلومات شخصية للطبقة الإشرافية

وهي أسئلة عن المعلومات الشخصية للمسؤول مثل : الجنس ، العمر ، الخبرة ، المستوى العلمي ، المستوى الوظيفي .

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 204.

المحور الثاني : معلومات عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

وهي أسئلة عن المؤسسة محل الدراسة مثل : حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، طبيعة ملكية المؤسسة، حصول المؤسسة على مواصفات الجودة، نطاق سوق المنافسة، موقع المؤسسة.

المحور الثالث: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

يتمثل في مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة وهذه المبادئ هي : الإدارة العليا (القيادة) ، التوجه نحو العميل ، تمكين العمال، التحسين المستمر، إدارة العمليات، تحسين العلاقة مع الموردين، التغذية العكسية (الراجعة).

المحور الرابع: المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)

يتمثل في مدى توفر مؤشرات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وهذه المؤشرات هي : التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الجودة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أجال التسليم.

المحور الخامس: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتمثل في مختلف العوائق التي تواجه المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف التعرف عليها ولفت إنتباه السلطات المعنية من أجل تذليل هذه العوائق ومساعدة هذه المؤسسات على إنتهاج أسلوب تسييري حديث يساعدها على تحسين أدائها التنافسي.

ويقدر عدد أسئلة الإستبيان الخاصة بجمع المعلومات حول المجيب و المؤسسة بـ(13) سؤال موزع على المحاور الأول و الثاني .

ويقدر عدد فقرات الإستبيان الباقية بـ(45) فقرة موزعة على المحاور الثلاثة الاخيرة .

بالإضافة لإدراج سؤال مفتوح حول آراء الطبقة الإشرافية لتأثير مبادئ إدارة الجودة على تنافسية مؤسساتهم ولكن السؤال لم يتم الاجابة عليه.

تم إختيار مقياس ليكارت والذي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس إتجاهات الأفراد، لسهولة تقييمه وتوازن درجاته وأيضاً لقدرته على قياس الأثر بين متغيرات الدراسة حيث يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة ، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

جدول رقم 32: درجات مقياس ليكرت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وقد تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان من خلال الإصدار 19 لبرنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

الفرع الثالث : صدق الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان مدى مناسبة أسئلته لما وضعت لقياسه أي قياس الإستبيان صلب الموضوع الذي وضع من أجله.

أولا : الصدق الخارجي (صدق المحكمين)

بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة، تم تصميم أسئلة الإستبيان بحيث تعكس أهداف وفرضيات الدراسة المختلفة، وقد تم عرضه على الأستاذة المشرفة للتأكد من تغطيته لجميع متغيرات الدراسة و أيضا تم تحكيمه من طرف الأستاذ yvon pesqueux أستاذ الجودة بمعهد cnam بباريس.

وأيضا تم عرض الإستبيان على عدد من الأساتذة الخبراء ، لتقدير مدى ملائمة عبارات الإستبيان لدراسة المتغيرات المختلفة التي يتضمنها الموضوع من حيث:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية للعبارات؛
- درجة وضوح العبارات؛
- توضيح بشكل عام رأيهم عن ملائمة وصدق الإستبيان.

تم أخذ جميع الملاحظات المختلفة بعين الاعتبار والمقدمة من الأساتذة المحكمين للدراسة قبل تصميم النموذج بشكله النهائي، حيث تم حذف العديد من الفقرات لتسهيل الإجابة عليه.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي:

هي عملية التأكد من تجانس فقرات كل محور من محاور الإستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط سبيرمان عند مستوى معنوية إحصائية تقدر بـ 5% .

أ) نتائج الإتساق الداخلي للمحور الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح جدول الموالى معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 33 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرات	
0.00	75.0	مبدأ القيادة (الإدارة العليا)	أولا
0.00	56.2	مبدأ التركيز على العميل	ثانيا
0.00	68.6	مبدأ التحسين المستمر	ثالثا
0.00	76.5	مبدأ تمكين العاملين	رابعا
0.00	92.5	مبدأ إدارة العمليات	خامسا
0.00	75.3	تحسين العلاقة مع الموردين	سادسا
0.00	89.0	مبدأ التغذية العكسية	سابعا

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

الملاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنحصر معامل بين 56.2% و 92.5% وكذلك قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) صادقة لما وضعت لقياسه.

ب) نتائج الإتساق الداخلي للمحور الرابع: مؤشرات التنافسية

يوضح جدول الموالى معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات كل مؤشر من مؤشرات التنافسية:

الجدول رقم 34 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات مؤشرات تنافسية المؤسسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرات	
0.02	37.4	مؤشر التكلفة	أولا
0.00	85.1	مؤشر الإنتاجية	ثانيا
0.00	93.9	جودة المنتج	ثالثا
0.00	53.9	مؤشر ربحية المؤسسة	رابعا
0.03	34.9	تكنولوجيا الإعلام والاتصال	خامسا
0.00	80.00	أجال التسليم	سادسا

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

الملاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات كل مؤشرات تنافسية المؤسسة تنحصر معامل بين 53.9% و 93.9% ما عدا مؤشر التكلفة 37.4% و مؤشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال 34.9% ويرجع لقيمة مستوى المعنوية نجدها أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع (مؤشرات تنافسية المؤسسة) صادقة لما وضعت لقياسه.

ت) نتائج الإتساق الداخلي للمحور الخامس: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوضح جدول الموالي معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات كل عائق من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم 35 : معامل الارتباط سبيرمان لفقرات عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرات	
0.01	0.525	الإمكانات المادية المتوفرة حاليا غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	41
0.00	0.765	نقص المتخصصين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	42
0.00	0.613	عجز الإدارة العليا عن تشجيع العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	43
0.00	0.605	نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها كمالية و غير ضرورة.	44
/	/	تركيز سلطة إدارة المؤسسة في يد الإدارة العامة للمؤسسة.	45

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

التعليق:

الملاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتحصر معامل بين 52.5% و 76.5% وكذلك قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس (عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة) صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الرابع: ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ووجد أنه يساوي 88.8 % ، أما فيما يخص تفصيل النتائج نوردها في الجداول الموالية:

(أ) نتائج ثبات المحور الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح جدول الموالي معامل ألفا كرونباخ لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 36 : معامل ألفا كرونباخ لثبات المحور الثالث (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

معامل الارتباط	الفقرات	
62.3	مبدأ القيادة (الإدارة العليا)	أولاً
49.8	مبدأ التركيز على العميل	ثانياً
58.7	مبدأ التحسين المستمر	ثالثاً
71.5	مبدأ تمكين العاملين	رابعاً
80.7	مبدأ إدارة العمليات	خامساً
66.6	تحسين العلاقة مع الموردين	سادساً
79.7	مبدأ التغذية العكسية	سابعاً
88.2	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها جيدة في جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة 88.2%، وهي أكبر من الدرجة الاعتمادية والمقدرة بـ 50 % هذا ما مكننا من التأكد من صلاحية الإستبيان لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

(ب) نتائج ثبات المحور الرابع: مؤشرات التنافسية

يوضح جدول الموالى معامل ألفا كرونباخ بين فقرات كل مؤشر من مؤشرات التنافسية:

الجدول رقم 37 : معامل ألفا كرونباخ لثبات المحور الرابع (مؤشرات تنافسية المؤسسة)

معامل الارتباط	الفقرات	
30.1	مؤشر التكلفة	أولاً
73.4	مؤشر الإنتاجية	ثانياً
64.0	جودة المنتج	ثالثاً
40.4	مؤشر ربحية المؤسسة	رابعاً
44.8	تكنولوجيا الإعلام والاتصال	خامساً
71.1	أجال التسليم	سادساً
76.6	مؤشرات التنافسية	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها ضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة مجتمعة تساوي 76.6% وهي مقبولة ماعدا مؤشر التكلفة و مؤشر ربحية المؤسسة و مؤشر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

الفرع الخامس : إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض إختبار كولمجراف -سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو شرط ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 38: اختبار كولمجراف -سمرنوف

المحور	قيمة إختبار Z	مستوى المعنوية
المتغير المستقل : مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.705	0.703
المتغير التابع: تنافسية المؤسسة	1.283	0.074

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

بما أن قيمة sig أكبر من 5% إذاً نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، مما سبق يتضح أن بيانات الإستمارة تعتمد على التوزيع الطبيعي .

المطلب الخامس: المعالجة الإحصائية

قام الباحث بعد الإنتهاء من عملية جمع الإستبيان بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss) -كما ذكر سابقا- ، وقد تم معالجة تلك البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة و هي :

- التكرارات: يستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة سواءا تعلق الأمر بالبيانات الشخصية للطبقة الإشرافية أو البيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لحساب درجة موافقة أفراد العينة عن كل عبارة أو فقرة من فقرات الإستبيان؛
- معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد الإتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة (الإستبيان) - كما تم توضيحه سابقا- ؛

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: لتحديد ثبات الإستبيان - كما تم توضيحه سابقا - ؛
- معامل الارتباط بيرسون : لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة؛
- إختبار كولمجروف -سمرنوف : لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ؛
- تحليل التباين الأحادي ANOVA : لتحديد إتجاهات دلالة الفروق بين متوسطات الإجابات الناتجة عن تحليل التباين؛
- تحليل الانحدار: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بإعتماد على إختبار (fisher) و (test t).
- مستوى المعنوية : لقد اختار الباحث مستوى معنوية إحصائي يقدر ب 5% وذلك يعني أن مجال الخطأ المسموح في الدراسة لا يتجاوز هذه النسبة 5%.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتم استعراض مختلف نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بالإعتماد على أساليب الإحصائية الملائمة.

بما أن محاور الإستبيان تعتمد على خيارات سلم ليكارت وهي : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، تم إدراج لها مقياس لتسهيل عملية تحليل هذه البيانات في برنامج spss وهي موافق تماما =5، موافق =4، محايد =3، غير موافق=2، غير موافق تماما =1، لتعبير عن أوزان وإتجاهات الأفراد، نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لكل فقرة، ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 المسافة الأولى، ومن 2 إلى 3 المسافة الثانية، ومن 3 إلى 4 المسافة الثالثة، ومن 4 إلى 5 المسافة الرابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 39 : المقاييس الوصفية لتحليل فقرات الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، إدارة البرنامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430هـ، ص 26.

المطلب الأول : عرض نتائج محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لعرض إجابات الأفراد على فقرات الإستبيان ، تمت الإستعانة بالتكرارات و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمعرفة مدى موافقتهم على عبارات الإستبيان.

الفرع الأول : مبدأ الإدارة العليا

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.17 .

وجاءت فقرة رقم 3 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.26 ، تليها الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي يساوي 4.16 ، وأخيرا الفقرة رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.11.

مما يدل على أن هناك تركيز للطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة على مبدأ الإدارة العليا (القيادة) ، و يرجع ذلك لأهمية دعم القيادة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها أحد الضروريات لإنجاح عملية التبني وأيضا لتحفيز العمال على تحقيق حاجات العملاء .

الجدول رقم 40 : تحليل مبدأ فقرات الإدارة العليا

مبدأ الإدارة العليا	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
1	التكرار	16	16	3	2	1	4.16	0.15	2	موافق
2	التكرار	15	13	9	1	0	4.11	0.14	3	موافق
3	التكرار	17	14	7	0	0	4.26	0.123	1	موافق تماما
مبدأ الإدارة العليا										
							4.17	0.10		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الثاني: مبدأ التوجه نحو العميل

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ التوجه نحو العميل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.19 .

وجاءت فقرة رقم 7 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.57 ، تليها الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي يساوي 4.13 ، والفقرة رقم 6 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 ، وأخيرا الفقرة رقم 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00.

مما يدل على أن لمبدأ التوجه نحو العميل أهمية كبيرة في رأي الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة ومتوسطة لما يلعبه من دور في تلبية الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء ومحاولة إشباعها ، وقياس رضاهم ومتابعة الشكاويهم وتقديم الحلول المناسبة لها بهدف تحسين مستوى ولاء العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد .

الجدول رقم 41 : تحليل فقرات مبدأ التوجه نحو العميل

مبدأ التوجه نحو العميل	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
4	التكرار	14	15	9	0	0	4.13	0.77	2	موافق
5	التكرار	8	24	4	2	0	4.00	0.73	4	موافق
6	التكرار	8	26	3	1	0	4.08	0.63	3	موافق
7	التكرار	26	12	2	0	0	4.57	0.60	1	موافق تماما
مبدأ التوجه نحو العميل										
							4.19	0.43		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

الفرع الثالث : مبدأ التحسين المستمر

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ التحسين المستمر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.17 .

وجاءت فقرة رقم 8 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.24، تليها الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي يساوي 4.24 أيضا و لكن بإنحراف معياري يقدر بـ 0.82 ، وأخيرا الفقرة رقم 10 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر أيضا بـ 4.05 .

مما يدل على أن وعي الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بفلسفة التحسين المستمر وأهميتها في إكتشاف الأخطاء ومعالجتها ومنع حدوثها مجددا، وأيضا بإعتبارها مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة .

الجدول رقم 42 : تحليل فقرات مبدأ التحسين المستمر

مبدأ التحسين المستمر	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
8	التكرار	15	17	43	1	0	4.24	0.76	1	موافق تماما
9	التكرار	17	14	6	1	0	4.24	0.82	2	موافق تماما
10	التكرار	13	18	4	2	1	4.05	0.95	3	موافق
مبدأ التحسين المستمر										
							4.17	0.57		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الرابع : مبدأ تمكين العاملين

يبين جدول الموالى مدى الموافقة التامة لأفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ تمكين العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.5 .

وجاءت فقرة رقم 11 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.63 ، تليها الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي يساوي 4.59 ، وأخيرا الفقرة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.38.

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية مبدأ تمكين العاملين من خلال دمجهم في عمليات حل مشاكل الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية لأنهم الأقرب لورشات العمل والأقدر على إقتراح حلول للمشاكل اليومية التي تواجههم .

الجدول رقم 43 : تحليل فقرات مبدأ تمكين العاملين

مبدأ تمكين العاملين	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة	
11	التكرار	26	10	2	0	0	4.63	0.58	1	موافق تماما	
12	التكرار	17	18	1	1	0	4.38	0.68	3	موافق تماما	
13	التكرار	25	10	1	1	0	4.59	0.68	2	موافق تماما	
مبدأ تمكين العاملين										موافق تماما	
								4.5	0.62		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الخامس : مبدأ إدارة العمليات

يبين جدول الموالى مدى الموافقة التامة لأفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ إدارة العمليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.26 .

وجاءت فقرة رقم 16 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.30 ، تليها الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي يساوي 4.29 ، وأخيرا الفقرة رقم 15 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.19.

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بوجوب تركيز على إدارة العمليات بدرجة كافية، و يعزو الباحث ذلك إلى تسهيل مبدأ إدارة العمليات لعملية تسيير المؤسسات مما يساعد على تلبية حاجات العملاء وذلك من خلال المراقبة و التحسين المستمر لمختلف العمليات الإدارية للمؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم 44 : تحليل فقرات مبدأ إدارة العمليات

مبدأ إدارة العمليات	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
14	التكرار	18	14	5	1	0	4.29	0.80	2	موافق تماما
15	التكرار	16	13	7	1	0	4.19	0.84	3	موافق
16	التكرار	18	14	3	2	0	4.30	0.84	1	موافق تماما
مبدأ إدارة العمليات										
							4.26	0.96		موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع السادس : مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.00 .

وجاءت فقرة رقم 18 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.21 ، تليها الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي يساوي 3.89 أيضا ولكن بإنحراف معياري يقدر بـ 0.86 ، وأخيرا الفقرة رقم 19 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 .

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية بناء علاقة وطيدة مع الموردين كشرط أساسي لنجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال بناء علاقة تشاركية تضمن مصالح الطرفين المؤسسة والمورد .

الجدول رقم 45 : تحليل فقرات مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين

مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
17	التكرار	11	13	13	1	0	3.89	0.86	2	موافق
18	التكرار	19	10	7	2	0	4.21	0.93	1	موافق تماما
19	التكرار	11	14	11	2	0	3.89	0.89	3	موافق
مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين										
							4.00	0.61		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع السابع : مبدأ التغذية العكسية

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على ضرورة تبني مبدأ التغذية العكسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط يقدر بـ 4.07 .

وجاءت فقرة رقم 22 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.32 ، تليها الفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي يساوي 3.97 ، وأخيرا الفقرة رقم 20 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.92.

ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية نظم المعلومات في ضمان التغذية العكسية التي تعتبر الشريان الذي يغذى جميع أقسام المؤسسة ، وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الصحيحة بناء على معلومات كافية.

الجدول رقم 46 : تحليل فقرات مبدأ التغذية العكسية

مبدأ التغذية العكسية	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
20	التكرار	10	16	11	1	0	3.92	0.81	3	موافق
21	التكرار	13	14	8	3	0	3.97	0.94	2	موافق
22	التكرار	18	14	6	0	0	4.32	0.74	1	موافق تماما
مبدأ التغذية العكسية										
							4.07	0.62		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثاني : عرض نتائج محور مؤشرات التنافسية

يتم إستعراض مختلف نتائج مؤشرات التنافسية المتحصل عليها من الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

الفرع الأول : مؤشر التكلفة

يبين جدول الموالى مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على أهمية عنصر التكلفة كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بمتوسط يقدر بـ 3.64 .

وجاءت موافقة الطبقة الإشرافية على فقرة رقم 23 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 3.97 ، تليها الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي يساوي 3.65 ، أما الفقرة 24 إلترزم إتجاهها أفراد الطبقة الإشرافية الحياذ.

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية تخفيض التكاليف كشرط أساسي لتحسين تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال إكتشاف الأخطاء من بدايتها ومعالجتها مما لا يسبب في خسائر كبيرة للمؤسسة .

الجدول رقم 47 : تحليل فقرات مؤشر التكلفة

مؤشر التكلفة	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
23	التكرار	4	21	7	5	0	3.97	0.49	1	موافق
24	التكرار	2	22	4	7	2	3.32	1.16	3	محايد
25	التكرار	4	29	5	0	0	3.65	0.85	2	موافق
		مؤشر التكلفة					3.64	0.55		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الثاني : مؤشر الإنتاجية

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على أهمية عنصر الإنتاجية كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بمتوسط يقدر بـ 4.01 .

وجاءت موافقة الطبقة الإشرافية على فقرة رقم 27 في المرتبة الأولى بأكثر متوسط حسابي يقدر بـ 4.08 تليها الفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي يساوي 3.65 ، وأخيرا الفقرة رقم 28 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.97. مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية الإنتاجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، وذلك من خلال تخفيض العيوب في منتجات المؤسسة و الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات بما يخدم القدرة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم 48 : تحليل فقرات مؤشر الإنتاجية

مؤشر الإنتاجية	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
26	التكرار	6	26	6	0	0	4.00	0.56	2	موافق
27	التكرار	8	27	1	2	0	4.08	0.67	1	موافق
28	التكرار	5	27	0	0	0	3.97	0.54	3	موافق
		مؤشر الإنتاجية					4.01	0.40		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الثالث : مؤشر الجودة

يبين جدول الموالي مدى موافقة أفراد عينة الطبقة الإشرافية على أهمية عنصر الجودة كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بمتوسط يقدر بـ 3.79 .

وجاءت موافقة الطبقة الإشرافية على فقرة رقم 31 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.05 ، تليها الفقرة رقم 29 بمتوسط حسابي يساوي 3.82 ، وأخيرا الفقرة رقم 30 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.53.

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية الجودة كهدف ووسيلة لجميع المؤسسات في تحسين قدرتها على المنافسة، وذلك من خلال تحسين خصائص المنتجات ومطابقتها للمواصفات والتحسين من أدائها مما يزيد من رضى العملاء.

الجدول رقم 49 : تحليل فقرات مؤشر الجودة

مؤشر الجودة	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
29	التكرار	5	23	8	2	0	3.82	0.73	2	موافق
30	التكرار	6	17	10	2	2	3.53	1.15	3	موافق
31	التكرار	10	20	8	0	0	4.05	0.69	1	موافق
مؤشر الجودة										
							3.79	0.7		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الرابع : مؤشر الربحية

لم يوافق أفراد الطبقة الإشرافية المستجوبة على أهمية عنصر الربحية كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بل إتزموا الحياد إتجاه فقرات المؤشر، ما عدا الفقرة رقم 32 التي وافقوا عليها والتي نصت على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على زيادة قيمة أسهما في السوق بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.82.

الجدول رقم 50 : تحليل فقرات مؤشر الربحية

مؤشر الربحية	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة	
32	التكرار	6	24	6	0	2	3.82	0.98	1	موافق	
33	التكرار	18	15	3	2	0	3.29	0.83	2	محايد	
34	التكرار	2	10	18	2	5	3.05	1.05	3	محايد	
		مؤشر الربحية						3.39	0.54		محايد

المصدر: من إعداد الباحث إعتامدا على نتائج برنامج SPSS

الفرع الخامس : مؤشر تكنولوجيا الإعلام والإتصال

يبين جدول الموالى موافقة آراء أفراد عينة الطبقة الإشرافية على أهمية عنصر تكنولوجيا الإعلام والإتصال كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بمتوسط يقدر بـ 3.88 .

وجاءت موافقة الطبقة الإشرافية على فقرة رقم 37 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 3.97، تليها الفقرة رقم 35 بمتوسط حسابي يساوي 3.92 ، وأخيرا الفقرة رقم 36 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.76.

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية تكنولوجيا الإعلام والإتصال كوسيلة لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية عن طريق نشر معلومات عن منتجاتها بهدف الإشهار ، وإستخدامها أيضا للبحث عن معلومات عن عروض المؤسسات المنافسة وأيضا في العمل التعاوني مع بقية شركائها.

الجدول رقم 51 : تحليل فقرات مؤشر تكنولوجيا الإعلام والإتصال

مؤشر تكنولوجيا الإعلام والإتصال	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
35	التكرار	6	25	5	2	0	3.92	0.71	2	موافق
36	التكرار	6	22	7	2	1	3.76	0.97	3	موافق
37	التكرار	7	24	6	1	0	3.97	0.67	1	موافق
مؤشر تكنولوجيا الإعلام والإتصال										
							3.88	0.62		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

الفرع السادس : مؤشر أجال التسليم

يبين جدول الموالى موافقة آراء أفراد عينة الطبقة الإشرافية على أهمية عنصر تقليص أجال التسليم كمؤشر لتنافسية مؤسساتهم بمتوسط يقدر بـ 4.08 .

وجاءت فقرة رقم 38 في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي يقدر بـ 4.15، تليها الفقرة رقم 39 بمتوسط حسابي يساوي 4.05 ، وأخيرا الفقرة رقم 40 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 أيضا ولكن بانحراف معياري يقدر بـ 0.56 .

مما يدل على أن هناك قناعة لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية إحترام أجال التسليم كوسيلة للرفع من رضى العميل عن طريق تحسين وتقليص وقت إنتظار العميل للسلعة.

الجدول رقم 52 : تحليل فقرات مؤشر أجال التسليم

مؤشر تكنولوجيا الإعلام والإتصال	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
38	التكرار	7	30	1	0	0	4.15	0.43	1	موافق
39	التكرار	6	28	4	0	0	4.05	0.51	2	موافق
40	التكرار	7	26	5	0	0	4.05	0.56	3	موافق
مؤشر أجال التسليم										
							4.08	0.41		موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثالث: عرض نتائج محور عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يبين جدول الموالي تقييم آراء أفراد عينة الطبقة الإشرافية لمختلف العوائق التي تواجهها مؤسساتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 53 : تحليل فقرات عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

العوائق	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
41	التكرار	3	28	4	2	1	3.78	0.77	1	موافق
42	التكرار	3	14	6	9	6	2.97	1.26	4	محايد
43	التكرار	3	14	10	3	8	3.00	1.33	3	محايد
44	التكرار	2	17	10	6	3	3.23	1.05	2	محايد
45	التكرار	/	/	/	/	/	/	/	/	/
عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة										
							3.25	0.72		محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

وافقت الطبقة الإشرافية الفقرة الأولى فقط رقم 41 حول عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق مؤسساتهم لإدارة الجودة الشاملة .

فيما إلتزمت الحياد تجاه الفقرات الباقية حول :

الفقرة 42: نقص المتخصصين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفقرة 43: عجز الإدارة العليا عن تشجيع العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفقرة 44: نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها كمالية و غير ضرورة.

ولم تجب الطبقة الإشرافية على الفقرة رقم 45 حول تركيز سلطة إدارة المؤسسة في يد الإدارة العامة للمؤسسة .

المبحث الرابع : إختبار فرضيات الدراسة

يقوم هذا المبحث بإختبار الفرضيات الرئيسية والجزئية للدراسة بما يتلائم و الأساليب الإحصائية المتعارف عليها ومنها الإنحدار الخطي المتعدد والذي يمكننا إستخدامه من معرفة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومتغير الدراسة التابع (تنافسية المؤسسة).

من أجل اختبار فرضيات الدراسة نحتاج إلى وضع فرضيتين إحصائيتين لكل منها و هما: فرضية العدم H_0 والتي تقضي بنفي فرضية الدراسة ، والفرضية البديلة H_1 التي تؤكد فرضية الدراسة ، على إعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة لها.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم إختبار مدى إرتباط المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مع المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) من خلال تحديد شدة علاقة الإرتباط ونوعها.

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة .

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة ؛

H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة .

ومن أجل إختبار الفرضية تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون ، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 54 : معامل الارتباط person

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
0.01	52.7	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.01	53.1	مبدأ الإدارة العليا (القيادة)
0.00	56.3	مبدأ التوجه نحو العميل
0.04	45.6	مبدأ التحسين المستمر
0.18	22.2	مبدأ تمكين العاملين
0.10	41.2	مبدأ إدارة العمليات
0.14	24.2	مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
0.01	52.0	مبدأ التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

توضح النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 52.7% ، وله دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا ننفى فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا و تنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا و تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا و تنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا وتنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 53.1 % ، وله دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل وتنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل وتنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 56.3 % ، وله دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر و تنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 45.6 % وإن كانت ليست قوية لكن يتم قبولها لدلالاتها الإحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الإرتباط المقدر بـ 22.2 % ، وليست لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا نقبل فرضية العدم H_0 والتي تقضي بعدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الخامسة : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات وتنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات وتحسين تنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الإرتباط الموجب والمقدر بـ 41.2 % ، وليست لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا نقبل فرضية العدم H_0 والتي تقضي بعدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية السادسة : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين و تنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين وتحسين تنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 24.2 % ، وليست لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا نقبل فرضية العدم H_0 والتي تقضي بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين و تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية السابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتنافسية المؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتنافسية المؤسسة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية وتحسين تنافسية المؤسسة ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 52 % ، وله دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ، مما يجعلنا ننفى فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية و تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتم من خلال الفرضية الثانية إختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) .

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة .

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة ؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة.

للتعرف على مدى وجود علاقة التأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على تحسين تنافسية المؤسسة، تم إجراء إختبار للقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد ، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2})، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم 55 : ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	مربع معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^{-2})
0.751	0.565	0.463

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

إن معامل التحديد المعدل (R^{-2}) يساوي 0.463 وهذا يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره 46.3% من التغير الحاصل في تنافسية المؤسسات محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

الجدول 56 : تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	5.556	0.597	7	4.181	الانحدار
		0.107	30	3.225	البواقي
/	/	/	37	7.405	المجموع

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة إختبار (F) تساوي 5.556 ومستوى المعنوية المحسوب المقابل لها (0.000) وهي معنوية عند المستوى 5%، مما يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر على تحسين تنافسية المؤسسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، والتي تنص على وجود توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة .

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد الانحدار المتعدد واختبار (t)، لإختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية الإحصائية 5% ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم 57 : اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (t)

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (t)	مستوى المعنوية
الثابت	1.373	2.270	0.031
مبدأ الإدارة العليا (القيادة)	0.336	2.040	0.05
مبدأ التوجه نحو العميل	0.318	2.265	0.038
مبدأ التحسين المستمر	0.142	0.895	0.378
مبدأ تمكين العاملين	0.315-	1.687-	0.102
مبدأ إدارة العمليات	0.109-	0.479-	0.636
مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين	0.206-	1.178-	0.248
مبدأ التغذية العكسية	0.591	2.251	0.013

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.021.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

من أجل تفسير نتائج الجدول السابق، يتم تفصيل الدقيق للفرضيات الجزئية الواجب إختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة العليا على تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة العليا على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة العليا على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.336 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.05 ، وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الإدارة العليا و تحسين تنافسية المؤسسة ، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) نقبل الفرضية

البديلة (H_1) ، والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإدارة العليا على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه نحو العميل على تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه نحو العميل على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه نحو العميل على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.318 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.038، وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه نحو العميل و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نرفض فرضية العدم (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ، والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه نحو العميل على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على

تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.142 وذلك يعني وجود علاقة تأثير بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وهي علاقة طردية. وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.375، وهي ليست معنوية عند مستوى (5%)، ومنه لا يكمننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نقبل فرضية العدم (H_0) ، والتي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تمكين العاملين على

تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تمكين العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تمكين العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي -0.315 وذلك يعني وجود علاقة تأثير عكسية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.102، وهي ليست معنوية عند مستوى (5%)، ومنه لا يكمننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تمكين العاملين و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نقبل فرضية العدم (H_0)، والتي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ تمكين العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة .

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي -0.109 وذلك يعني وجود علاقة تأثير عكسية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.636 ، وهي ليست معنوية عند مستوى (5%)، ومنه لا يكمننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نقبل فرضية العدم (H_0) ، والتي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة؛

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي -0.206 وذلك يعني وجود علاقة تأثير عكسية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين و تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.248 ، وهي ليست معنوية عند مستوى (5%)، ومنه لا يكمننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نقبل فرضية العدم (H_0) والتي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على تحسين تنافسية المؤسسة.

الفرضية الجزئية السابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التغذية العكسية على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التغذية العكسية على تحسين تنافسية المؤسسة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التغذية العكسية على تحسين تنافسية المؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (**B**) يساوي 0.591 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها 0.013 ، وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التغذية العكسية و تحسين تنافسية المؤسسة . والتالي نرفض فرضية العدم (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التغذية العكسية على تحسين تنافسية المؤسسة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

يتم إختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الطبقة الإشرافية حول إلزامية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتهم تعزى لخصائص شخصية وهي : الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي.

لإختبار الفرضية تم استخدام كل من إختبار (t) للفروق بين عينتين مستقلتين و إختبار تحليل التباين الأحادي وذلك عند مستوى المعنوية المحسوبة أقل من أو يساوي 5% .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي، وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح اختبار t للفروق بين المتوسطات كالاتي:

الجدول رقم 58 : اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس

مستوى	قيمة t	الانحراف	المتوسط	الجنس	المحاور
0.000	6.691-	,736	4,233	ذكر	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		,629	4,881	أنثى	
0.000	8.246-	,109	4,101	ذكر	مبدأ الإدارة العليا (القيادة)
		,000	5,000	أنثى	
0.552	-2,406	,797	4,202	ذكر	مبدأ التوجه نحو العميل
		,000	4,250	أنثى	
0.229	-1.226	,112	4,469	ذكر	مبدأ تمكين العاملين
		,125	4,875	أنثى	
0.028	-2.287	,097	4,090	ذكر	مبدأ التحسين المستمر
		,159	4,750	أنثى	
0.000	-7.015	,119	4,161	ذكر	مبدأ إدارة العمليات
		,000	5,000	أنثى	
0.009	-2.75	,099	3,939	ذكر	مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
		,159	4,750	أنثى	
0.005	-2.135	,108	3,989	ذكر	مبدأ التغذية العكسية
		,136	4,666	أنثى	

قيمة t عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.021.

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

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (6.691) بالقيمة المطلقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أكبر من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية المحسوبة لجميع المحاور لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة أقل من 5% ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

والملاحظ أن فئة الإناث أكثر وعي بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.88 ، في حين سجلت فئة الذكور متوسط حسابي أقل يقدر بـ 4.23.

وإذا أردنا التفصيل يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإتجاهات الطبقة الإشرافية حول ضرورة تبني مبادئ (الإدارة العليا، إدارة العمليات، التحسين المستمر، التغذية العكسية، تحسين العلاقة مع الموردين) في مؤسساتهم تعزى لمتغير الجنس.

ومن جهة أخرى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإتجاهات الطبقة الإشرافية حول ضرورة تبني مبادئ (التوجه نحو العميل ، تمكين العاملين) تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كالاتي:

الجدول رقم 59 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير السن

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	المحاور
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة
,233	1,496	,284	3	,851	داخل المجموعة
		,190	34	6,445	خارج المجموعة
			37	7,296	المجموع
					مبدأ الإدارة العليا
,696	,483	,220	3	,661	داخل المجموعة
		,456	34	15,502	خارج المجموعة
			37	16,164	المجموع
					مبدأ التوجه نحو العميل
,231	1,503	,271	3	,812	داخل المجموعة
		,180	34	6,122	خارج المجموعة
			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,064	2,651	,916	3	2,749	داخل المجموعة
		,346	34	11,751	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,107	2,194	,658	3	1,973	داخل المجموعة
		,300	34	10,191	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,054	2,806	1,175	3	3,524	داخل المجموعة
		,419	34	14,233	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,335	1,172	,444	3	1,333	داخل المجموعة
		,379	34	12,890	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
					مبدأ التغذية العكسية

,506	,793	,311	3	,933	داخل المجموعة
		,392	34	13,325	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.84.

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (1,496) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.23 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير السن .

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كالتالي:

الجدول رقم 60 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير المستوى التعليمي

المحاور	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
داخل المجموعة	,450	2	,225	1,150	,328
خارج المجموعة	6,846	35	,196		
المجموع	7,296	37			
مبدأ الإدارة العليا					
داخل المجموعة	,080	2	,040	,087	,917
خارج المجموعة	16,084	35	,460		

			37	16,164	المجموع
					مبدأ التوجه نحو العميل
,065	2,962	,502	2	1,004	داخل المجموعة
		,169	35	5,931	خارج المجموعة
			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,191	1,734	,654	2	1,307	داخل المجموعة
		,377	35	13,193	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,073	2,821	,844	2	1,689	داخل المجموعة
		,299	35	10,475	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,308	1,217	,577	2	1,154	داخل المجموعة
		,474	35	16,603	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,873	,136	,055	2	,110	داخل المجموعة
		,403	35	14,112	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
					مبدأ التغذية العكسية
,051	3,237	1,113	2	2,225	داخل المجموعة
		,344	35	12,032	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (1,150) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.32 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كآلاتي:

الجدول رقم 61 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الخبرة

المحاور	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
داخل المجموعة	,386	2	,193	,978	,386
خارج المجموعة	6,910	35	,197		
المجموع	7,296	37			
مبدأ الإدارة العليا					
داخل المجموعة	1,432	2	,716	1,701	,197
خارج المجموعة	14,732	35	,421		
المجموع	16,164	37			
مبدأ التوجه نحو العميل					
داخل المجموعة	,172	2	,086	,445	,645
خارج المجموعة	6,763	35	,193		
المجموع	6,934	37			
مبدأ التحسين المستمر					
داخل المجموعة	1,561	2	,780	2,111	,136
خارج المجموعة	12,939	35	,370		
المجموع	14,500	37			

مبدأ تمكين العاملين					
,291	1,279	,414	2	,828	داخل المجموعة
		,324	35	11,335	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
مبدأ إدارة العمليات					
,240	1,488	,696	2	1,392	داخل المجموعة
		,468	35	16,366	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين					
,787	,242	,097	2	,194	داخل المجموعة
		,401	35	14,029	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
مبدأ التغذية العكسية					
,691	,373	,149	2	,298	داخل المجموعة
		,399	35	13,960	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (0,978) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.38 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التنظيمي.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التنظيمي ؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كآلاتي:

الجدول رقم 62 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير المستوى التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	المحاور
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة
,219	1,588	,303	2	,607	داخل المجموعة
		,191	35	6,689	خارج المجموعة
			37	7,296	المجموع
					مبدأ الإدارة العليا
,322	1,171	,507	2	1,014	داخل المجموعة
		,433	35	15,150	خارج المجموعة
			37	16,164	المجموع
					مبدأ التوجه نحو العميل
,156	1,962	,349	2	,699	داخل المجموعة
		,178	35	6,235	خارج المجموعة
			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,390	,967	,380	2	,759	داخل المجموعة
		,393	35	13,741	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,227	1,549	,494	2	,989	داخل المجموعة
		,319	35	11,175	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,030	3,892	1,615	2	3,231	داخل المجموعة
		,415	35	14,527	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,360	1,052	,403	2	,807	داخل المجموعة
		,383	35	13,416	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع

مبدأ التغذية العكسية					
2	,536	1,423	,255	1,072	داخل المجموعة
35	,377			13,185	خارج المجموعة
37				14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (1,158) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.21 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التنظيمي.

وإذا اردنا التفصيل الملاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبدأ إدارة العمليات تعزى لمتغير المستوى التنظيمي، وذلك أن قيمة F المحسوبة (3,89) أكبر من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.03 ، وهي معنوية عند مستوى (5%).

وبعد تطرقنا لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة الملاحظ أنها محققة فقط بالنسبة لمتغير الجنس حيث تبين أن فئة الإناث أكثر وعي بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن مؤسساتهم ، أما في بقية المتغيرات (السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

يتم إختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الطبقة الإشرافية حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، حجم المؤسسة ، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

لإختبار الفرضية تم استخدام كل من إختبار (t) للفروق بين عينتين مستقلتين و إختبار تحليل التباين الأحادي عند مستوى المعنوية المحسوبة أقل من أو يساوي 5% .

الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة.

وتتقسم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير قطاع النشاط.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير قطاع النشاط؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير قطاع النشاط.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كالاتي:

الجدول رقم 63 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير قطاع النشاط

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	المحاور
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة
,319	1,182	,231	2	,462	داخل المجموعة
		,195	35	6,834	خارج المجموعة
			37	7,296	المجموع
					مبدأ الإدارة العليا
,861	,150	,069	2	,138	داخل المجموعة
		,458	35	16,026	خارج المجموعة
			37	16,164	المجموع
					مبدأ التوجه نحو العميل
,930	,073	,014	2	,029	داخل المجموعة
		,197	35	6,906	خارج المجموعة
			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,114	2,310	,845	2	1,691	داخل المجموعة
		,366	35	12,809	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,620	,484	,164	2	,327	داخل المجموعة
		,338	35	11,836	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,131	2,151	,972	2	1,944	داخل المجموعة
		,452	35	15,813	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,932	,071	,029	2	,057	داخل المجموعة
		,405	35	14,165	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
					مبدأ التغذية العكسية
,107	2,389	,856	2	1,713	داخل المجموعة
		,358	35	12,545	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (1,182) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.31 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الحجم.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الحجم ؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الحجم.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كالاتي:

الجدول رقم 64 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الحجم

المحاور	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
داخل المجموعة	,687	2	,343	1,818	,177
خارج المجموعة	6,609	35	,189		
المجموع	7,296	37			
مبدأ الإدارة العليا					
داخل المجموعة	2,335	2	1,168	2,955	,065
خارج المجموعة	13,829	35	,395		
المجموع	16,164	37			
مبدأ التوجه نحو العميل					
داخل المجموعة	,069	2	,035	,176	,839
خارج المجموعة	6,865	35	,196		

			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,871	,139	,057	2	,114	داخل المجموعة
		,411	35	14,386	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,171	1,857	,583	2	1,167	داخل المجموعة
		,314	35	10,997	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,343	1,104	,527	2	1,054	داخل المجموعة
		,477	35	16,703	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,619	,486	,192	2	,384	داخل المجموعة
		,395	35	13,838	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
					مبدأ التغذية العكسية
,135	2,119	,770	2	1,540	داخل المجموعة
		,363	35	12,717	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (1,818) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.17، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الملكية.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الملكية؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الملكية.

الجدول الموالي يوضح اختبار t للفروق بين المتوسطات كالاتي:

الجدول رقم 65 : اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير ملكية المؤسسة

مستوى	قيمة t	الانحراف	المتوسط	الملكية	المحاور
0.456	0.780	,25842	4,3952	عامة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
		,46689	4,2850	خاصة	
0.881	0.151-	,76739	4,1333	عامة	مبدأ الإدارة العليا (القيادة)
		,65665	4,1818	خاصة	
0.005	2.980	,27259	4,6833	عامة	مبدأ التوجه نحو العميل
		,40563	4,1212	خاصة	
0.127	1.563	,22361	4,9000	عامة	مبدأ التحسين المستمر
		,64660	4,4394	خاصة	
0.197	1.354-	,23570	4,0000	عامة	مبدأ تمكين العاملين
		,60633	4,2020	خاصة	
0.290	1.097	,27889	4,4333	عامة	مبدأ إدارة العمليات
		,73484	4,2374	خاصة	
1.000	0.00	,70711	4,0000	عامة	مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
		,61802	4,0000	خاصة	
0.622	0.497	,50553	4,2000	عامة	مبدأ التغذية العكسية
		,64075	4,0505	خاصة	

قيمة t عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.021.

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

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (0.780) بالقيمة المطلقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية المحسوبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أكبر من 5% ، وهذا

قبول فرضية العدم التي تقضي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير ملكية المؤسسة.

إذا أردنا التفصيل الملاحظ من الجدول السابق هناك مبدأ واحد فقط هو مبدأ التوجه نحو العميل الذي كانت إجابات الطبقة الإشرافية تحمل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بالإعتماد على قيمة t المحسوبة (2.980) الأكبر من t الجدولية ، معناه أن المؤسسة العمومية أكثر وعي بضرورة تبني مبدأ التوجه نحو العميل بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.68 ، في حين سجلت المؤسسات الخاصة متوسط حسابي أقل يقدر بـ 4.12، ويرجع ذلك لمحاولة القطاع العام إستقطاب العملاء الجدد بعد خسارة جزء كبير من الحصة السوقية له أثناء الانفتاح الاقتصادي للجزائر على إقتصاد السوق في التسعينات و دخول القطاع الخاص كمنافس له في الاسواق.

الفرضية الجزئية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نطاق السوق.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نطاق السوق ؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نطاق السوق.

الجدول الموالي يوضح اختبار t للفروق بين المتوسطات كالاتي:

الجدول رقم 66 : اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير نطاق السوق

المحاور	نطاق السوق	المتوسط	الانحراف	قيمة t	مستوى
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	محلي	4,2885	,44496	-0.440	0.66
	دولي	4,3929	,49085		
مبدأ الإدارة العليا (القيادة)	محلي	4,1667	,64745	-0.235	0.815
	دولي	4,2500	,87665		
مبدأ التوجه نحو العميل	محلي	4,1961	,41331	0.037	0.971
	دولي	4,1875	,65749		
مبدأ التحسين المستمر	محلي	4,5294	,65065	-1.204	0.236
	دولي	4,2500	,28868		
مبدأ تمكين العاملين	محلي	4,1373	,58094	-1.204	0.236
	دولي	4,5000	,43033		

0.969	0.040	,70844	4,2647	محلي	مبدأ إدارة العمليات
		,63099	4,2500	دولي	
0.261	1.141-	,62906	3,9608	محلي	مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
		,47140	4,3333	دولي	
0.436	0.849-	,64161	4,0490	محلي	مبدأ التغذية العكسية
		,41944	4,2500	دولي	

قيمة t عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.021.

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

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (0.440) بالقيمة المطلقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية المحسوبة المقابلة لها 0.66 أكبر من 5% ، وهذا قبول فرضية العدم التي تقضي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير نطاق السوق.

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأيزو.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ

إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأيزو ؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ

إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأيزو.

الجدول الموالي يوضح اختبار t للفروق بين المتوسطات كالاتي:

الجدول رقم 67 : اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الأيزو

المحاور	امتلاك الأيزو	المتوسط	الانحراف	قيمة t	مستوى
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	لا	4,4921	,51361	0.835	0.417
	نعم	4,2330	,48384		
مبدأ الإدارة العليا (القيادة)	لا	4,0000	,88192	0.304-	0.765
	نعم	4,1190	,56398		
مبدأ التوجه نحو العميل	لا	3,8333	,72169	1.445-	0.169
	نعم	4,2679	,42136		
مبدأ التحسين المستمر	لا	5,0000	,00000	4.020	0.01
	نعم	4,4643	,49862		
مبدأ تمكين العاملين	لا	4,3333	,88192	0.495	0.628
	نعم	4,1429	,55028		

0.358	0.949	,57735	4,6667	لا	مبدأ إدارة العمليات
		,83835	4,1786	نعم	
0.322	1.023	,50918	4,2222	لا	مبدأ تحسين العلاقة مع المورد
		,60975	3,8333	نعم	
0.343	0.980	,69389	4,4444	لا	مبدأ التغذية العكسية
		,71611	4,0000	نعم	

قيمة t عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 2.021.

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

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (0.835) بالقيمة المطلقة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية المحسوبة 0.41 أكبر من 5% ، وهذا قبول فرضية العدم التي تقضي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير امتلاك المؤسسة للإيزو.

إذا أردنا التفصيل الملاحظ من الجدول السابق هناك مبدأ واحد فقط هو مبدأ التحسين المستمر الذي كانت إجابات الطبقة الإشرافية تحمل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بالإعتماد على قيمة t المحسوبة (4.020) الأكبر من t الجدولية .

معناه أن المؤسسة التي لا تمتلك الإيزو أكثر وعي بضرورة تبني مبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي يقدر بـ 5.00 ، في حين سجلت المؤسسات التي تمتلك الإيزو متوسط حسابي أقل يقدر بـ 4.46، وهذا ما يتفق مع النظري كون من أساسيات منح المؤسسات شهادة الإيزو هو اعتمادها لمبدأ التحسين المستمر، ويرجع الباحث ذلك لنقص وعي الطبقة الإشرافية بمفهوم هذا المبدأ.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمؤسسة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي ؛

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

الجدول الموالي يوضح التحليل الأحادي كالاتي:

الجدول رقم 68 : اختبار التحليل الأحادي حسب متغير الموقع الجغرافي للمؤسسة

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	المحاور
					مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0,747	0,292	0,060	2	0,120	داخل المجموعة
		0,205	35	7,175	خارج المجموعة
			37	7,295	المجموع
					مبدأ الإدارة العليا
0,963	0,036	0,016	2	0,033	داخل المجموعة
		0,460	35	16,129	خارج المجموعة
			37	16,163	المجموع
					مبدأ التوجه نحو العميل
,745	,297	,058	2	,116	داخل المجموعة
		,195	35	6,819	خارج المجموعة
			37	6,934	المجموع
					مبدأ التحسين المستمر
,528	,651	,260	2	,520	داخل المجموعة
		,399	35	13,980	خارج المجموعة
			37	14,500	المجموع
					مبدأ تمكين العاملين
,178	1,812	,571	2	1,142	داخل المجموعة
		,315	35	11,022	خارج المجموعة
			37	12,164	المجموع
					مبدأ إدارة العمليات
,553	,603	,296	2	,592	داخل المجموعة
		,490	35	17,166	خارج المجموعة
			37	17,757	المجموع
					مبدأ تحسين العلاقة مع الموردين
,536	,635	,249	2	,498	داخل المجموعة
		,392	35	13,724	خارج المجموعة
			37	14,222	المجموع
					مبدأ التغذية العكسية
,571	,570	,225	2	,450	داخل المجموعة

		,395	35	13,808	خارج المجموعة
			37	14,257	المجموع

قيمة F عند درجة حرية 37 ومستوى معنوية 5% تساوي 3.23.

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

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة (0,292) أقل من F الجدولية ومستوى المعنوية المقابلة لها 0.74 ، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، ولهذا نقبل فرضية العدم أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للمؤسسة .

ويمكن استخلاص مما سبق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة الطبقة الإشرافية حول ضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص المؤسسة (قطاع النشاط، حجم المؤسسة، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي للمؤسسة) ومنه نقبل فرضية العدم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل الأخير إستعرضت الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بغية معرفة الدور التي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات .

و تعرضت الدراسة في البداية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بصفته مجتمع الدراسة من خلال التعرف على عدد هذه المؤسسات و مختلف توزيعاتها سواءا الجغرافية أو توزيعاتها على قطاعات الاقتصاد الوطني و أيضا مساهمتها في توفير مناصب الشغل و خلق القيمة المضافة و الرفع من الناتج المحلي الخام.

كما استخدمت الاحصاء الوصفي في عرض خصائص العينة المجيبة على الاستبيان و الاحصاء الاستدلالي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بين المتغير التابع تنافسية المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الميدانية لأهمية كبيرة لإدارة الجودة الشاملة التي تلعب دور أساسي في تحسين تنافسية المؤسسات وخصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة العليا و التوجه نحو العميل و أيضا مبدأ التغذية العكسية.

لقد حاولت الدراسة توضيح التأثير الإيجابي والفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق أهم مبادئها (الإدارة العليا-القيادة -، التوجه نحو العميل ، تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات ، العلاقة مع الموردين ، التغذية العكسية) على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممثلة في المؤشرات (التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الجودة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أجال التسليم).

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس هدف في حد ذاته ولكن الهدف هو تحسين تنافسية المؤسسة، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشرت بها هذه الفلسفة بين المؤسسات من الثمانينات إلى اليوم لأكبر دليل على ذلك، واليوم ومع زيادة حدة التنافس والتسابق نحو الريادة زادت أهمية هذه الفلسفة لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في إستخدامها من أجل تحسين مختلف مؤشرات التنافسية الخاصة بكل مؤسسة سواء كبيرة أو صغيرة حسب إمكانياتها الملموسة والمعنوية و بالتالي تحسين وتحقيق التميز والبقاء.

أولا : النتائج الدراسية النظرية: من خلال هذه الدراسة النظرية ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- حاولت الدراسة النظرية اعطاء مفهوم لإدارة الجودة الشاملة ولأهم مبادئه وتوضيح مختلف إسهامات المدرستين الأمريكية واليابانية لتطوريه ، وأيضا تحديد علاقته مع نظام الإيزو 9001-2008 حيث يعتبر خطوة تمهيدية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تعريف كل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وتم أيضا إستعراض هيكل بورتر للمنافسة ، وإستراتيجيات العامة للتنافس؛
- تأثير الجودة على مؤشرات تنافسية المؤسسة من خلال قدرتها على تخفيض تكاليفها وعرضت الدراسة أكثر من نموذج لشرح تكاليف الجودة ، وأيضا قدرة الجودة أيضا على الرفع من إنتاجية المؤسسة عن



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأستاذ : حامدي محمد عضو فرقة بحث بمخبر اقتصاد المؤسسة و الاقتصاد التطبيقي جامعة باتنة

Le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action LIRSA Paris

البريد الإلكتروني: Hamdi.cnam@gmail.com

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف :

الجزائر

جامعة بسكرة

أ مفيدة يحيياوي

فرنسا

CNAM

YVON Pesqueux

هذه الخانة مخصصة لترح ارائكم حول تأثير الجودة الشاملة في تحسين تنافسية مؤسستكم:

.....

.....

.....

إذا أردت المؤسسة الحصول على نسخة كاملة لأطروحة الدكتوراه والنتائج المتوصل لها يرجى ترك بريدها الإلكتروني:

E-mail :

المحور الأول: البيانات الشخصية: إملأ الفراغات وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر:
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:
- أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- الوظيفة:

المحور الثاني: البيانات الخاصة بالمؤسسة

- 6- مكان المقر الرئيسي للمؤسسة (أذكر الولاية):
- 7- قطاع النشاط:
- 8- رأس مال المؤسسة:
- 9- رقم الأعمال السنوي المحقق:
- 10- عدد العمال: أقل من 10 أقل من 50 أقل من 250 أكثر مما سبق
- 11- طبيعة ملكية المؤسسة: عامة خاصة
- 12- نطاق السوق الحالي: محلي فقط إقليمي فقط دولي
- 13- موصفات الجودة التي تعمل من خلالها المؤسسة :منذ متى:

المحور الثالث: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

فيما يلي عدد من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على ضرورة كل منها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	مبدأ القيادة (الإدارة العليا)					
1	تعتبر القيادة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.					
2	توجد خطة واضحة للجودة في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها.					
3	تقدم القيادة المكافآت للعمال من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.					
ثانيا	مبدأ التركيز على العميل					
4	تؤمن المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات و توقعات العملاء التي يعبر عنها.					
5	تؤمن المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي لا يعبرون عنها.					
6	تقوم المؤسسة بقياس رضى العملاء بصفة مستمرة.					
7	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.					
ثالثا	مبدأ التحسين المستمر					
8	التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة.					
9	التحسين يقوم على المراقبة المتواصلة لضمان اكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها.					
10	التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.					
رابعا	مبدأ تمكين العاملين					
11	دمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.					
12	وجود نظام حوافز يشجع العمال على تطوير وتحسين جودة المنتجات .					
13	العمال مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة.					
خامسا	مبدأ إدارة العمليات					
14	تصميم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية إحتياجات العملاء					
15	تبني رقابة فعالة على جودة العمليات .					
16	التحسين المستمر لجودة العمليات.					

					العلاقة مع الموردين	سادسا
					تعتمد المؤسسة في انتقاء المورد على معيار الجودة.	17
					تعمل المؤسسة على بناء علاقة تشاركية مع مورديها .	18
					تعمل المؤسسة على مشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها.	19
					مبدأ التغذية العكسية	سابعا
					تحديد قنوات واضحة للإتصال تستفيد منها المؤسسة في الحصول على التغذية العكسية.	20
					لدى المؤسسة نظام إتصال فعال لتسريع تبادل المعلومات.	21
					تعمل التغذية العكسية (المعلومة المردودة) على إعلام العامل بنتيجة عمله ، و تحفيزه على تصحيح أخطائه.	22

المحور الرابع: المؤشرات الأساسية لتنافسية المؤسسة

فيما يلي عدد من مؤشرات تنافسية المؤسسة، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على أهمية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما
	مؤشر التكلفة					
23	تخفض المؤسسة تكاليف منتجاتها بما لا يؤثر على جودتها.					
24	تعد الكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.					
25	تعمل المؤسسة على المتابعة الفعالة و الإجراءات التصحيحية بما يساهم في إكتشاف الأخطاء منذ بدايتها.					
	مؤشر الإنتاجية					
26	تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الإنتاجية الكلية للمؤسسة.					
27	تعمل المؤسسة على تخفيض معدل العيوب في منتجات المؤسسة.					
38	تعمل المؤسسة على التوظيف الأمثل للموارد المالية و المادية و البشرية المتاحة.					
	جودة المنتج					
29	تستخدم المنظمة أدوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته.					
30	يوجد قسم يعنى بالجودة في المؤسسة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة					
31	تتميز منتجات المؤسسة بالأداء العالي و المتانة و المطابقة للمواصفات.					

مؤشر ربحية المؤسسة					رابعا
				تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الربحية.	32
				المؤسسة بإمكانها الرفع من أسعار منتجاتها و خدماتها.	33
				تعمل المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية.	34
تكنولوجيا الإعلام والاتصال					خامسا
				المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نشر المعلومات حول منتجاتها.	35
				المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الحصول عن المعلومات منافسيها.	36
				المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل التعاوني مع شركائها.	37
أجال التسليم					سادسا
				تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للعميل.	38
				أجال التسليم محترمة من المؤسسة.	39
				لأجل التسليم دور مهم في تحقيق أسبقية تنافسية .	40

المحور الخامس: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

فيما يلي عدد من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، ضع علامة (X) أمام الخانة لمعرفة أهمية هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما
41	الإمكانات المادية المتوفرة حاليا غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
42	نقص المتخصصين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
43	عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.					
44	نظرة العاملين للجودة الشاملة على أنها كمالية و غير ضرورة.					
45	تركيز سلطة إدارة المؤسسة في يد الإدارة العامة للمؤسسة.					

HAMDI Mohamed

Membres du Laboratoire d'Economie d'Entreprise et de Gestion Appliquée

Et Laboratoire LIRSA CNAM Paris

Hamdi.pmetic@yahoo.fr

Questionnaire

Cher frère, chère sœur

Nos salutations distinguées:

Dans le cadre de la préparation doctoral en sciences de gestion, il a été accompli ce questionnaire dans le but d'identifier le rôle de TQM dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise économique.

Nous attendons votre collaboration en répondant à une série de questions ci-jointes, sachant que toutes les données, qui seront fournies, seront gardées d'une façon confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Prions d'agréer l'expression de notre profond respect et merci pour votre aide à l'avance.

la thèse dirigé par:

PHD: YAHIAOUI Mofida

Phd Université de Biskra

PHD: YVON PESQUEUX

Phd cnam Paris

Si vous voulez obtenir des résultats, s'il vous plaît mettez votre e-mail :

Email :

@

La premier thème : Les données personnelles :

remplissez les blancs et cochez (x) dans la case appropriée

1-Sexe : Homme Femme

2-Age :

3-Niveau d'études : Lycée Université Etude supérieure

4-Nombre des années d'expérience dans l'entreprise :

Moins de 5 ans de 5 – 10 ans Plus de 10 ans

5-Occupation/ fonction :.....

Le deuxième thème : Les données de l'entreprise

6-Adresse du siège social de l'entreprise (wilaya) :

7-Secteur de l'activité :.....

8- bilan annuel entreprise:.....

9-Chiffre d'affaires annuel réalisé :.....

10-Nombre de travailleurs:

Moins de 10 Moins de 50 Moins de 250 Plus de ce qui précède

11-La nature de l'entreprise : public privé

12- marché concurrentiel actuel de l'entreprise : local seules régional seules internatio

13-Spécifications de la qualité par lesquelles l'entreprise travaille :... ..

.....Depuis quand :.....

Le troisième thème : Les principes de la TQM

Voici un nombre de principes nécessaires à appliquer la TQM. Cochez (x) devant la case qui exprime combien vous s'accordent sur la nécessité de chacun d'eux pour appliquer la qualité dans votre entreprise.

N°	L'expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	N'est pas d'accord	Totalement n'est pas d'accord
Premièrement	Principe de Leadership					
1	Le leadership est considéré l'un des bases essentielles pour réaliser la qualité totale					
2	L'existence d'un plan clair pour la qualité, Le leadership travaille pour les atteindre.					
3	Le leadership récompense les employeurs pour les encourager à faire une meilleure qualité.					
Deuxièmement	Principe de concentration sur le client					
4	L'entreprise croit que la qualité se détermine en répondant aux besoins explicatives des clients					
5	L'entreprise croit que la qualité se détermine en répondant aux besoins implicites des clients					
6	L'entreprise mesure satisfaction ses clients constamment					
7	L'entreprise poursuit les réclamations des clients et donne des solutions appropriées pour eux.					
Troisièmement	Principe d'amélioration continue					
8	L'amélioration continue est la responsabilité de chacun dans l'entreprise.					
9	L'amélioration est basée sur un suivi continu pour assurer la découverte des déséquilibres dans le temps convenable et les traiter.					
10	l'amélioration continue partie intégrante des exigences de la qualité.					
Quatrièmement	Principe de la participation des employés					
11	L'intégration des employés dans les divers aspects des opérations de l'entreprise .					
12	Il y a un système citations qui encouragent les employés à développer et améliorer la qualité des produits					
13	Les employés sont responsables d'appliquer la qualité et des résultats obtenus.					
Cinquièmement	Principe de processus					
14	Tous les processus sont conçus de façon à répondre aux besoins des clients					
15	Adoption de contrôle effectif sur la qualité des processus.					
16	L'amélioration continue de la qualité des processus.					
Sixièmement	Relations avec les fournisseurs					
17	L'entreprise s'appuie sur est la norme de qualité dans le choix du fournisseur .					
18	l'entreprise travaille à construire une meilleure relation participative avec ses fournisseurs.					
19	l'entreprise travaille sur la participation des fournisseurs dans le processus de développement de ses produits.					

Septièmement	Principe de rétroaction					
20	La définition des canaux de communication clairs que l'entreprise bénéficie d'eux à obtenir la rétroaction					
21	L'entreprise à un système de communication efficace pour accélérer l'échange des informations .					
22	La rétroaction (feedback) travaille à informer l'employé sur son résultat de travail, et l'inciter à corriger ses erreurs.					

Le quatrième thème : les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise

Voici un certain nombre d'indicateurs de la compétitivité de l'entreprise. Cochez (x) devant la case qui exprime combien vous s'accordent sur la nécessité de réaliser la compétitivité de l'entreprise

N°	L'expression	Totale	D'acc	Neut	N'est	Totaleme
premièrement	Indicateur du coût	ment	ord	re	d'acc	nt n'est
		d			ord	pas
						d'accord
23	L'entreprise réduit le coût de ses produits et ses services mais sans affecter sa qualité.					
24	Le coût baissé du produit est l'une des priorités essentielles de la politique de l'entreprise					
25	L'entreprise travaille sur le suivi efficace et les procédures correctives qui contribuent à la découverte d'erreurs dès son début.					
Deuxièmement	Indicateur de la productivité					
26	L'entreprise vise à augmenter les taux de sa productivité totale.					
27	L'entreprise vise à réduire les taux de de défectueux dans ses produits .					
28	L'entreprise travaille sur l'utilisation optimale des ressources financières, matérielles et humaines disponibles.					
Troisièmement	Qualité de produit					
29	L'entreprise utilise plusieurs outils pour contrôler la qualité et pour identifier et traiter l'endommagé.					
30	Il y a une direction de qualité dans l'entreprise.					
31	les Produits de l'entreprise sont à haute performance et durabilité et conformes aux spécifications.					
Quatrièmement	Indicateur de la rentabilité de l'entreprise					
32	L'entreprise vise à augmenter les taux de profits.					
33	L'entreprise peut hausser les prix de ses produits et ses services.					
34	L'entreprise vise à accroître la valeur de ses actions sur les marchés financiers.					
Cinquièmement	Technologies de l'information et de la communication					
35	L'entreprise utilise la technologie de l'information et de la communication à la diffusion de l'information sur leurs produits.					
36	L'entreprise utilise l'information et de la communication pour obtenir et chercher les informations sur ses concurrents.					
37	L'entreprise utilise les informations et la technologie de communication en collaboration avec ses partenaires.					
Sixièmement	Délais de livraison					
38	L'entreprise vise à fournir ses produits dans les meilleurs délais au client					
39	délais de livraison est respecté par l'entreprise					
40	délai de livraison a un rôle important dans la réalisation de la priorité compétitive.					

Le cinquième thème :

Les obstacles de l'application de la gestion de qualité totale dans l'entreprise économique

Voici un nombre des obstacles de l'application de la gestion de qualité totale dans l'entreprise économique. Cochez (x) devant la case qui exprime combien vous s'accordent sur la importance de chacun d'eux pour empêcher la qualité totale dans votre entreprise.

N°	L'expression	Totale ment d'accor d	D'acc ord	Neut re	N'est pas d'accor d	Totale ment n'est pas d'accor d
38	Les ressources matérielles actuellement disponibles ne sont pas suffisantes pour l'application de la gestion de la qualité totale.					
39	Le manque de spécialistes dans l'application de gestion de la qualité totale.					
40	L'incapacité de la direction à clarifier son engagement envers la gestion de la qualité totale.					
41	Les employés trouvent que la qualité totale n'est pas nécessaire.					
42	La concentration des pouvoirs de la gestion de l'entreprise dans les mains de la direction de l'entreprise.					

Si vous avez des suggestions ne se souvenaient pas de la gestion de la qualité ou la compétitivité s'il vous plaît spécifie :

- طريق تأثيرها في كل من الكفاءة والفعالية ، وقدرتها كذلك على الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق رفع الأسعار مع ضمان مستوى عال من رضى العملاء؛
- التأثير الإيجابي لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا، تمكين العاملين، التوجه نحو العميل، التحسين المستمر، إدارة العمليات، العلاقة مع الموردين) على تنافسية المؤسسة؛
 - دور المقارنة المرجعية هو مساعدة المؤسسة للبلوغ للأداء المتميز مقارنة بالمنافسين ، وذلك بهدف الوصول لمرتبة الريادة التنافسية؛
 - دور الإنتاج في الوقت المحدد هو تخفيض تكاليف المؤسسة عن طريق تخفيض قيمة وتكلفة وحجم مخزوناتا و وصول لهدف الصفر معيب؛
 - دور حلقات الجودة هو حل مشاكل الجودة عن طريق تمكين العاملين من إتخاذ القرارات التشغيلية والسهر على تطبيقها وتقييمها.

ثانيا : النتائج الدراسة الميدانية: من خلال هذه الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قطاعا مهما لمساهمته في القضاء على البطالة وخلق القيمة المضافة والرفع من الناتج المحلي الخام؛
- ضعف الإهتمام والوعي لدى الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأهمية الإجابة على إستبيان الدراسة في تحسين مستوى البحث العلمي وإقتراح حلول عملية لمشاكل المؤسسات؛
- معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المجيبة لا تملك مواصفات الجودة مثل الإيزو 9001-2008 مما صعب عملية تسويق منتجاتها؛
- لمبدأ الإدارة العليا (القيادة العليا) علاقة تأثير قوية على تنافسية المؤسسات من خلال قدرته على رسم خطة واضحة للجودة داخل المؤسسة ووضع نظام تحفيزي يضمن تشجيع العمال على تبني الجودة؛

- لمبدأ التوجه نحو العميل علاقة تأثير قوية على تنافسية المؤسسات من خلال قدرته على تلبية حاجاتهم العملاء الضمنية و الصريحة ومحاولة الوصول إلى رضاهم؛
- لمبدأ التغذية العكسية علاقة تأثير قوية على تنافسية المؤسسات من خلال قدرته على إنشاء نظام معلومات يضمن الانتقال السريعة للمعلومة بين أطراف المؤسسة وأيضا البحث على الأخطاء والعمل على تصحيحها ومعالجتها بهدف عدم تكرارها؛
- عدم وعي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية مبادئ (تمكين العاملين و التحسين المستمر و إدارة العمليات و توطيد العلاقة مع الموردين) في تحسين تنافسية المؤسسات ؛
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن أهم المؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي على الترتيب :
 - (1) أجال التسليم ؛
 - (2) الإنتاجية؛
 - (3) تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
 - (4) الجودة؛
 - (5) التكلفة؛
 - (6) الربحية؛
- أشارت نتائج الدراسة الميدانية أهم عوائق تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة هي عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق مؤسساتهم لهذه الفلسفة التسييرية؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس حيث تبين أن فئة الإناث أكثر وعي بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن مؤسساتهم؛

- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المستجوبة حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائص الشخصية وهي : السن ، المستوى التعليمي، الخبرة ، المستوى التنظيمي؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإتجاهات الطبقة الإشرافية المجيبة حول دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة تعزى لخصائص المؤسسة وهي : قطاع النشاط، الحجم، الملكية، قطاع السوق، الإيزو، الموقع الجغرافي.

ثالثا : توصيات الدراسة: بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية :

- تحسين الطبقة الإشرافية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بأهمية مبادئ (تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين) في تحسين تنافسية مؤسساتهم؛
- تحسين المؤسسات التي تمتلك شهادة الإيزو بضرورة تبني مبدأ التحسين المستمر وهذا بإعتباره من أساسيات إنجاح إعتماها للشهادة ؛
- ضرورة التركيز على دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع سياسة واضحة متضمنة للخطوات مرتبطة بجدول زمني و نشرها لجميع أفراد المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بمشاركة و تمكين العاملين وتحفيزهم على تحسين جودة العمليات لتلبية حاجات العملاء تحت الإشراف المباشر للإدارة العليا للمؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بالتوجه نحو العميل الفهم الدقيق لإحتياجاته الضمنية و التصريحية الحالية و المستقبلية ووضع جميع موارد المؤسسة من أجل تلبيةها و تحقيق رضاه و ولاءه الذي يضمن تنافسية المستدامة للمؤسسة؛
- ضرورة تركيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية العاملة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بطريقة تدريجية و مستمرة و لجوء لأخصائيين في تسيير الجودة إن إقتضى الأمر بما وإنشاء قسم داخل المؤسسة لمتابعة عملية التطبيق من أجل الرفع من الأداء التنافسي؛

- ضرورة الإهتمام بتلبية إحتياجات العملاء و التعاون مع الموردين وأشراكهم في عمليات تطوير المنتجات كونهم مساهمين في تحديد جودة المنتجات عن طريق المواد الأولية الموردة للمؤسسة؛

- تأسيس نظام معلومات فعال لإنتاج عملية التغذية العكسية لضمان الإتصال السريع والسهل بين جميع أفراد المؤسسة وإكتشاف مشاكل الجودة معالجتها بما يسمح بعدم تكرارها؛

- ضرورة تبني حلقات الجودة وخصوصا في المؤسسات المصغرة التي ليس لها الإمكانيات لتطبيق نظام الإيزو 9001-2008؛

- للحفاظ على السوق الوطنية يجب تحسيس المؤسسات الوطنية بضرورة تحسين جودة منتجاتها وتقديمها للعميل بالسعر تنافسي يرضيه وليس فقط القيام بمؤتمرات في فنادق ضخمة مسيرة بأيادي أجنبية ووضع شعارات من طرف السلطات الوصية للإرشاد العملاء لإستهلاك الإنتاج الوطني فهذا يعتبر غير كاف؛

- وضع سلطة إستشارية رقابية بين وزارات الصناعة ، التجارة ، وممثلين عن أرباب العمل، وممثلين عن العمال، وأيضا مراكز البحث الجامعية المتخصصة لترقية مستوى الجودة داخل المؤسسات عن طريق تسهيل تبني نظام الإيزو 9001-2008 كمرحلة تمهيدية ثم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمرحلة نهائية؛

- إرسال بعثات جزائرية متكونة من باحثين جامعيين متخصصين وأيضا أرباب عمل و أصحاب نقابات العمال إلى دول رائدة في مجال الجودة مثل اليابان وإنشاء خلايا تعاون مشترك بهدف الإستفادة من تجارب هذه الدول و ترقية الجودة في الجزائر؛

- وضع دورات تكوينية متخصصة في تسيير الجودة للطبقة الإشرافية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة لأنها تتصف بالتسيير العائلي وأغلب مسيرها لا يملكون

المؤهلات العلمية اللازمة والتجارب العملية الكافية لمواجهة البيئة التنافسية خصوصا مع عقد إتفاق

الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وإنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة؛

- إنشاء دورات تدريب دورية مختلف المهندسين وتقنيين على إستخدام الأساليب والأدوات العملية لغرض

تحسين الجودة داخل المؤسسات الجزائرية، وترسيخ ثقافة الجودة مسؤولية الجميع؛

- ضرورة إنشاء برامج إعلامية لتحسيس المجتمع بقضايا الجودة من خلال توعية أصحاب المؤسسة بفوائد

ومزايا تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وأيضا بتوعية العميل بأضرار إستهلاكه للمنتجات الأجنبية التي

لا تتصف بالجودة؛

- ضرورة إنشاء جائزة الجودة الجزائرية تمنح لفئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي إستطاعت النجاح في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحسين أدائها التنافسي؛

- ضرورة القيام بالدراسات حول مدى إستعداد المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بصفة خاصة لأثار إتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و كذا مفاوضات الإنضمام للمنظمة

العالمية للتجارة .

رابعاً: الدراسات المقترحة : في ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح الدراسات التالية:

- دراسة أثر نشر وظيفة الجودة على تحقيق رضى العميل.

- دراسة عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي في المؤسسة.

- دراسة فلسفة التحسين المستمر ودورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.

- دراسة الفرق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و 6 سيغما في المؤسسة .

تم بحمد الله

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2003.
2. أحمد محمد المصري ، الجودة الشاملة مدخل الكفاية الانتاجية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010.
3. إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، SIX SIGMA ، وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة ، الأردن ، 2009.
4. إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفات ISO9001:2008 ، دار دجلة، الأردن، 2009.
5. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل علمي وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
6. برنار ماري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة:خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008.
7. توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
9. حاتم بن صلاح أبو الجدائل ، الإدارة الاستراتيجية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2008.
10. حسين الماجي، تنظيم المنافسة ، دار النهضة العربية ، مصر، 2003 .
11. حسين عمر ، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
12. خالد سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، المملكة العربية السعودية، 1998 .
13. خضر مصباح الطيطي ، إدارة و صناعة الجودة مفاهيم إدارية و تقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011.
14. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر و التوزيع ، الاردن، 2009.
15. رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، سوريا ، 2010.
16. رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، سوريا، 2010.
17. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الاردن، 2008.
18. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
20. شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001 .
21. صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة iso ، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.

22. طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، لبنان، 2001 .
23. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
24. طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، الاردن ، 2010.
25. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية)، الشروق ، الأردن، 2007.
26. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية ، مصر، 2000.
27. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. عطا الله علي الزيون، خالد بني حمدان ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الاردن، 2015.
29. علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي ، إستراتيجية العمليات و الأساليب التنافسية ، اليازوري، الأردن، 2011.
30. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
31. الغالي طاهر محسن و العامري صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
32. قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
33. ليث علي الحكيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري ، الأردن، 2009.
34. محمد سمير أحمد ، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009.
35. محمد صادق بازرعة ، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية ، مصر، 2001
36. محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل صويص ، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
37. محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري، الأردن، 2009.
38. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
39. محمد عزيز ، محمد عبد الجليل أبو سنينة ، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قار يونس، الطبعة الأولى، ليبيا، 2002.
40. محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال، دار الحامد ، الأردن، 2011.
41. مصطفى كامل السيد طابيل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013.
42. موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 .
43. مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
44. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
45. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، الاردن، 2010.

46. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الإيزو ، اليازوري، الأردن، 2010.
47. يوسف حبيب الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق، الأردن ، 2008.

ب- المجلات :

1. أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين-بصرة بفروعه الثلاثة، مجلة التقني ، العدد 22، العراق، 2009، نقلا عن : <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=32397> (20/04/2012)
2. أيمن عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة، مجلة التقني ، العدد 18 ، العراق، 2005، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=41871> (30/07/2014)
3. براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ، مجلة لأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، العدد 5، جامعة الشلف، 2011.
4. بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2010. نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=13842> (29/05/2012)
5. بن حميدة محمد ، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد المعاصر ، العدد 5، المركز الجامعي خميس مليانة ، أبريل 2009.
6. حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، العراق ، 2011، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51884> (21/07/2014)
7. حيدر صالح محمد، أهمية ابعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 12، العراق، 2006.
8. خالد خلف سالم الزريقات، محمود إبراهيم نور، أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 33، العراق، 2012.
9. خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2010.
10. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2011.
11. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل نجاح المنظمة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، العراق ، 2009، ص 6. نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53130> (11/12/2013)
12. سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت كروسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للإسمنت العراق، مجلة جامعة بابل ، المجلد 22 ، العدد 3 ، العراق، 2014، ص 11. نقلا

- عن http://www.uobjournal.com/papers/uobj_paper_2014_5185360.pdf:
(14/12/2014)
13. شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية الإلكترونية، السنة السابعة، العدد 45، 2010 جانفي.
14. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013. نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=82767>:
(12/06/2014)
15. علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة : نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، العراق، 2010.
16. علي طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية، مجلة دراسات البصرة، العدد 12، العراق، 2011، ص 271. نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=57293> (15/09/2013)
17. عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون بإستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة إستطلاعية لعينة من الزبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة النجف، مجلة الكوفة، العدد 5، المجلد 3، 2009.
18. غسان فلاح المطارنة، سليمان حسين البشتاوي، أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج في الوقت المحدد على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، الأردن، 2007.
19. غسان قاسم داود اللامي، أنير عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، مجلة الاقتصاد و الإدارة، العدد 68، العراق، 2008.
20. كاظم احمد جواد، استخدام اسلوب هندسة القيمة في تحديد ابعاد الجودة على وفق تفضيلات الزبون (دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة معمل المجددات)، مجلة الاقتصاد و الإدارة، العدد 74، العراق، 2009.
21. ليلي العساف، خالد أحمد الصرايرة، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، سوريا، 2011، نقلا عن: <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/589--:645.pdf>
(01/05/2013)
22. مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، العدد 21، العراق، 2008، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=36748> (28/06/2014)
23. ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الالكترونية-بغداد، مجلة التقني، العدد 23، العراق، 2010، ص 4. نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=30177> (12/09/2013)

24. وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العربية، مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 13، العراق، 2009، نقلا عن

(20/09/2013) <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=63214>:

25. يونس عبد العزيز مقدادي و آخرون، المعرفة السوقية و دورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج

الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي

، العدد 10، المجلد 5 ، الأردن، 2012

ت- الملتقيات:

1. براق محمد و رايح بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10-09 مارس 2004.
2. بودخدخ كريم، بودخدخ مسعود، تحديات قطاع السياحة في الجزائر من خلال قراءة حول واقع تنافسيته العالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السياحة رهان للتنمية المستدامة، جامعة البليدة ، 24-25 أبريل 2012.
3. بويش السعيد ، بلغرة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، 18/17 أبريل 2006.
4. الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
5. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
6. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تدعيم التنافسية عن طريق ذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن ، 23-26 افريل 2012، نقلا عن <https://www.sign-ific-ance.co.uk/index.php/JASR/article/download/162/164>: (21/10/2013)
7. رضا ابراهيم ، راس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية ، 2009.
8. رعد هشام جاسم ،علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي واثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد68، العراق ، 2008، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=26078>: (25/01/2013)
9. زكريا مطلق الدوري ،أبو بكر أحمد أبو سالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011.
10. زكي الصراف، فالح عبيد الخوالده، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية ، مداخلة ضمن المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009.

11. سليمان حسين البشتاوي ، غسان فلاح المطارنة ، نظام تكاليف الإنتاج الآني في المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الرابع الإبداع و الإستراتيجية ، جامعة فيلادلفيا، 2005/03/16.
12. سملاي يحضية، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة وقلة، 10-09 مارس 2004.
13. سهام شيهاني ، رضوان مسوس، الإبداع التكنولوجي و التنافسية الصناعية في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.
14. صلوح سماح؛ محبوب مراد، الريادة، الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 29-26 أبريل 2010، الأردن.
15. طالب مريم ، تحليل محددات ومكونات و هيكل وشكل المنافسة في النظريات الإقتصادية و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف .
16. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10-9 نوفمبر 2010.
17. عبد الستار محمد العلي، تطوير التعليم الجامعي بإستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 1996 .
18. عبد الغفور دادان ، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة ورقلة .
19. عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2009.
20. عززي محمد العربي ، بلعجوز حسين ، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الرقمي، مداخلة ضمن ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
21. علي احمد ثاني بن عبود ، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي ، مداخلة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
22. قاسمي خضرة، بزقراري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مقارنة نظرية الموارد والمهارات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.

23. قلش عبد الله ، أهمية التنافسية و المناولة الصناعية وأثرها على المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 8-9 نوفمبر 2010 ، جامعة الشلف.
24. كتر محمد الشريف ، أهداف المنافسة ، الملتقى الوطني حول المنافسة وحماية المستهلك ، كلية الحقوق ، جامعة بجاية ، 17-18 نوفمبر 2009.
25. مجيد الكرخي ، مهدي إسماعيل ابراهيم ، دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009.
26. محمد الرزاق إبراهيم ويح ، أحمد نصحي أنيس الشرييني الباز ، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة ، المؤتمر العربي الثاني للجودة التعليم العالي، البحرين ، 2012 ، نقلا عن : http://se.uofk.edu/multisites/UofK_se/images/stories/se/papers/72.pdf (29/07/2014)
27. مخفي أمين، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء الميزات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات، مداخلة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9 و 10 نوفمبر 2010 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
28. نوري منير ، بارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، 27-29-أفريل 2009 ، كلية العلوم الإدارية ، الجامعة التطبيقية ، الأردن نقلا عن : <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/70.doc> (12/08/2013)
29. هشام سفيان صلواتشي ، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالنقسيم الاستراتيجي ونقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 9 و 10 نوفمبر 2010.
30. وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية ، الملتقى الدولي حول محددات التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 19-21 جوان 2000.
- ث- الجرائد :
1. أحمد السعداوي، مايكل بورتر بيرز دور هيكل الصناعة والقوى الخارجية في تحديد قواعد لعبة الاستثمار، جريدة الاتحاد، الامارات، 27/07/2010 نقلا عن : <http://www.alittihad.ae/details.php?id=38359&y=2010&article=full> (14/03/2013)
2. حسين ط، بن بادة يدعو إلى إعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جريدة الأيام، الجزائر، العدد 710، 28 جانفي 2008.
3. حفيظ صواليلي، عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقارب 300 ألف وتشغل أكثر من مليون شخص، جريدة الخبر، الجزائر، العدد 5233، 12 فيفبري 2008.

4. سميرة بلعمري، 50 ألف مليار خرجت من البنوك بعد إلغاء الفوائد الربوية، جريدة الشروق، 2014/12/02
نقلا عن: <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/224968.html> (25/01/2015)
5. عبد العزيز الطويان، التنافسية ورياح العولمة، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية ، نقلا
عن: http://www.aleqt.com/2009/07/08/article_249640.html (14/07/2013)
6. محمد كمال أبو عمشة، النموذج الخليجي المقترح لإدارة التميز ، جريدة يومية الإقتصادي ، الإمارات العربية
المتحدة، 2011/08/06 نقلا عن: -4429-47a5-17c806c6 http://www.alkhaleej.ae/portal/17c806c6-47a5-4429-
826e-8b28b354c228.aspx (02/12/2012)

ج- النشريات:

نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 23، نقلا
عن : http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_23_francais_vf_nov_2013.pdf
(13/02/2015)

ح- الرسائل الجامعية:

1. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية ، دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة
الجزائر، 2008.
2. أحمد منصور محسن الموسوي، إستخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة
العامة لصناعات الجلدية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2007.
3. بديسي فهيمة ، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،
أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات
في الأردن ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة الاردنية ، 2008.
5. بن نافلة قدور ، مكانة بحوث التسويق الدولي في إكتساب الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من المؤسسات
الجزائرية المصدرة ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2008.
6. بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة
المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO- ، دكتوراه علوم التسيير ، جامعة
الجزائر ، 2006.
7. تركي دهمان البرازي، أثر إدارة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في
سوق الكويت للأوراق المالية، ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، الأردن ، نقلا
عن
<http://www.meu.edu.jo/ar/images/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B6%D8%A7%D9%81%D8%A9/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A3%D8>

%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85
(18/06/2014)%D8%A9.pdf

8. حاج قويدر قورين ، أهمية بناء وتطوير نظام معلومات محاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة - إسقاط على حالة الجزائر، دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الشلف ، 2013.
9. خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير، تطوير عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013.
10. خليدة محمد بلكبير ، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013 .
11. سمالي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
12. سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013.
13. سناء نايف يعقوب، أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
14. شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة تنافسية المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك الاغواط، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011،
15. صلاح هادي الحسيني ، القيادة الادارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجي دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية /العراق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
16. عبد الحكيم عبد الله النصور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الاقتصادي، دكتوراه في الإقتصاد و التخطيط، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، سوريا، 2009.
17. عبد الرحمان بن عنتر ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية: حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، التخصص: التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004.
18. عبد الرزاق حميدي ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس ، 2014.
19. عبد الكريم ضيف الله الحربي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.
20. فنطزي العمري، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإستشرافية، دكتوراه علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2011.
21. قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصر لتحقيق الميزة التنافسية و إمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2013.

22. قماش عبد الله ، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الشلف، 2013.
23. قويدر عباس، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.N.A.D ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2011.
24. محمد علي القضاة، أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان ،الأردن، 2006.
25. محمود رفيق محمود المدهون ، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على إكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت ، 1999.
26. منصور ناصر الرجي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان للاوراق المالية ، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010.
27. نيفين سعيد بيومي عيسوي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس مصر، 2010.
- خ- القوانين:
1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01، الجريدة الرسمية، الجزائر، العدد 77، 15 ديسمبر 2001.
- د- مواقع الأنترنت:
1. [http://www.aps.dz/ar/economie/4553-الاقتصاد\(01/03/2015](http://www.aps.dz/ar/economie/4553-الاقتصاد(01/03/2015)
2. <http://www.abahe.co.uk/public-relations-resources/public-relations-07.pdf> (18/06/2014)
3. إسرائ خضر العبيدي ، المنافسة والممارسات المقيدة لها في ضوء أحكام قانون المنافسة ومنع الاحتكار العراقي رقم (14) لسنة 2010 ،نقلا عن:
- <http://www.law.uodiyala.edu.iq/uploads/bhoth%20motamer/%D8%AF.%20%D8%A5%D8%B3%D8%B1%D8%A7%D8%A1%20%D9%86%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%8A.doc> (2012/02/20)
4. إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، نقلا عن: http://www.ao-academy.org/docs/moqarana_11072010.doc (29/06/2014)
5. بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،نقلا عن: <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/28.doc> (09/08/2013)
6. تعريف مفهوم تكاليف الجودة، نقلا عن: [http://elearning.najah.edu/OldData/pdfs/Quality%20Costs%20Analysis.ppt\(2:03/2013](http://elearning.najah.edu/OldData/pdfs/Quality%20Costs%20Analysis.ppt(2:03/2013)
7. خولة عبد الحميد محمد، إقبال غني محمد، سعدية حايف كاظم، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة، ص ص 15-18 نقلا عن

- https://faculty.sau.edu.sa/filedownload/doc-5-pdf-:
(25/05/2014)61fe616efad31ae74399ecdd090ac14d-original.pdf
8. دويس محمد الطيب، تسيير الإنتاج، محاضرات قدمت لطلبة الإقتصاد و التسيير بجامعة ورقلة ، نقلا عن: <http://douis.free.fr/cours/GP-CHAPITRE03V04.pdf> (29/06/2014)
9. سمر محمد الدسوقي، تنافسية الاقتصاد الكويتي ومتطلبات الارتقاء، المركز الدبلوماسي للدراسات الاستراتيجية عن: <http://www.dcss.gov.kw> 2014/09/08 نقلا عن: <http://www.dcss.gov.kw> (21/10/2014) center.org/business_economy_report/arc.php?rw=315
10. طارق النوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، نقلا عن: http://www.arabcenter.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf (12/05/2013)
11. الطيب داودي ، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، نقلا عن: http://rcweb.luedld.net/rc5/4_BSK_DAUDI_Ar.pdf (2014/01/25)
12. عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"، جامعة الأزهر ، 2012 ، نقلا عن : http://www.researchgate.net/profile/Afaf_Badawe/publication/257873853_A_Strategic_Vision_for_the_Intellectual_Capital_and_its_Role_in_Achieving_Competitive_Advantage_Field_Study/links/02e7e526014fe6fa5b000000 (26/06/2014)
13. علي حازم يونس اليامور ، تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيويد السداسي في مواجهة العيوب دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، نقلا عن: <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/48.doc> (2013/03/05)
14. محمد بن أمين السندي، أساسيات مفهوم المنافسة ، 5 فيفري 2008 ، نقلا عن: <http://www.riyadhchamber.com/doc/wa27.pps> (2012/02/21)
15. محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال ادارة الموارد البشرية، أستاذ الموارد البشرية كلية إدارة الأعمال جامعة سيني، ص2 نقلا عن: <http://www.kantakji.com/media/1690/154028.ppt> (12/05/2014)
16. محمد عيشوني، خرائط التحكم للمتغيرات، نقلا عن: <http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap3.pdf> (07/11/2012)
17. محمد نصحي ابراهيم، مفهوم التنافسية في التعليم العالي، نقلا عن: <http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/123813> (25/06/2013)
18. ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، نقلا عن: <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/78.doc> (25/10/2012)
19. نجاح الرشيد ، ادارة الجودة الشاملة، نقلا عن: http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4340392/total_quality.ppt (2012/01/21)
20. نماذج مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمات المعلومات الإلكترونية ، نقلا عن: <http://www.kfnl.gov.sa/idarat/alnsheer%20el/jodh/pdf/5.pdf> (28/05/2012)

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية:

a. Les ouvrages :

1. A.Barelier et autre , Exporter: Pratique du commerce international, 13^{ème} édition , Foucher, France, 1997.
2. A.Dietrich, Le Management des compétences, Vuibert, Paris, Avril 2008.

3. Allotey, **Implementing Total Quality Management (TQM)** , The Issue of National Culture , Germany,2013.
 4. Armand Dayan , **Manuelle de gestion**, Ellipses Marketing, vol 1, France, 1999.
 5. D. Duret,M. Pillet, **Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma**,Eyrolles, Paris, 2005.
 6. D. Philippe , **Conduire une démarche qualité**, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris , 2001.
 7. D. Philippe, **Le client retrouve**, EYROLLES, France, 1992.
 8. E. Collignon , M. Wissler, **La Qualité et la compétitivité des entreprises**, 2^{ème} édition, Economica, Paris,1988.
 9. F.Bidault, **Le champ stratégique de l'entreprise**, Economica,France, 1999.
 10. G.Garibaldi , **L'analyse Stratégique**, 3^{ème} Edition, Edition Organisation, France, 2002.
 11. H.Laroche, J.P. Nioche, **Repenser la stratégie**, Edition vuibert , France, 1998.
 12. J. C. Tarondeau , **Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert , France, 1993.
 13. **J. C. Tarondeau , Stratégie Industrielle, Librairie Vuibert, France, 1993**
 14. J. M. Gogue, **Traité de la qualité** ,Edition Economica, Paris,2000.
 15. J.J Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel** ,8^{ème} édition, Donud , France,2012.
 16. K. Ishikawa, **le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise**, AFNOR gestion , France, 1991.
 17. K. Shumizu , **Le Toyotisme** , La Découverte, France,1999.
 18. **M. Cattan,N. Idrissi,P. Knockaert , Maîtriser les processus de l'entreprise, 6^{ème} édition , Eyrolles, 2008.**
 19. M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, InterEditions,Paris, 1996.
 20. M.Porter, **Choix stratégiques et concurrence**, Economica, France, 1982.
 21. M.Porter, **La concurrence selon Porter**, Village Mondial,Paris,2000.
 22. P.Kotler , Keller, B.Dubois, **Marketing Management**, 10^{ème}Edition, Edition Union Public, France, 2000.
 23. Philip , **La qualité c'est gratuit**, Economica, France, 1996.
 24. W.E. Deming ,**Out of the crisis**, Massachusetts Institut of Technology, États-Unis, 1986.
 25. Y.Chirouze,**Le marketing** , tome1, 2^{ème} Edition, OPU ,Algérie,1990.
- b. Les articles :**
1. Agus , R. M. Sagi , the structural relationships between TQM competitive advantage and botton line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies, Total Quality Management , Vol 12, Issue 7-8, 2001
sur:<http://www.tandfonline.com/www.sndl1.arn.dz/doi/pdf/10.1080/09544120100000029>
(02/01/2012)
 2. E. W. Morrison, Organizational Citizenshp Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality, **Human Resources Management**, Vol.35, No. 4 ,1996.
 3. E.F. Bakker , J. F. Kamann, Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol 10, 2003.
 4. F. Thomas, **Managing Quality An Integrative Approach**, New Jersey: Hall, Inc, Upper Saddle River, 2001.

5. Hsuan-Kai Chen, Hsin-Hung Wu , Wen-Tsann Lin , TQM Implementation in a healthcare and pharmaceutical logistics organisation : The case of zuelling parma in Taiwan , **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 15, Issue 9-10, 2004
sur: <http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/1478336042000255550> (20/01/2012)
 6. J. Carlos Bou , I. Beltrán, Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 16, Issue 1, 2005
sur: <http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/1478336042000309875> (25/02/2012)
 7. L.Frame ,Models and Methods in Quality Management:Business Excellence, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 25, No. 2,2003.
 8. Michel , La certification qualité selon les normes ISO , **Revue des sciences de Gestion**, N°194, Mars-Avril, France, 2002.
 9. Puthod. D, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: illustration avec le group Salamon, **XVème conférence internationale de management stratégique**, Annecy/Genève 13-16 juin2006.
 10. R. Michel , G.Philippe, Etat d'avancement des entreprises en matière de pilotage de la performance, **Revue Club des Pilotes de Processus**, Novembre 2007.
 11. R. Sánchez-Rodríguez , D. Hemsworth , Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Business Performance, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 16, Issue 2, 2005
sur: <http://www.tandfonline.com/www.snd11.arn.dz/doi/pdf/10.1080/14783360500054376>(20/03/2012)
 12. S. Khan ,M. A. Anjum, Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage, **European Journal of Applied Sciences**, Vol 5, 2013.
 13. S.Ghera, Stratégies de développement durable , **Revue française de gestion** , N° 204, Lavoisier, Paris,2010.
- B. Thèse :**
1. Mohamed Mahjoub DHIAF, **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact de TQM sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de textile-habillement**, Thèse doctorale, ENSAM,2006.
- C. Site internet:**
2. Compétitivité prix, Compétitivité produit ,p1 sur :http://www.ac-grenoble.fr/lycee/vincent.indy/IMG/doc_Compétitivite_prix.doc(01/09/2013)
 3. Coûts d'Obtention de la Qualité (COQ) , sur :<http://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE47S%20p%283%29.pdf>(20/03/2013)
 4. D. Othman,B. Nabil, **Non conformité**, Polyformation & Consulting, Paris, 2012
Sur :http://lewebpedagogique.com/licencepro/files/2010/03/RAPPORT_NC.pdf (2013/03/05)
 5. F.Ducreau , M. Boutry, **Le « COQ » et les couts résultant de la non-qualité**, Université Nancy 2, Nancy, sur :http://www.cetice.u-psud.fr/aunege/Contrôle_de_Gestion/res/lecon1-17maj.pdf(2013/03/03)
 6. J. Bonenfant, J. Lacroix, **Notion : La productivité**, La chambre de commerce industrie de Paris, 2011 sur :<http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/productivite.pdf>(2014/04/29)
 7. M. Boutry, **Les couts de la qualité**, l'Université Nancy 2, Nancy, sur :http://www.lomag-man.org/qualite/infos-news-qualite/Gest-Qual_CoutQualite.pdf(2013/03/05)

8. Production de la Nation selon l'activité et le secteur juridique en Millions de DA, ONS sur:
9. Production Intérieure Brute et ses emplois en Millions de DA, ONS sur:
[http://www.ons.dz/IMG/pdf/PBempl2000-2013.pdf\(16/02/2015\)](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PBempl2000-2013.pdf(16/02/2015))