

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. بسكرة- ENICAB -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ بومجان عادل

من إعداد الطالب (ة):

- دهان سعيدة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- علالي مليكة
بسكرة	مقررا	- أستاذ تعليم عالي	- بومجان عادل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- موسي سهام

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. بسكرة- ENICAB -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ بومجان عادل

من إعداد الطالب (ة):

- دهان سعيدة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- علائي مليكة
بسكرة	مقررا	- أستاذ تعليم عالي	- بومجان عادل
بسكرة	مناقشا	- أستاذ تعليم عالي	- موسي سهام

الموسم الجامعي: 2022-2023

الإهداء

بسم الله المتعالي ومن منطلق الحب والوفاء أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي تعجز الكلمات عن وصفها الى الشمس التي أنارت دري بوجودها الى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت فيها

أمي الغالية

إلى الروح التي طالما حلمت أن تراني أتخطى درجات العلم والنجاح

أبي العزيز رحمه الله

إلى من شاطرني لحظات النجاح والفشل زوجي ورفيق دري

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

وإلى كل صديقاتي أخص بالذكر

سارة بوطي، خولة مونيبي، أية ذيابي

شكر وعرفان

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان على فضله وتوفيقه لي في أداء

هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بخالص شكري وإمتناني للأستاذ المشرف "بومجان عادل" على متابعتة ونصائحه وعظيم جهده

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة

كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذة رحال سولاف والأستاذ شيشون بوعزيز

على كامل الجهود والنصائح

وكذا كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر أمي الغالية.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت 70 عامل، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للبحث.

وقد توصلنا الى العديد من النتائج من أهمها: أن مؤسسة صناعة الكوابل تطبق إدارة الجودة الشاملة، التي تساهم إيجاباً في تحسين تنافسياتها من ناحية الجودة والتكلفة وزيادة حصتها السوقية، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد محور التنافسية، حيث إهتمام المؤسسة لا ينحصر بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لزيادة القدرات التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

الكلمات المفتاحية:

جودة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر ، تحسين التنافسية.

Abstract:

The study aimed to know the impact of total quality management in improving the competitiveness of the biskra cable industry, where the descriptive and analytical approach was used .

The spss program was used to analyze the data extracted from the questionnaires based on the arithmetic means and standard deviation , and the study concluded to many results, the most important of which are: the biskra cables industry corporation applies total quality management efficiently, and this has contributed positively to improving its competitiveness in terms of quality and cost, as the corporation's interest is not limited to the quality of goods only, but rather to the quality of services and the quality of all activities and operations within the corporation to increase competitiveness at the local and global levels.

Key words: quality ,Total quality management, continuous improvement, Improve competitiveness.

1- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	العلاقة والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.	1-2
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	1-3
51	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	2-3
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	3-3
53	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	4-3
56	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للإستبانة.	5-3
57	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	6-3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة البحث يعبر عن محور إدارة الجودة الشاملة.	7-3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة البحث يعبر عن محور تحسين التنافسية.	8-3
63	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	9-3
63	نتائج تحليل التباين الإلحدار ANOVA	10-3
64	نتائج تحليل التباين والالحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.	11-3
65	نتائج تحليل الإلحدار البسيط لإختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين التنافسية .	12-3
65	نتائج تحليل التباين للإلحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الأولى.	13-3
66	نتائج تحليل الإلحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة من منظور الجودة.	14-3
66	نتائج تحليل التباين للإلحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثانية.	15-3

67	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة على أساس التحكم في التكلفة.	16-3
67	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثالثة.	17-3
68	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة على أساس المرونة الإنتاجية.	18-3
68	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرابعة.	19-3
69	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة على أساس زيادة الحصة السوقية.	20-3

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	طرق تحقيق التنافسية للمؤسسة.	1-1
12	محددات الميزة التنافسية.	2-1
13	الإستراتيجيات العامة للتنافس.	3-1
21	إدارة الجودة الشاملة.	1-2
27	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2-2
32	هيكل مواصفات الإيزو 9000.	3-2
36	تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية.	4-2
40	علاقة إدارة الجودة الشاملة وحصّة المؤسسة في التسويق والأرباح.	5-2
41	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف.	6-2
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.	1-3
50	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس.	2-3
51	التوزيع التكراري لأفراد عينة حسب العمر.	3-3
52	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.	4-3
53	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	5-3

المقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، والتي فرضت عليها ضرورة مسايرة مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة؛ ومن أهم هذه القوى العولمة، والتطور التكنولوجي بصفة مستمرة وزيادة متطلبات العميل مما اثر في زيادة حدة التنافسية على مستوى مختلف الميادين خصوصا الميدان الاقتصادي. ففرضت هذه التحديات على المؤسسات العمل على تطبيق مختلف الاتجاهات الحديثة في الإدارة وذلك سعيا منها إلى تحقيق خدمات تلي توقعات العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية بشكل يضمن استمرارية المؤسسة في السوق وتكون أدائها على المؤسسات الأخرى؛ وتعد جودة الخدمات من أهم الأمور التي تسعى إليها المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولذلك أصبحت شهادة الجودة العالمية هدفا للمؤسسات ووسيلة لإجتذاب الزبائن والعملاء وواحدا من أهم متطلبات تحقيق التنافسية للمؤسسة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية ومجموعة من إجراءات هدفها التميز على مستوى كل أنشطة المؤسسة، ومن أهم مداخل تحسين الأداء التنظيمي التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية. من خلال تطبيق مراحلها المتمثلة في، مرحلة الاعداد في هذه المرحلة يجب معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرار، ثم رسم خطة التنفيذ والالتزام بالموارد في مرحلة التخطيط، أما مرحلة التقييم فهي تشمل أعمال المسح الميداني والتقييم والاستبيانات، بعدها يتم اختيار من يؤدي مهمة التدريب في المؤسسة وذلك في مرحلة التنفيذ، وعند نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن للمؤسسة عندها دعوة المؤسسات الأخرى لتبادل المهارات في هذا المجال؛ كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في منح الفرص للمؤسسات، لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

في ظل حدة التنافسية التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة مما جعلها تسعى جاهدة الى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيسي لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة، اضافة الى تحقيق المزايا التنافسية والتي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في أسواقها ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، والذي يعتمد في الأساس على قدرة المؤسسة على توفير منتج ذو جودة عالية وسعر تنافسي وبتالي التفوق والنجاح على منافسيها.

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل - الى جانب إعادة الهندسة، إدارة المعرفة، إدارة الكفاءات وإدارة راس المال الفكري...- التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها وتميزها عليهم والسعي نحو جذب عملاء جدد، وكذا العمل على الحفاظ على عملائها الحاليين، وبالتالي الحفاظ على مركزها التنافسي من خلال العديد من الجوانب كالتكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، المرونة، الابداع...

1- إشكالية الدراسة :

بناءً ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة معرفة أثر واحدة من أهم المداخل الإدارية الحديثة في تحسين أداء وتنافسية المؤسسة، ومن خلال كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة للبحث والمثلة في:

-هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة؟

على ضوء هذه الإشكالية الرئيسة يمكننا ان نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات الصلة بتحليل ابعاد تنافسية المؤسسة على النحو الآتي:

2- الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة من منظور الجودة؟
- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة على أساس التحكم في التكلفة؟
- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة على أساس المرونة الانتاجية؟
- هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية؟

3- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع وتتقاطع معه في بعض النقاط، ومن بين هذه الدراسات:

❖ الدراسات باللغة العربية:

- دراسة مليكة علالي (2004) بعنوان "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة. حاولت هذه الدراسة الكشف عن أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو، بالاعتماد على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، فرق العمل؛ وتنافسية المؤسسة (الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، ومعرفة ما إذا كان من الضروري لمؤسسة تبني مواصفات الأيزو، والسعي إلى تحديد أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لمواجهة منافسيها، وتمثلت نتائج الدراسة في كمية الإنتاج من كل أنواع الكوابل؛ وهذا يعود لحصول المؤسسة على شهادة الأيزو ومما سمح لها بزيادة حجم الإنتاج وذلك لزيادة الطلب على منتجاتها بالإضافة إلى زيادة حصة المنظمة في السوق المحلية والدولية.

ولهذه الدراسة ارتباط بدراستنا، حيث كان لها أيضا نفس الصلة من ناحية الأبعاد المعتمدة في الدراسة، بنسبة لمتغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير التنافسية.

-دراسة عمران وسعدلي(2012) بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني) بأولاد موسى-بومرداس"؛ سعت الدراسة إلى تعيين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإبراز كل الجوانب

المتعلقة بها، بالاعتماد على أبعادها المتمثلة في التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية. وتكون مجتمع الدراسة من كل عمال مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني (GMD) الجزائرية وبعينة من (100) موظف؛ وقد أبان حاصل الدراسة أن غاية تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وليس أساسياً وأن إقناع العملاء هو الهدف لأول. واتضح أن الجودة الشاملة جزء مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وإن عمل إدارة الجودة الشاملة لا يتعارض مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها. وألزمت الدراسة بأهمية استخدام المؤسسة الاستراتيجيات المنافسة على أساس الجودة وليس السعر، وأن هنالك افتقار إلى ثقافة الجودة في المؤسسة يجب العمل على تنميتها.

كان لهذا الدراسة ارتباط مع دراستنا لدراساتها متغير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التي كانت ذات صلة بدراستنا، وكذلك متغير التنافسية بأبعادها المتمثلة في الحصة السوقية، الربحية، التكلفة، الإنتاجية، وهي لأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراستنا.

- دراسة قاسم إبراهيم الشعار وفايز جمعه النجار(2015) بعنوان " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)"، مقال منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، عدد2، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، حيث انطلقا الباحثان من فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $P < 0,05$ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، فرق العمل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا) في الإبداع التكنولوجي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.

كان لهذه الدراسة ارتباط مع دراستنا لدراساتها متغير إدارة الجودة الشاملة مع وجود اختلاف بينهما بحيث أنها ركزت على أثر تطبيقات الجودة على الإبداع التكنولوجي فحين ركزنا في دراستنا على أثر تطبيق الجودة على تنافسية المؤسسة.

-الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة: Ganapavarapu، Prathigadapa (2015) "Study on Total، Quality Managemen for Competitive Advantage in International Business"

"دراسة في إدارة الجودة الشاملة للمزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية"، هدفت إلى التحقيق في أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، العلاقة مع الموارد، فرق العمل، التحسين المستمر)، في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية. استعانة بالمنهج التحليلي الوصفي، وتألف المجتمع من المشاركين في كل المؤسسات ذات سمعة وطنية ودولية، وبلغ حجم العينة 30 شركة معتمدة لدى الأيزو، و30 شركة غير حاصلة على الأيزو. وقد أظهرت نتائج الدراسة إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا الزبائن، الذي يقدم لشركات مزايا تنافسية ويقوى مكانتها في الأسواق ويضمن استمرارية أعمالها. وهذه الدراسة ارتباط بدراستنا لدراساتها متغير إدارة الجودة الشاملة، ومن ناحية الأبعاد المعتمدة لهذا المتغير وذات الصلة ببحثنا.

4-نموذج وفرضيات الدراسة:

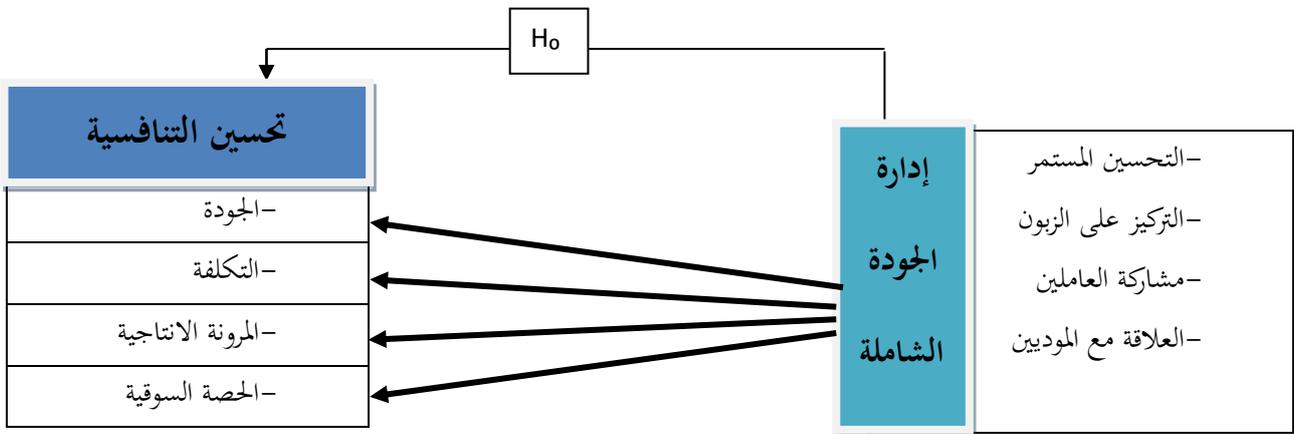
أولاً- نموذج الدراسة:

من أجل دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة قمنا ببناء نموذج يرتكز على التأصيل النظري وتحليل الدراسات السابقة، حيث سيتم اعتماد بحث ذو متغيرين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع التنافسية، وذلك لبناء نموذج افتراضي للدراسة؛ كما هو موضح في الشكل الآتي:

نموذج الدراسة ومتغيراتها:

من خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة، يمكننا إيضاح النموذج التصوري الافتراضي لهذا البحث كما يلي:

الشكل رقم (1) : نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً-فرضيات الدراسة:

بناءً على المسح الايدي للدراسات ذات الصلة بموضوعنا ، انطلقنا من هذه الفرضيات والموضحة فيما يلي:

● الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا يوجد اثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية والتي يمكن الوقوف عليها أكثر من خلال الفرضيات الفرعية الآتية والمثلة في:

- لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة من منظور الجودة.

- لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة على أساس التحكم في التكلفة.

- لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة حسب مرونتها الانتاجية.

- لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية.

5- منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة للبحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، عند تناول الجانب النظري للموضوع، حيث كان اختيارنا لهذا المنهج نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب الوصف والتحليل في كلتا جانبي الدراسة النظري والتطبيقي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في الوصول إلى النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية لعينة من عمال مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة بلغ عددهم 70 عاملاً .

6- أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط ضمنه المؤسسات وباعتبار الامتياز هدف هذه الأخيرة ومحطة جهودها، أي تتمثل في توضيح درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على تنافسية المؤسسة وتوضيح أساليب التطبيق الجيدة حتى تحقق شهادة الإيزو فرق في الميزة التنافسية للمؤسسة.

7- أهداف الدراسة:

تكمن أسباب اختيار موضوع الدراسة في أسباب ذاتية، علمية وآخري موضوعية وهي كالتالي:

- الأسباب الذاتية: تناسب الموضوع مع التخصص الدراسي.
- الأسباب العلمية: تحديد وقياس الارتباط بين إدارة الجودة شاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة.
- الأسباب الموضوعية: تزايد الاهتمام بالجودة الشاملة وممارستها وبرامجها لدى مؤسسات الأعمال وعدد من الباحثين والأكاديميين.

8- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإحاطة به ومعالجة الإشكالية المطروحة رأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول بعنوان أسس مفاهيمية للمنافسة والتنافسية حيث تطرقنا فيه إلى ماهية المنافسة في المبحث الأول، وماهية التنافسية في المبحث الثاني، وخصص المبحث الثالث لتحديد أسباب ومحددات التنافسية واستراتيجياتها، وتطرقنا في المبحث الرابع إلى علاقة و أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة؛ أما الفصل الثاني كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين تنافسية المؤسسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة، وتم في المبحث الثاني تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحلها، وفي المبحث الثالث تناولنا نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9000، وخصص الفصل الثالث لدراسة الجانب التطبيقي

لدراسة نظام إدارة الجودة الشاملة والوقوف على علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية، من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عمال المؤسسة محل الدراسة من أجل تحليل ودراسة الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتنافسية المؤسسة.

تمهيد:

من منظور حديث يتعلق بتفوق المؤسسة ونجاحها في مواجهة منافسيها أساسا على تحليل قدراتها الاستراتيجية ومعرفتها لإمكانياتها ولقدراتها في بنائها لاستراتيجيتها التنافسية، وكذا على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال العمل على تعزيز وتدعيم نقاط قوتها وتدعيمها أكثر من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على اكتشاف وتحديد نقاط ضعفها ومن ثمة معالجتها، الى جانب القدرة على سبق التغيرات سيما ما تعلق بالفرص التي وجب عليها استغلالها واقتناصها، وكذا اجتناب التهديدات والمخاطر التي يمكن ان تؤثر عليها سلبا، خصوصا أن البيئة الاقتصادية تتسم بعدد من الخصائص التي تؤثر في المؤسسة وذلك للتحويلات الهائلة في العالم الذي تحكمه العديد من التغيرات المتسارعة ودرجة عدم اليقين وزيادة حدة الغموض والتقلبات الكبيرة.

من آثار هذا العصر الجديد وفي ظل هذا المناخ الاقتصادي ذو المتغيرات والتطورات الجديدة والمستمرة بروز لدى المؤسسات اهتمامات مختلفة ومتجددة ركزت على كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة التنافسية وظهور ما يسمى بالتنافسية من خلال ذلك أصبحت العديد من المؤسسات تركز على ميزات التنافسية وقدرتها وعلى التكيف السريع مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة، لتحقيق أفضل أداء وتحسين موقعها في الأسواق أو الحفاظ عليه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية دائمة وعلى ضوء ذلك سنعرض في هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

المبحث الثالث: أسباب ومحددات التنافسية وإستراتيجياتها

المبحث الرابع: علاقة وأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية المنافسة.

تعد المنافسة محور اهتمام الكثير من الباحثين، سيما في تحليلات الاقتصاد الصناعي نظر لأهميتها بنسبة لمنظمات وقدرتها على تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية بالمقارنة مع غيرها، سنحاول في هذا المبحث معالجة إشكالية المفاهيم المرتبطة بالمنافسة وذلك لاعتبار المنافسة سبب في ظهور التنافسية، ومن ثم نعرج إلى المفاهيم المتعلقة بالتنافسية لتكون الصورة أكثر وضوحاً.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة.

نظرا لتطورات الحاصلة في البيئة عموماً، والبيئة الاقتصادية على وجه الخصوص، وما نتج عنها من منافسة بين المؤسسات أدى إلى اهتمام الباحثين بظاهرة المنافسة، ويوجد العديد من التعريفات لمنافسة ومن بين هذه التعريفات نجد (بوخریصة، 2015، الصفحات 76-77):

- من الجانب اللغوي: المنافسة في اللغة العربية تعني " التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)"، فهي عبارة عن وجود نزاع بين اثنين أو ما يزيد عن ذلك من الخصوم المتنافسين والمتكافئين والتي لا يقدر المتنافسون من خلالها التعايش سلمياً.

نلاحظ من خلال التعريف أن المنافسة صراع وتسابق لتفوق على المنافس.

- من الجانب الإصلاحي: يمكن القول إنها «شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر».

يشير التعريف أن المنافسة أحد أنواع تنظيم الاقتصاد والذي يساهم في تحديد العلاقة بين المتعاملين في السوق وهو الذي ساد من حيث تحليلات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والتي استندت في ذلك على نموذج السوق.

- "المنافسة كلمة ذات أصل لاتيني مشتقة من الفعل "Concurrer" التي تعني الإسراع معاً، فقد كانت تخصص لممارسات فردية ذات أهداف جماعية أما اليوم فقد أصبحت تعني ممارسات فردية لتحقيق أغراض شخصية". (جيجيق، 2007، صفحة 80)

ويرى باحثين آخرين أن المنافسة تعتبر (قالي، 2016، صفحة 45):

- هذا وتعرف المنافسة أيضاً على أنها "مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلع، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج".

يشير التعريف إلى أن المنافسة أحد العناصر المهمة للنظام التسويقي كما أوضح أيضاً أن المنافسة له آثار كبير في اختيار المنظمة لسوق المستهدف.

- كما تعرف المنافسة أيضا علا أنها اجتماع العارضين والطلبين في سوق محدد وبتالي يؤدي إلى تخفيض السعر ليتساوى مع التكلفة المتوسطة.

ركز التعريف هنا علا خفض السعر ليكون مساوي لتكلفة المتوسطة.

- عرفها المعهد العربي للتخطيط "بأنها مزاحمة المشروعات بعضها بعضا بحثا عن التفوق والسعي إليه". (الدغيتير ، صفحة 10) يشير التعريف هذا إلى أن المنافسة عبارة عن اقتناص الفرص للتمييز عن المنافسين (القدرة على اغتنامها والظفر بها).

كخلاصة لما سبق يمكن أن نقول بأن المنافسة هي سعي الأطراف لتفوق على الطرف المنافس وزيادة حصتها السوقية ومبيعاتها وبتالي رفع قدرتها وتعزيز مكانتها مقارنة مع المنافسين الآخرين وكان ذلك على أساس عوامل الإنتاج.

المطلب الثاني: أشكال المنافسة

تأخذ المنافسة أربع أشكال من الناحية الاقتصادية وهي المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار التام، احتكار القلة، وكشرح بسيط لكل منها نجد:

- **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنظمات التي تعمل على توفير منتج متشابه، بحيث لا يمكن التمييز بين هذه المنتجات المتماثلة من حيث خصائصها، في مقابل وجود عدد كبير من المستهلكين لكن لا يستطيع أي من طرفين التأثير والسيطرة على مستوى الأسعار، ويمكن القول إن المنافسة التامة هي المبدأ الأساس الذي بنيت عليه أفكار المتعلقة بنموذج السوق وعلى أثره تم تحديد مجموعة من الشروط تتمثل في:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة (ذرية الأعوان الاقتصاديين)؛

- عدم إمكانية التأثير في ثمن المنتج من طرف المنظمة (ليس هناك من يهيمن على السوق)؛

- حرية الدخول والخروج من السوق؛

بالإضافة إلى أن المنتجات متجانسة وتوفر المعلومات المتعلقة بالسوق بشكل مجاني.

- **المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين يقدمون منتجات متماثلة ولهم القدرة على تمييزها بشكل كامل أو جزئي، يتنافسون من خلال الطرق الترويجية. (فالي، 2016، صفحة 46)

- **الاحتكار التام (Pure Monopoly):** يعتبر سوق سلعة معين سوق احتكار تام إذا كان هناك منتج وحيد في السوق وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود حواجز تمنع دخول منافسين جدد إلى السوق.

- **احتكار القلة (Oligopoly):** يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنظمات تكون فيها المنتجات متشابهة وغير متجانسة، مع حرية الدخول لسوق والخروج منه، ومنافسة غير سعرية. (المرصد الوطني، تموز 2011، صفحة 10)

المطلب الثالث: أسباب المنافسة.

للمنافسة العديد من الأسباب ومن بين هذه الأسباب ما يلي (بوخریصة، 2015، صفحة 78):

-تعدد الفرص في الأسواق العالمية وذلك لانفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية؛

-التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال البحث والتطوير ما نتج عنه الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة؛

-تسهيل طريقة الحصول على المعلومات بفضل التطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مما ساعد في تبادل المعلومات بين مختلف

المنظمات ببساطة وسهولة؛

-اختلاف طرق دراسة السوق كتقنيات القياس المرجعي وغير ذلك من الأساليب التي تستخدمها المنظمات الحديثة لتحديد مركزها

التنافسي؛

وهذا ما أدى إلى انتهاج المنظمات أسلوب المنافسة لتطوير وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث إن المنظمات في هذا العصر أولت

التنافسية أهمية كبيرة لم تحقيقه من إنجازات على أداء المنظمات، فهي من أساسية تطور الاقتصاد من خلال الاستفادة من المميزات

التي يوفرها الاقتصاد العالمي؛ وفيما يلي سيتم التطرق إلى دراسة المفاهيم المتعلقة لتنافسية.

المبحث الثاني: ماهية التنافسية.

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما كبيرا بالتنافسية، فهي الغاية التي تسعى إليها المؤسسة والتي تحكم خطواتها، من خلال تشجيع

العاملين على الابتكار والإبداع وتحقيق قدر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على المنافس إلى غاية تحقيق أعلى مستويات من

المردودية؛ وسنتناول في هذا المبحث إلى مفهوم التنافسية، أنواعها، مؤشرات، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها؛ وفيما يلي نعرض

بعض التعريفات لتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التنافسية.

تعددت التعريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هي هذا الموضوع ومن بين هذه التعريفات نجد:

-تعرف التنافسية على أنها "محفز قوي ودافع نحو تقديم أفضل الجهود لتحسين الأداء باستمرار على كل المستويات". (نيقاوي ،

بدون سنة، صفحة 9)

يشير هذا التعريف إلى التنافسية على أنها السبيل لتحسين أداء المؤسسة على نحو مستمر.

- كما عرفت بانها: القدرة على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم من أجل تحقيق الأهداف من نمو وتوسع وتحديد وابتكار.

(بوركو، 2012، صفحة 45)،

أي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافس والتغلب عليه بالاعتماد على الابتكار والتطوير وتقديم أفضل المنتجات وتحقيق ربحية ونمو واستمرارية للمنظمة، بحيث تعتبر هذه المؤشرات مصدر لتحقيق المزايا التنافسية.

- كما عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي: "بأنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل".

يشير هذا التعريف إلى أن التنافسية هي القدرة على النمو والتحسين ورفع مستوى الإنتاجية.

- ويعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية: "على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية وتحقيق الازدهار للشعوب". (المرصد الوطني، تموز 2011، صفحة 5)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التنافسية تخلق القيمة المضافة المرتفعة فتزداد من خلالها الثروة الوطنية وينتج عن هذه الثروة تحقيق رغبات واحتياجات الأفراد ويتحسن المستوى المعيشي للمجتمعات ويزدهر.

- وتعرف التنافسية على أنها قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجات متميزة مقارنة بمنتجات منافسيها وهذا التميز والتفوق يعود إلى الجودة والسعر الذي يرضي الزبون. (عفيفي و عبد الخالق، 2020، صفحة 98)

يشير التعريف إلى أن التنافسية هي الابتكار والإبداع في طرق الإنتاج وطرق البيع مقارنة مع المنافسين وهذا ما يحقق لها تميز.

- كما تعرف أيضا: "تتميز الأسواق الآن بحدة المنافسة بين المؤسسات، إذ أن البقاء فيها دوماً للأحسن، وذلك حسب قدرتها على البقاء والمحافظة على مكائنها وحصتها في السوق، إن لم نقل زيادتها، وهذا ما تسعى إليه كافة المؤسسات، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية". (عذير احمد و مجدي، 2015، صفحة 18)

من خلال التعريف فإن التنافسية هي القدرة على الاستمرارية والحفاظ على المكانة التنافسية أو تحسينها.

وكخلاصة لما سبق فإن التنافسية هي القدرة على التصدي ومواجهة المنافسين من خلال تطوير في منتجاتها وتميزها، وتحسين جودتها أو خفض تكلفتها، أو تحسين الجودة وخفض التكلفة معا وبالتالي القدرة على خلق القيمة لإرضاء الزبون والحفاظ على وفائه وهذا ما يحقق لها التميز والتفوق على منافسيها والحفاظ على مكائنها في السوق.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية.

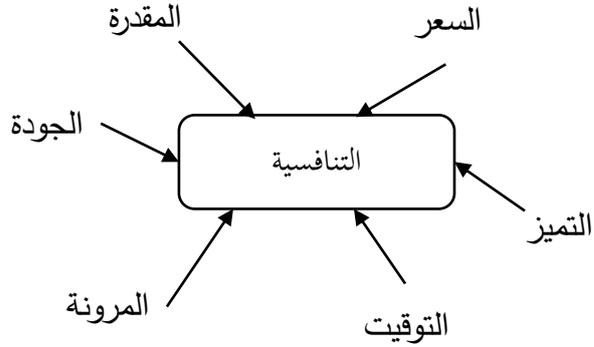
هناك العديد من أنواع التنافسية كما ميزتها معظم الدراسات، وهي التنافسية حسب مستوى التحليل، التنافسية حسب الموضوع، والتنافسية بحسب الزمن وتنافسية التكلفة.

- **التنافسية حسب مستوى التحليل:** حسب هذا المعيار تصنف التنافسية إلى ثلاث أنواع وهي تنافسية المؤسسة، تنافسية القطاع، تنافسية البلد، وهو التصنيف الشهير لبورتر (سفاري، 2009، صفحة 8)

- التنافسية بحسب الموضوع: وهذا النوع ينقسم إلى صنفين من التنافسية، تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة. (بجياوي، 2013، صفحة 46)

- **تنافسية المنتج:** تنافسية المنتج من العوامل المهمة في تحديد تنافسية المؤسسة، فإني الغالب يستخدم سعر تكلفة إنتاج المنتج لقياس تنافسيته، لكن هذا المعيار غير كاف وحده لوجود معايير أخرى يمكن أن تستخدم في تعيين تنافسية المنتج كمعيار الجودة والتنوعية وخدمات ما بعد البيع، ومن ذلك فإنه عند تقييم تنافسية المنتجات يجب مراعاة عدة معايير في التقييم وليس الأخذ بمعيار واحد، وقد أشار فيليب كوتلر إلى ثنائية خلق القيمة التي تزيد في تنافسية المؤسسة من خلال مجموعة من المزايا والأفضليات المتعلقة بالمنتج والتي تتعلق بالجودة إلى جانب مجموعة من الخصائص المادية والوظيفية، في مقابل التكاليف المتعلقة به أي أسعارها إلى جانب تكاليف الحيرة أين يختار الزبون في قرار شرائه ويترك عملية الشراء لمرات مقبلة (عدم الشراء في أول مرة).
- **تنافسية المؤسسة:** حيث يتم تقييم تنافسية المؤسسة من خلال الهوامش التي تحققها المنتجات للمؤسسة ومقارنتها بالأعباء الكلية من نفقات عامة ونفقات مالية وغيرها من النفقات، وعليه على المؤسسة أن تسعى لتكون الهوامش التي تحققها منتجاتها أكبر من الأعباء الكلية.
- **-التنافسية بحسب الزمن:** في هذا النوع من التنافسية صنفين هما تنافسية ملحوظة والقدرة التنافسية. (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39)
- **التنافسية الملحوظة:** يتم فيها الاعتماد على نتائج ذات الأثر الإيجابي المحققة خلال دورة محاسبية في تقييم التنافسية ولكن قد تكون هذه النتائج لفرص غير دائمة استغللتها المؤسسة، أي أن النتائج على المدى القصير ليست كنتائج في الأجل الطويل.
- **القدرة التنافسية:** ما يميز المؤسسة عن غيرها ويجعلها تتفوق على المنافس، وهي تعتبر عنصر ضروري لنجاح المؤسسة والتصدي لمنافسة وتقوم القدرة التنافسية على مجموعة من المعايير منها الجودة، الوقت، المرونة، السعر، وفيما يلي يوضح الشكل المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق قدرة تنافسية. (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39)

الشكل رقم (1-1): طرق تحقيق التنافسية للمؤسسة.



المصدر: شبكة امينة(2018)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر مستغانم (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، ص20.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تعتمد عدة طرق لتحقيق القدرة التنافسية، حيث تعتمد على سياسة التسعير المناسبة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع منافسيها، كما تعتمد أيضا على عامل الجودة والتوقيت المناسب وبذلك تحقيق التميز على منافسيها، كذلك تحقيقها المرونة والتماشي مع تغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة.

-تنافسية التكلفة: البلد ذو التكاليف المنخفضة يستطيع تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بطريقة أحسن ويدخل هنا أثر سعر الصرف. (دويس، 2005، صفحة 8)

● التنافسية غير السعرية:

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية.

● التنافسية السعرية:

المنتجات ذات الجودة العالية والنوعية المبتكرة والتي تشبع العملاء وذات السمعة الجيدة في السوق تستهلك وتكون مطلوبة حتى لو كان سعرها أعلى من سعر المنتجات المنافسة.

● التنافسية التقنية:

تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.

لتنافسية العديد من المؤشرات لقياسها وهي متمثلة في الربحية، التكلفة المتوسطة الصنع، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الحصة السوقية وفيما يلي شيء من التفصيل لكل منها (بوزيان، 2013، صفحة 50):

-**الربحية:** مؤشر الربحية يعتبر كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة وفي حالة توجد المؤسسة في سوق تنافسية تتجه في نفسها نحو التراجع في هذه الحالة التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، حيث أن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وأيضاً على الجودة النوعية لمنتجاتها وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير.

-**التكلفة المتوسطة الصنع:** وهي تكلفة تصنيع المنتج بالمقارنة مع الجهة المنافسة لها، تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة أكبر من سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع المنافسين لها.

-**الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها كل عوامل الإنتاج إلى منتجات، وقد تقارن الإنتاجية الكلية للعوامل الكلية للعوامل لعدة مشروعات على الصعيد المحلي والدولي، ويمكن أن يكون نموها راجع إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل كذلك قد يكون بسبب تحقيق وفورات الحجم؛ يتأثر هذا المؤشر بالفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

-**الحصة السوقية:** ليس ضروري أن تكون المؤسسة تنافسية على الصعيد الدولي، لتحقيق أرباح وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية، وهذا في حالة أن السوق المحلية تكون محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، ويمكن أن تكون المؤسسات المحلية ذات ربحية، لكنها لا تستطيع المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

المطلب الرابع: أهمية التنافسية.

تعتبر العولمة الاقتصادية سلاح ذو حدين من جهة تفرض تحديات كبيرة ومخاطر محتملة لدول العالم من خلال تشجيعها لتحرير قيود التجارة الدولية خاصة الدول النامية، لكنها في المقابل تقدم فرص لها في حالة قدرتها على الاستفادة من بعض التفضيلات والامتيازات الموجودة في الاقتصاد العالمي، أي أن الدول الصغيرة يمكنها الاستفادة بشكل أكبر من قوى العولمة ومفهوم التنافسية باعتبارها يقدمان فرصة للدول الصغيرة لتخلص من محدودية الأسواق المحلية إلى التوجه للأسواق العالمية مقارنة بالدول الكبيرة بحسب ما تم الإشارة إليه في تقرير التنافسية العالمي. (بن عواق، 2018، صفحة 17)

وتبرز أهمية التنافسية من خلال إمكانية الدول الانتقال لموقع أعلى في الميزان الاقتصادي العالمي وبذلك تحسين المستوى المعيشي للأفراد وتحقيق الازدهار، وهذا ما يتطلب النهوض بالاقتصاد الوطني ورسم السياسات التي تمكن من الاستفادة من الميزات التي يوفرها هذا النظام الاقتصادي الجديد والتقليل من أثاره السلبية التي تؤثر مباشرة على مستوى معيشة الأفراد؛ وفيما يلي مجموعة من النقاط التي تبين أهمية التنافسية (شجاع، 2010، صفحة 16):

- ارتفاع العائد والمردودية، بتالي مستوى دخل أفضل وارتفاع مستوى المعيشة؛

- امتلاك المهارة وزيادة الفاعلية والكفاءة واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة؛

- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يقوم به هذا الفرد في إطار المجتمع؛
- دخول الأسواق الأجنبية المختلفة بجدارة تحديداً أو دخول العديد من السلع والخدمات للأسواق الخارجية؛
- تأكيد استدامة نشاط المؤسسة وتحسين وتطوير أدائها من خلال استغلال كل مجالات التنافس؛

المطلب الخامس: أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية بشكل عام إلى تشجيع المنافسة وتوليد بيئة تنافسية محليا ودوليا وذلك من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج والموارد المتاحة لدول وكيفية توظيفها بشكل فعال، وكذلك تعزيز شروط المنافسة العادلة داخل الأسواق الدولية، ويمكن حصر هذه الأهداف كما يلي (بن عواق، 2018، صفحة 18):

- التطوير والنهوض بالعنصر البشري؛
- تحسين الكفاءات والتطوير في الهياكل الإنتاجية؛
- الاستفادة من الفرص التي تنتج عن تنافسية الدول في تحقيق نمو مستدام وتعزيز الرفاهية؛
- تحسين بيئة الأعمال واستقطاب أكثر لرؤوس الأموال الأجنبية؛
- تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في بيئة دولية أصبح شعارها البقاء؛
- الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة ورفع مستويات الإنتاجية؛
- توفير فرص أكثر للدول لاستيعاب واستخدام وتطوير التكنولوجيا بالشكل الذي ينعكس على تكاليف الإنتاج والجودة والابتكار؛
- توليد وتعزيز القدرة التصديرية للدول؛

إن التدخل الحكومي يعتبر شرطا أساسيا في تحقيق أهداف التنافسية وذلك باعتباره ضامن لتحقيق الفعالية والكفاءة وإرضاء العملاء بطريقة التي تتوافق مع آليات السوق الأمر الذي يستوجب على الدول وضع سياسات تجمع وتوازن من خلالها بين أهداف التنافسية الدولية وبين أهدافها الذاتية في حماية الصناعات المحلية، فضلا على تقديم حوافز لاستقطاب وتوطين الاستثمارات الأجنبية.

المبحث الثالث: أسباب ومحددات التنافسية واستراتيجياتها.

سنتناول في هذا المبحث أسباب الاهتمام بالتنافسية في البداية والتي حاولنا طرحها في مجموعة من النقاط، بعد ذلك تطرقنا الى محددات التنافسية وبالنسبة للمطلب الأخير فقد خصص لدراسة الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بالتنافسية.

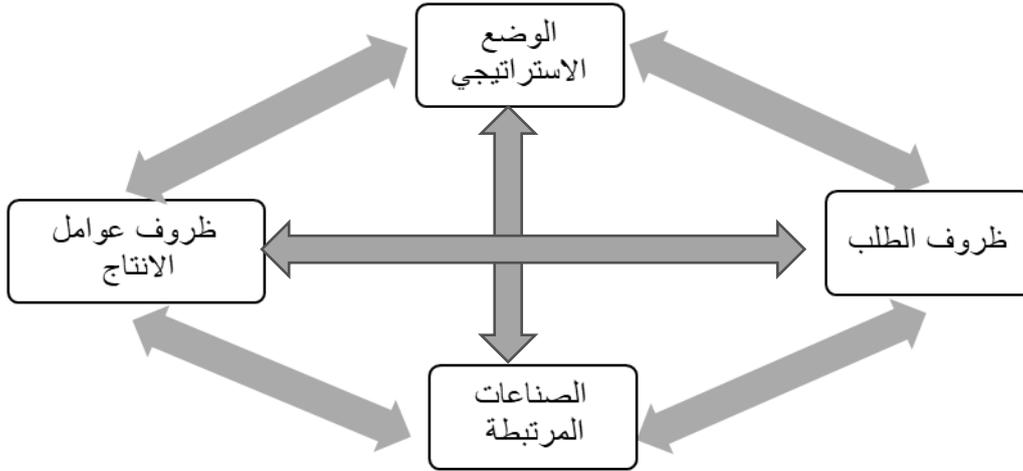
تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية عنصراً هاماً في نظام الأعمال الحديث ومن بين هذه الأسباب نذكر (سالم ، جوان ،2021، صفحة 233):

- توفر العديد من الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية؛
- تبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات بسهولة بسبب توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع الإبداع والابتكار، وذلك بسبب الاستثمارات في عملية البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى؛
- سهولة في جمع المعلومات عن التغييرات الحاصلة بفضل تطور في تقنيات المعلومات والاتصال وتطور بحوث السوق؛
- زيادة مستويات الجودة وسهولة دخول المنافسين الجدد إلى الأسواق هذا ما أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين، وأصبح خلالها العملاء لديهم فرص اختيار ما يشبع رغبتهم حسب الشروط التي تناسبهم وبأقل التكاليف وبذلك تصبح التنافسية من أهم الطرق لتعامل مع مثل هذه الأسواق؛

المطلب الثاني: محددات التنافسية.

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد ومهما كان توجهه، أو الفكر الاقتصادي الذي يمارسه من الأمور الهامة التي تحدد قوته ومدى تنافسيته، وقدرته على الاندماج في الاقتصاد العالمي؛ وضع الاقتصادي مايكل بورتر نموذجاً لقياس القدرة التنافسية على المستوى الوطني يعرف "بمحددات الميزة التنافسية، حيث الخاصية الهامة هنا أنه يعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها، وعليه فإن دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها تحدد القدرة التنافسية لنشاط معين بتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث عن الحلول الناجحة للحفاظ على مقدرة النشاط على المنافسة والتغلب على نقاط الضعف أو تجاوزها" (كاكي ، 2011، صفحة 114)؛ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-2): محددات الميزة التنافسية.



المصدر: كافي عبد الكريم(2011)، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري (مذكرة ماجستير)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، ص114.

وآلية العمل الديناميكي لهذا النموذج هي كالتالي (كافي ، 2011، الصفحات 114-115):

- **ظروف عوامل الإنتاج:** هذه العوامل تتضمن إضافة إلى عوامل الإنتاج العادية؛ المورد المختصة بمحاجات خاصة للصناعات خاصة الموارد المعرفية بالسوق، مراكز البحوث ودراسات السوق، ويضيف أن الاعتماد على اليد العاملة أو مصادر المواد الأولية لا تمثل ميزة كبيرة في الصناعات التي تستعمل العلم بشكل كبير؛ وعليه فإن وجود مادة أولية منخفضة التكلفة تشكل مزايا مهمة دون الاعتماد الكلي عليها، وترتبط فعالية هذه العوامل بوفرته وسهولة الوصول إليها وبمقدار انخفاض تكلفتها وزيادة كفاءتها بمقدار ما تكون محققة الميزة التنافسية.

- **ظروف الطلب:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذ كانت قادرة على تلبية ظروف الطلب من خلال المتابعة الدائمة ودراسة المتطلبات المتواصلة لعملاء في السوق، هذا ما يدفعها إلى البحث والتطوير والإبداع لإشباع رغبات عملائها وبذلك تحقيق ميزة تنافسية أكثر فعالية من منافسيها خاصة إذا ركزت على الجودة والتميز في منتجاتها أكثر من الاهتمام بتوفير كميات كبيرة للمستهلكين.

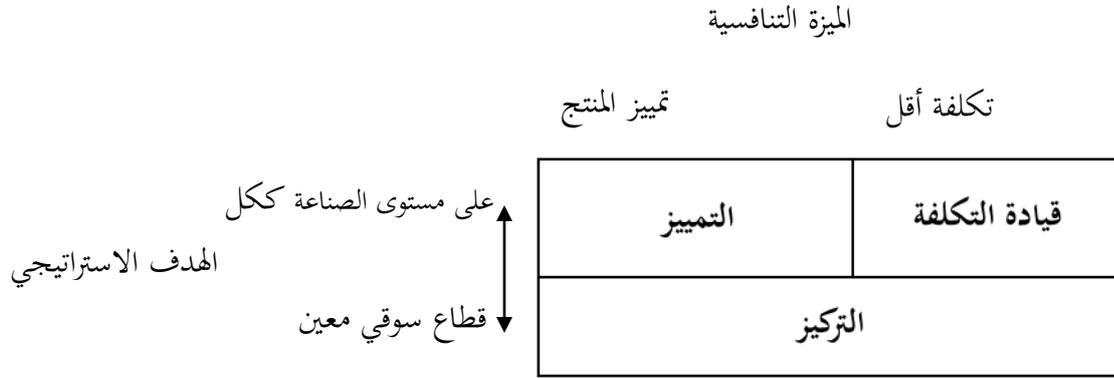
- **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** إن وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة هو عامل يساعد على توفير مدخلات جيدة وبتكلفة أقل للمؤسسة، فحصولها على مكونات جديدة هو في حد ذاته ميزة توفرها الصناعة المرتبطة وخاصة في مجال التطوير والابتكار؛ هذه الميزة مبنية على طبيعة العلاقة التي تربط مؤسسة الصناعة ومؤسسة الصناعة المرتبطة، بما يسهل في تبادل المعلومات بشكل سريع.

- الوضع الاستراتيجي والتنافسي: إن اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وإعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، لها دور هام في القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أن وجود منافسين أقوياء في الصناعة يحفز المؤسسة على تحسين فعاليتها وكفاءتها لرفع إنتاجيتها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.

اقترح مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة، وهي استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، وتعتبر هذه الاستراتيجيات شاملة لإمكانية تطبيقها من طرف أي مؤسسة أعمال مهما كان الاختلاف في نوع النشاط أو الحجم؛ وفيما يلي الشكل رقم (4) يبين هذه لاستراتيجيات العامة للتنافس.

الشكل (3-1): الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب M.Porter.



المصدر: بوزقان عبد الغني(2013)، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريبيج (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص71.

- استراتيجية خفض التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، حصة سوقية أكبر بفضل الحوافز ودوافع وتشجيع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توفر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم، الفرص المشجعة على تحسين الكفاءات وتخفيض التكلفة وينتج عنه سوق مكون من زبائن مدركين جيد لسعر.

- استراتيجية التميز: استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تهتم وتركز على التطوير في المنتجات لجعلها مميزة من خلال تصميم المنتج، الجودة، المنافع، التكنولوجيا، خدمة العملاء وبسبب ولاء العملاء للعلامة تحقيق المؤسسة عائد على الاستثمار وارتفاع معدل الربحية، كما أن سمعة المؤسسة بنسبة لعملائها ورضائهم عنها توضع حاجز لدخول منافسين جدد لسوق. (معاريف و بسوح، بدون سنة، صفحة 9)

- استراتيجية التركيز: تتمثل في اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة الذي تعمل به المؤسسة، وتركز العمل في ذلك القطاع بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج ليشبع رغبات الفئة المستهدفة، أو تخفيض تكلفة المنتج المقدم لهذه الفئة المستهدفة، أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معاً. (بوزيان، 2013، صفحة 69)

المطلب الرابع: التنافسية على أساس القدرات الاستراتيجية.

سنحاول في هذا المطلب ان نعرف القدرات الاستراتيجية، كما سنشير أيضا إلى الميزة التنافسية ومصادرها الجودة، التكلفة، الاستجابة والتسليم، المرونة، الابداع.

- تعريف القدرات الاستراتيجية:

هناك العديد من التعريف لقدرات الاستراتيجية، ومن بين هذه التعريف نجد:

➤ "تشير القدرات إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، الا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة والاستراتيجية المعتمدة". (عمر محمد صبحي عبد الرزاق، 2009، صفحة 289)

➤ حسب بورتر: "القدرة على تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة عن طريق معرفة موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين ومعرفة الدرجة التي تؤثر في القوى التنافسية على البيئة الخاصة بها". (عميش العجمي، 2012، صفحة 13)

نلاحظ من خلال التعريفين أن القدرات الاستراتيجية هي إمكانية التفوق على المنافسين، من خلال معرفة المؤسسة لموقعها بنسبة لمنافسيها ومعرفة كل ما يحدث في محيطها واستغلالها لفرص، ومحاولة تقديمها لأفضل العمليات لتعزيز ميزتها التنافسية، وهي تتوقف أساسا على مجموع الكفاءات والموارد التي تستطيع من خلالها اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

- تعريف الميزة التنافسية:

ان أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الذي تلعبه في تطور ونمو المؤسسات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي في تمكين المؤسسة من التفرد بأرباح أكبر وحصصة سوقية ضخمة؛ ومن بين تعريفات الميزة التنافسية ما يلي (قاسم خنجر و عبد الله يعقوب، 2018، صفحة 25):

➤ يرى (Sadler) أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعود إلى امتلاكها موارد وكفاءات تفوق ما يملكه منافسيها، مع اعتماد المؤسسة على استراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات والكفاءات بطريقة فعالة.

➤ كما يرى مايكل بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف وسائل حديثة أكثر أهمية من التي يستعملها المنافسين، إذ يمكنها استخدامها ميدانيا بمعنى آخر إبداع بمفهومه الواسع.

يتشارك التعريفين في نقطة واحدة وهي امتلاك المؤسسة قدرات متطورة ومختلفة لا يملكها غيرها من المنافسين لها.

- مصادر الميزة التنافسية:

تهدف المؤسسة إلى الاهتمام بمتطلبات الزبائن وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات وقابليات مستهدفة، هذه الحاجات والقابليات تسمى بمصادر الميزة التنافسية التي تهدف المؤسسة لتحقيقها وذلك بتحقيق حاجات زبائنها وعملائها؛ وستتطرق بقليل من التفصيل لهذه المصادر. (قاسم خنجر و عبد الله يعقوب، 2018، الصفحات 28-29)

- الجودة: يسعى الزبون للحصول على منتج ذو جودة عالية من خلال المقارنة بين السعر والجودة، هذا ما أدى إلى اهتمام المؤسسات الحالية وسعيها لتحقيق رغبات الزبائن، وذلك بتقديمها منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن.

- التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بتكاليف أقل مقارنة بمنافسيها؛ ونظرا لانخفاض التكلفة فان المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية، لانخفاض أسعارها نتيجة انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس السعر السائد بحيث يكون العائد أعلى من بقية المؤسسات، وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.

- الاستجابة والتسليم: وتعني سرعة المؤسسة في الاستجابة إلى حاجات زبائنها وعملائها المختلفة؛ ويعتبر هذا البعد عنصر ضروري في عملية كسب المؤسسة لولاء زبائنها، لأن عنصر الوقت والتسليم بعد من أهم لأبعاد لتحقيق أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين الآخرين.

- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على خلق خيارات جديدة ومختلفة، تحقيق لها التميز عن بقية منافسيها؛ وهي أيضا القدرة على تكييف الطاقات الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في المحيط وفي عملية الطلب.

- الابداع: يتجلى أكثر لدى المؤسسة، من خلال اكتشاف الفرص الجديدة في محيطها واستباق المنافسة في الاستجابة لها بطرح منتجات وأساليب عمل جديدة وأكثر خلقا للقيمة، من شأنها أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها (حموش، 2019، صفحة 36).

بعد التعرف على القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية، يتضح لنا جليا العلاقة الوطيدة بين القدرات الاستراتيجية خصوصا في ظل التوجهات الحديثة في بناء استراتيجية المؤسسة على أساس القصد الاستراتيجي والتي تمكن المؤسسة من التحول وبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية من منظور داخلي يتعلق بما تمتلكه من كفاءات وموارد داخلية.

خلاصة الفصل:

تبين لنا مما سبق أن التنافسية أصبحت محور وجوه اهتمامات المديرين، يتعلق بتحسين تنافسياتها تشغل كل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو نشاطها، لذلك يحاول المديرون التفكير في هذا الموضوع وبشكل جاد لم له من دور كبير في مصير مؤسساتهم، وللحصول على هذه الميزة يجب السعي لتطوير وتحسين المنتجات لتصبح ذات جودة عالية وبذلك نصل إلى نقطة إرضاء وإشباع حاجات الزبون، الأمر الذي يتطلب مراقبة ومحاولة فهم متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية ثم العمل على تحقيقها وبتالي الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يعني أن منتجات المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها، لذلك يجب المؤسسات أن تكون على اتصال دائم مع المحيط الخارجي لها، وأن تعمل على التجديد والابتكار في منتجاتها لتحافظ على مكانتها.

بعد محاولة دراستنا للفصل الأول والذي خصص لدراسة متغير التنافسية، سنتطرق الى الفصل الثاني المتعلق بدراسة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

تأصيل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في
تحسين تنافسية المؤسسة

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة لتحسين أداء المؤسسة، ومن منظور استراتيجي للأداء فهو ينطوي أساساً على تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها التنافسي عموماً، كما أن إدارة الجودة الشاملة تجمع بين رضا المستهلكين وجودة الإنتاج، التي ارتبطت بالتزام المنظمات الشاملة نحو إدارة الأعمال بشكل علمي، حيث يساهم كل فرد في كل قسم أو إدارة في المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة في أعمال المؤسسة، من خلال تنمية شعور العاملين والموظفين في المؤسسة بأهمية العمل الجماعي والتعاون.

بدأ الاهتمام بالجودة منذ بداية القرن الماضي، ويعتبر اليابانيين من الرواد الأوائل في مجالات تطبيق الجودة، لتحقيق أفضل الطرق للنهوض بجودة منتجاتهم، وقد نجحت اليابان في هذا المجال، كما ازداد الاهتمام العالمي بتطبيق الجودة لزيادة الاهتمام من قبل الحكومات والمؤسسات بالجودة كأساس في إنتاج السلع والخدمات خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة واتفاقيات التجارة الحرة العالمية وكون تطبيق الجودة ليس له تكاليف كبيرة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق للعناصر التالية:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومزاياها ومعيقاتها.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9000.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً، فهي منهجية وفلسفة تستخدمها المؤسسة لتحقيق رغبات العملاء وتحقيق أهداف المشروع وبالتالي الوصول إلى التميز، وهناك اختلافات في تعريف إدارة الجودة الشاملة وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM كاختصار لـ Total Quality Managem. ، ومن بين هذه التعريفات نجد (رضوان ، 2013 ، صفحة 23):

➤ تعريفها من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".

يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة وذلك من خلال تحقيق رغبات العملاء، الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وهذا ما يؤدي إلى التميز.

➤ بينما عرفها العالم جون أوكلاند "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

يركز هذا التعريف على المرونة والفاعلية والوضع التنافسي وعلى الشمولية في العمل.

➤ كما عرفت من وجهة النظر الأمريكية بأنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى إلى تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين".

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية ومجموعة من إجراءات هدفها التميز من خلال التطوير المستمر وذلك باستخدام مختلف الموارد، حيث تعمل مختلف العمليات داخل المؤسسة إلى إرضاء كل العملاء.

➤ أما وفقاً لـ Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين". (حمود، 2000، صفحة 70)

يركز هذا التعريف على مشاركة العاملين وإرضاء العملاء وهما من أهم جوانب إدارة الجودة الشاملة.

➤ ويرى R.Hadgetts أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة فهي نظام الأعمال الحديث، الذي يدفع الأفراد إلى إبراز مواهبهم وكفاءتهم، بهدف التحسين المستمر لخدمة الزبون بأقل التكاليف. (يوسف و هيمة، 2018، صفحة 119)

➤ يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة ثقافة وفلسفة جديد في طريقة العمل والتفكير هدفها التميز في الأداء كما ركز التعريف على الكفاءة والفاعلية وهما من الأسس التي ركزت عليها إدارة الجودة الشاملة فهي تسعى إلى تحقيق خدمة العملاء بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

➤ يرى (Tunks, 1992): "أما التزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك

أو تفوقها". (الطائي و قدادة، 2008، صفحة 75)

يشير هذا التعريف إلى التشارك بين المدراء والموظفين لأداء العمل بشكل صحيح وتحقيق رضا العملاء.

➤ كما عرفها Arther "هي ثورة تشاركية في الطريقة التي تعمل بها الإدارة حول تحسين الجودة، أي أنه يركز هنا على الإدارة التي تفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج وليس الإدارة التي تنظر إلى النتائج". (خضراوي، 2014، صفحة 54)

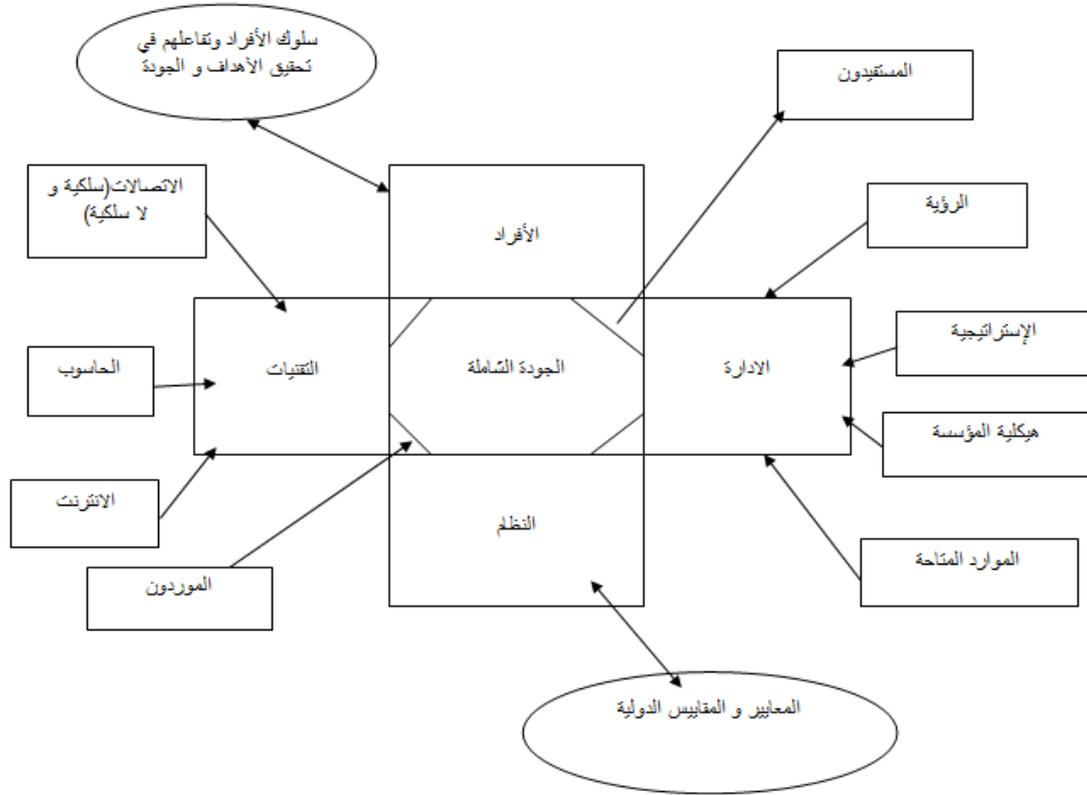
يشير هذا التعريف إلى أهم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبدأ التشارك، أي أن جميع من يعمل في المؤسسة مسؤول عن جودة المنتجات.

➤ وعرفها جابلونسكي بأنها "شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل". (بوركو، 2012، صفحة 71)

➤ يشير التعريف إلى التعاون والتشارك بين كل من الإدارة والعاملين وتشكيل فرق تعمل على رفع حجم الإنتاج وتحسين بصفة دائمة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية أساسية لتحسين المستمر على مستوى أنشطة المؤسسة ككل، وذلك باستغلال الأساليب العملية والقدرات البشرية لتحقيق رؤية المؤسسة، فهي تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة استراتيجية ومعايير ومواصفات... الخ. وتلبية حاجات المستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية نوعية جيدة وبسعر مناسب؛ (عزون، 2015، صفحة 20) ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: فاروق عزون(2015)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، ص47.

خلاصة لما سبق، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية وفلسفة تهدف من خلالها المؤسسة إلى التحسين المستمر وأداء العمل بشكل صحيح، وتحقيق توقعات العملاء وإرضائهم والمشاركة بإنجاز الأعمال بهدف التميز من خلال إبراز الكفاءة والفاعلية وبتالي خدمة العملاء بأقل التكاليف؛ وبذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداء لتطوير أو حل المشاكل حيث أن تحقيق التحسين والتطوير يحتاج إلى منهج شامل للتغيير؛ ولهذا المنهج أهمية في تطوير جودة المؤسسة والرفع من كفاءتها. والتي تهدف إلى الوصول إلى الجودة في جميع المراحل والعمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

والى جانب تعريف إدارة الجودة الشاملة، سنحاول في المطلب الموالي تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من النقاط.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ككل وليس جودة المنتج فقط في مراحل متقدمة، ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية (بومدين ، 2007، صفحة 66):

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء؛

- تحسين سمعة المؤسسة؛

- تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة طالما يجري التركيز على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج؛

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر باحثين آخرين على أنها: (مزغيش، 2012، صفحة 67)

- تساهم في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين الموظفين؛

- وتبسيط طرق العمل؛

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛

- استبعاد الأعمال المتكررة أو التي تعتبر بدون فائدة؛

- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء؛

وينظر لأهمية إدارة الجودة الشاملة من قبل باحثين آخرين على أنها: (شكري جبراز رافيلي و شكري جبراز رافيلي، 2021، صفحة 539)

- رفع قيمة العمل الجماعي بين الموظفين؛

- رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تقديم المنتجات؛

- تحسين عمليات اتخاذ القرارات وخفض في تكاليف التشغيل ومصاريفه؛

- زيادة إيرادات المؤسسة وحصتها السوقية؛

كما قد تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من قبل باحثين آخرين (شاعر محسن و فرحان طالب الدعوي، 2012، صفحة 40) في مايلي:

- ابتكار تقنيات وأساليب إدارية جديدة لمواجهة تغيرات الحاصلة في المحيط؛

- تحسين الإيصال بين مختلف مستويات المؤسسة، ومشاركة كل أفرادها في تحسين الأداء؛

بعد تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف الى التميز وتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، سنحاول في المطلب الموالي التطرق إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

لإدارة الجودة الشاملة العديد من الأهداف وهي على النحو التالي:(برحومة و شريف، جوان 2008، الصفحات 133-134)

- فهم حاجيات ورغبات العميل وما يريده؛
- توفير السلع والخدمات وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت؛
- رفع من تنافسية المؤسسة؛
- تقديم الخدمات بأقل التكاليف؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية للتمكن من تحقيق الجودة المطلوبة؛
- تقليص مدة العمل؛
- التركيز على متطلبات السوق ومحاوله تلبيتها، وجعل ذلك عملا مستمرا؛
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛
- التشجيع على الابداع والابتكار ونمو معدلات الإنتاج وتحسين الأداء؛
- تقوية الكفاءات العملية وتعزيز الثقة بين الزبون والموظف؛
- تحقيق رضا العملاء وبالتالي البقاء والاستمرارية للمؤسسة؛

المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومزاياها ومعوقاتها.

كما تنوعت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، تتنوع كذلك مبادئها وقد يكون هذا التنوع والاختلاف بسبب تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسات، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وعددها فأنا حولنا في المطلب الموالي طرحها في مجموعة من النقاط.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

للإدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ الأساسية، التي يجب الاعتماد عليها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (أبو زيادة، 2011، صفحة 7):

اقتناع ودعم الإدارة العليا:

يعد اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة عنصر هام في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أي جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالبرامج والخطط على كافة المستويات، وتوفير القدرات المالية والبشرية المطلوبة للتنفيذ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

➤ التركيز على العميل:

التركيز على العميل عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة أن تسعى وبشكل مستمر لتحقيق رضا العملاء في الداخل (internals customers) سواء موظفين أو إدارات، عملاء الخارج (External customers) وهم المستفيدون من الخدمات، من خلال تقديم خدمة تتفوق توقعات العملاء عنها حتى تكسب ولائهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.

➤ مبدأ التحسين المستمر:

إن مبدأ التحسين المستمر أساسا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أشكال العمل السابق فهي الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لرفع قدرة عمليات الجودة وفعاليتها لتقديم منافع إضافية إلى المؤسسة وزبائنها، إذا أصبح إجراء التحسين المستمر حافز يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم. (كاظم الموسوي و حسن علي، بدون سنة، صفحة 69)

التخطيط الاستراتيجي:

يبدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة، وأهداف بعيدة المدى، تهدف المؤسسة إلى تحقيقها إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسة المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، وتعيين أهداف خاصة لكل مرحلة تحقيقها إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره بفضل عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة باتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على مبادئ عملية. (الراشد، نوفمبر 2011، صفحة 14)

➤ مشاركة العاملين:

من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي لها صلاحية اتخاذ القرار، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات العاملين الإيجابية. (الراشد، نوفمبر 2011، صفحة 15)

التعليم والتدريب:

إن التعليم والتدريب هو مدخل من مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يعد أحسن الطرق لتطوير الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل وهو يحتل أهمية كبيرة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة العاملين بما يتناسب مع مجال أعمالهم ومهاراتهم. (الطائي، متعب، و عبد الحمزة، 2007، صفحة 182)

التحكم في العمليات:

يعد التركيز على العمليات مجال اهتمام رواد إدارة الجودة الشاملة، لأن الوسيلة الوحيدة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تتمثل في التركيز على العمليات، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة هذا المبدأ عناية كبيرة عندما أكدت على ضرورة الحصول على منتج بدون عيوب من البداية وقبل وصوله للعميل. ويقصد بالتحكم في العمليات تقليل الأخطاء والخسائر وتحسين العملية الداخلية للإنتاج بحسب المقاييس المطلوبة، لتمييز بهذا المنتج عن المنتج المنافس. (الحبيب، 2019، صفحة 147)

➤ ثقافة الجودة:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة اتباع ثقافة تنظيمية مبنية على الجودة تحتوي المعتقدات والمبادئ والقيم التي يجب توفرها في المؤسسة، فهي تساهم في عمليات إيجاد القرارات وفك المشاكل التي توجه القائمين في المؤسسة أثناء تطبيقهم للإدارة الجودة الشاملة. (الحبيب، 2019، صفحة 149)

بناء الفريق:

في إدارة جودة شاملة تعد فرق العمل أسلوباً مهماً ارتبط العاملين، فهي تكامل مهارات الأفراد بعضها لبعض فهم يعملون لنفس الغاية والهدف؛ فعند التشارك تزداد الخبرة والمعرفة والذكاء فما تملكه الجماعة وتقوم به يفوق ما يقدمه الفرد لوحده. (الراشد، نوفمبر 2011، صفحة 16)

الى جانب تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة ومنهجية إدارة الجودة الشاملة، ولتبيان مضمونها أكثر سنقف على المراحل المتعلقة بتطبيقها وهو ما سوف نتطرق اليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين، سيما لخصوصية مجال وميدان البحث في العلوم الإدارية والاقتصادي حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن سنحاول أن نذكرها في الخمس مراحل التالية (تتي، 2019، الصفحات 29-31):

1-مرحلة الإعداد (المرحلة الصفيرية):

في هذه المرحلة يجب معرفة أهمية الجودة الشاملة واتخاذ القرار بتطبيقها، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد سياساتها والتزاماتها لتحقيق الجودة الشاملة.

2-مرحلة التخطيط:

تم من خلال البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد، ورسم خطة التنفيذ والالتزام بالموارد. وتشمل ما يلي:

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛

- ثم يتم اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة؛

- بعد ذلك يتم تدريبهم؛

- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة للجودة الشاملة؛

- توضيح العمليات الأساسية واختيار استراتيجيات تنفيذ الخطة؛

3-مرحلة التقييم:

تشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني، والتقييم والاستبيانات، والقيام بما يلي:

- التقييم الذاتي من أجل توضيح انطباعات الموظفين حول عناصر الضعف والقوة في المؤسسة؛

- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة؛

-تحديد مقدار رضا الزبون؛

- تقييم التدريب الأساسي لمديرين والعاملين؛

4-مرحلة التنفيذ:

-اختيار من يؤدي مهمة التدريب في المؤسسة، والذي يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، يساهم في تدريب مجموعة من

الأفراد يطلق عليهم (المسهلين)، وهم من يشرفون على التدريب حول الجودة فيما بعد؛

-تدريب الفريق على قضايا الجودة، والتشارك وتقوية روح الجماعة؛

-تحديد طرق التحسين للعمليات والأنشطة في المؤسسة من طرف مجلس الجودة؛

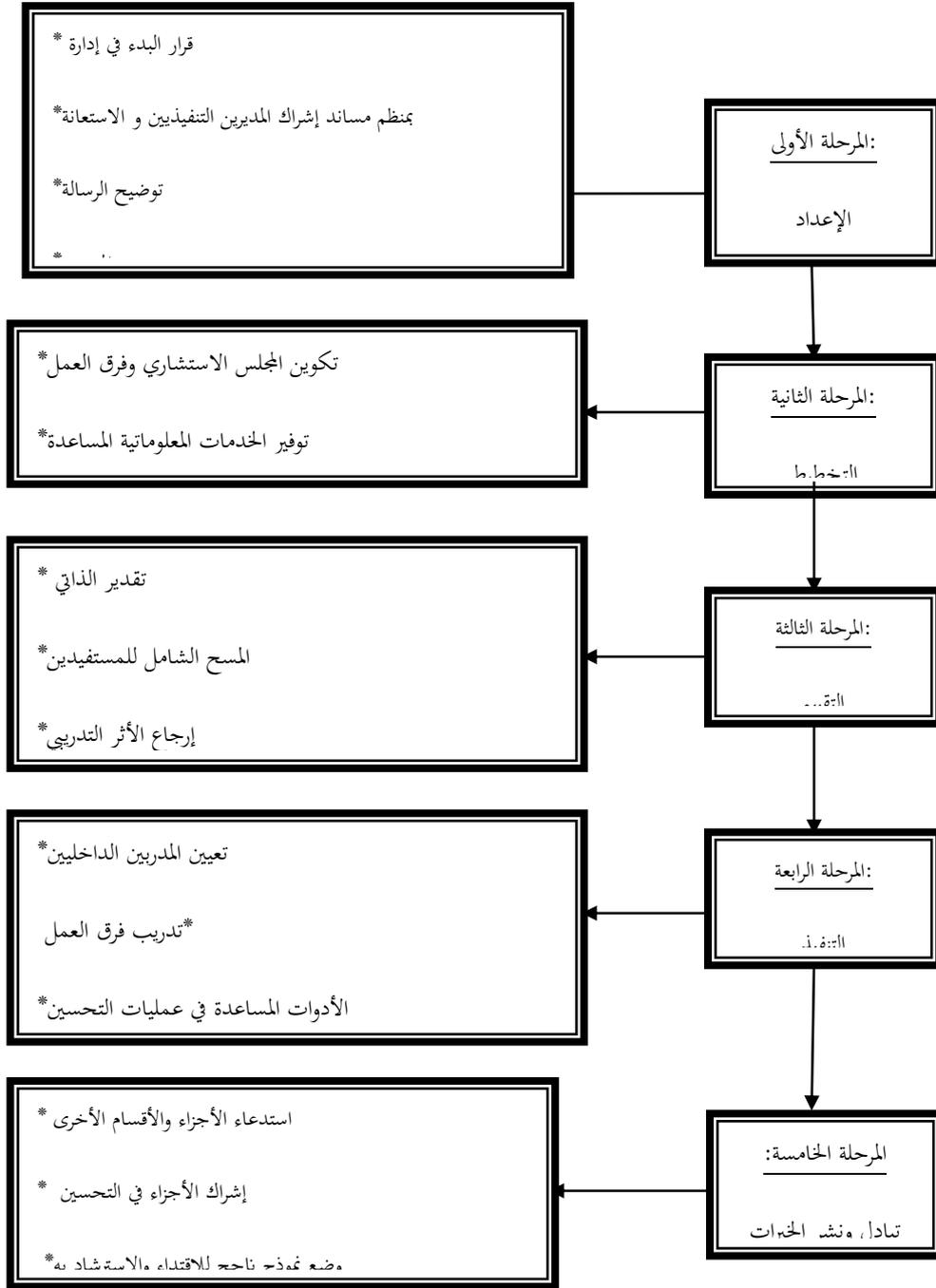
5-مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

عند نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتولى المؤسسة دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، كذلك مختلف الشركاء من

موظفين وموردين ومالكين وعملاء لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعواتهم لتضامن معها لتقدم والاستمرار في هذا الاتجاه كما

أن بوسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى لتبادل المهارات في هذا المجال. (تيتي ، 2019، الصفحات 29-31)

الشكل رقم(2-2): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن عيشي عمار(2013)، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة (مذكرة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص120.

إلى جانب تحديد مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سنحاول تبين أهم مزاياها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مزايا إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا نذكر منها (محمد أبو النصر، 2015، صفحة 58)

- إنتاجية مرتفعة؛

- دقة في العمليات الإدارية؛

- خفض الضائع؛

- تعمل على جعل النماذج والإجراءات بشكل بسيط؛

- الاستمرارية في التطوير والتحسين دخل المؤسسة؛

- رضا العملاء عن الخدمة وبالتالي انخفاض نسبة شكاوى لديهم؛

ومن وجهة نظر باحثين آخرين فإن مزايا إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (عبد الفتاح رضوان، 2012، الصفحات 33-34)

- قدرة تنافسية عالية؛

- التمايز في الأداء العام؛

- الوفرة المالية؛

ويرى باحثين آخرين أن مزايا إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (إنجي أحمد و سامح أحمد أحمد، سبتمبر 2022، صفحة 133):

- رفع أرباح وعوائد المشاركين في تأسيس المؤسسة؛

- من خلال العوائد والأرباح المحققة يتم فتح فروع إنتاجية أخرى؛

- تكاليف أقل، بحيث يتم خفض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء كذلك تقليل إعادة العمل وتقليل الذي لا يضيف قيمة؛

- تكاليف منع الأخطاء أثناء التصميم أقل من تكلفة تصحيحها خلال الإنتاج؛

- اكتشاف العيوب وتعديلها خلال الفحص النهائي، ذي تكلفة أقل من معالجة الأخطاء بعد وصول المنتج إلى العميل؛

- التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات يرفع من التزام العاملين في إرضاء الزبون؛

- كما أن الاهتمام بالجودة يرفع الروح المعنوية للعاملين ويحسن من صورة المؤسسة؛

حاولنا تحديد مجموعة من العناصر التي توضح مزايا إدارة الجودة الشاملة، ولتوضيح الصورة أكثر سنقف على معوقات إدارة الجودة الشاملة في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة.

تواجه إدارة الجودة الشاملة العديد من المعوقات والصعوبات، فمن بين الأخطاء التي تقع فيها المؤسسات وتؤدي إلى فشل العديد

من برامج إدارة الجودة شاملة نذكر منها ما يلي (العابد، 2015، الصفحات 56-57):

- تحفيز ومكافأة الأعمال الفردية أكثر من تشجيع ورعاية الأعمال المشتركة والانجازات التنظيمية؛

- تغيير المستمر في المناصب الإدارية، فينتج عنها عدم السيطرة على برامج إدارة الجودة الشاملة؛

- الهروب وعدم إكمال تطبيق برنامج التحسين للجودة الشاملة، بسبب المدة الزمنية الطويلة التي تتطلبها عملية تنفيذ إدارة الجودة

الشاملة؛

- عدم الرغبة في التغيير من طرف بعض الموظفين خوفا من فقد امتيازاتهم؛
- وبنسبة لباحثين آخرين فأن معوقات إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي (بن عيشاوي، 2013، صفحة 141):
- أهداف التطوير والتحسين المجهولة؛
- تطبيق مراحل برنامج الجودة دون مرجعة كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي بعدها؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- يتم مراعاة الأرباح في الأجل القصيرة فقط؛
- إهمال إمكانية المؤسسة ووضعيتها اتجاه هذا التطبيق؛
- رحيل المواهب وذوي الكفاءات عنهم؛
- التكاليف المرتفعة لقيام بمشروع الجودة؛
- التغيرات الكثيرة في الإدارة؛
- روابط ضعيفة بين أهداف الجودة والعوائد المالية؛
- فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها؛
- تشكيل برامج للجودة بدون إحداث تغيرات عليها بما يتناسب مع خصائص المؤسسة؛

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO9000.

عند الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يتبادر إلى أذهاننا مدخل آخر للجودة وهو الإيزو 9000 أو سلسلة المواصفات المكتوبة والتي تحدد العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تتبناه إدارة المنظمة للحصول على شهادة الأيزو.

المطلب الأول: ماهية الأيزو 9000 .

إن التحولات التي شهدتها العالم في العقدين الآخرين دفع لتغيير الذي أصبح من الضروريات في هذا العصر، هذه التغيرات زادت من شدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق بها البعض على الآخر، ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أهم الاهتمامات في عالم اليوم، وذلك أدى إلى تطوير مفهوم وتطبيقات وأساليب فلسفة الجودة، لينتقل مفهومها من فحص المنتجات إلى فلسفة إدارية شاملة هي إدارة الجودة الشاملة ومنه أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا تعتمد المؤسسات للمنافسة وتحقيق التميز عالميا. وتوافق مع توجيهات العولمة كاتجاه مهيم على الخريطة العالمية اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال مؤسسة دولية، ولعل من أبرزها منظمة المقاييس العالمية الإيزو، التي أصدرت سنة 1987م سلسلة مواصفات تؤكد الجودة، حيث أصبحت شهادة الإيزو مطلبا أساسيا، فهي مهمة للمنتجات المعدة للتصدير والمنافسة. (محمد بلكبير و بوزيان الرحمان، بدون سنة، صفحة 6)

وسنحاول فيما يلي التطرق إلى تعريف الإيزو 9000 ومراحله.

➤ تعريف الأيزو 9000:

كلمة (ISO) تعني وجود مواصفات قياسية لعملية ما قادرة على إنتاج وحدات متماثلة، أي أنها تعني مواصفات قياسية من جهة، وإنتاج وحدات مماثلة مطابقة لهذه المواصفات من جهة أخرى. (بن العربي، 2015، صفحة 69)

المنظمة الدولية للتقييس (Organisation International Standardisation): هي منظمة غير حكومية تمثل اتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية تأسست سنة 1946 في لندن، اسمها مشتق من الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني التساوي، حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرها (القزاز، 2010، صفحة 21).

كخلاصة لما سبق يمكن القول إن الأيزو ISO هي منظمة دولية تعمل على تطوير المعايير لضمان جودة المنتجات والخدمات والأنظمة وسلامتها وكفاءتها، وتقوم هذه المنظمة بتطوير المعايير، من أجل المصادقة على المنظمات.

بعد محاولة تعريفنا للأيزو، سنحاول تحديد مراحل الحصول على هذه الشهادة وهو ما سوف نقدمه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الأيزو.

في المؤسسات هناك مراحل معينة لا بد من القيام بها لتطبيق أيزو 9000، وهذه المراحل متماثلة في (مرحلة الإعداد، مرحلة التسجيل، مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة) وهذه المراحل نذكرها كما يلي:

1- مرحلة الإعداد والتخطيط:

مرحلة الإعداد هي المرحلة الأساسية التي يتم فيها تهيئة وتحضير الظروف في المؤسسة لتناسب مع متطلبات الشهادة وتضم هذه المرحلة الخطوات التالية (البادي، 2010، صفحة 176):

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات أيزو 9000؛
- يتم نقل هذه القناعة إلى مختلف الأقسام الإدارية للمؤسسة بواسطة برامج توعية لتوضيح هذا النظام، وذلك للحصول على شهادة الأيزو؛

- تعيين فرد تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو؛

- تكوين فريق عمل يضم جميع التخصصات الأساسية التي تشكل منها المؤسسة لتأهيلها للحصول على الأيزو؛

- وضع خطة عمل وتعيين وقت التنفيذ؛

- خلال عملية التنفيذ يتم الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة الشركة في هذه العملية؛

- مواجهة التغيير والتغلب على صعوبات التي تستهدف عملية التنفيذ؛

- تقييم النظام ومحاولة تطويره؛

2- مرحلة التسجيل (الحصول على شهادة):

يتم خلالها تحديد الجهة المعنية بالإشراف للحصول على شهادة، ويتم عبر هذه الخطوات وهي (بن عياش، 2013، صفحة 111):

- التعاقد مع الجهة التي يمكن أن تمنح الشهادة؛
- دراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة من طرف المسجل؛
- إجراء مختلف التحسينات التي يطلبها المسجل؛
- يقوم المسجل بعمل تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بعمل التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، لإظهار أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة؛
- منح الشهادة بناءً على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي أدى التقييم الرسمي، وفي حالة وجود مخالفات يجب على المؤسسة تصحيحها وإعادة التسجيل؛
- الحصول على شهادة الأيزو يتطلب أولاً وجود وحدة إدارية في المؤسسة تعمل على تنفيذ الإجراءات الضرورية لحصول شهادة الجودة، ولا يتوقف عمل هذه الوحدة عند الحصول على شهادة الجودة، بل تستمر في عملها لمراقبة وتقييم تطبيق نظام إدارة الجودة (بن عياش، 2013، صفحة 111)

3- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

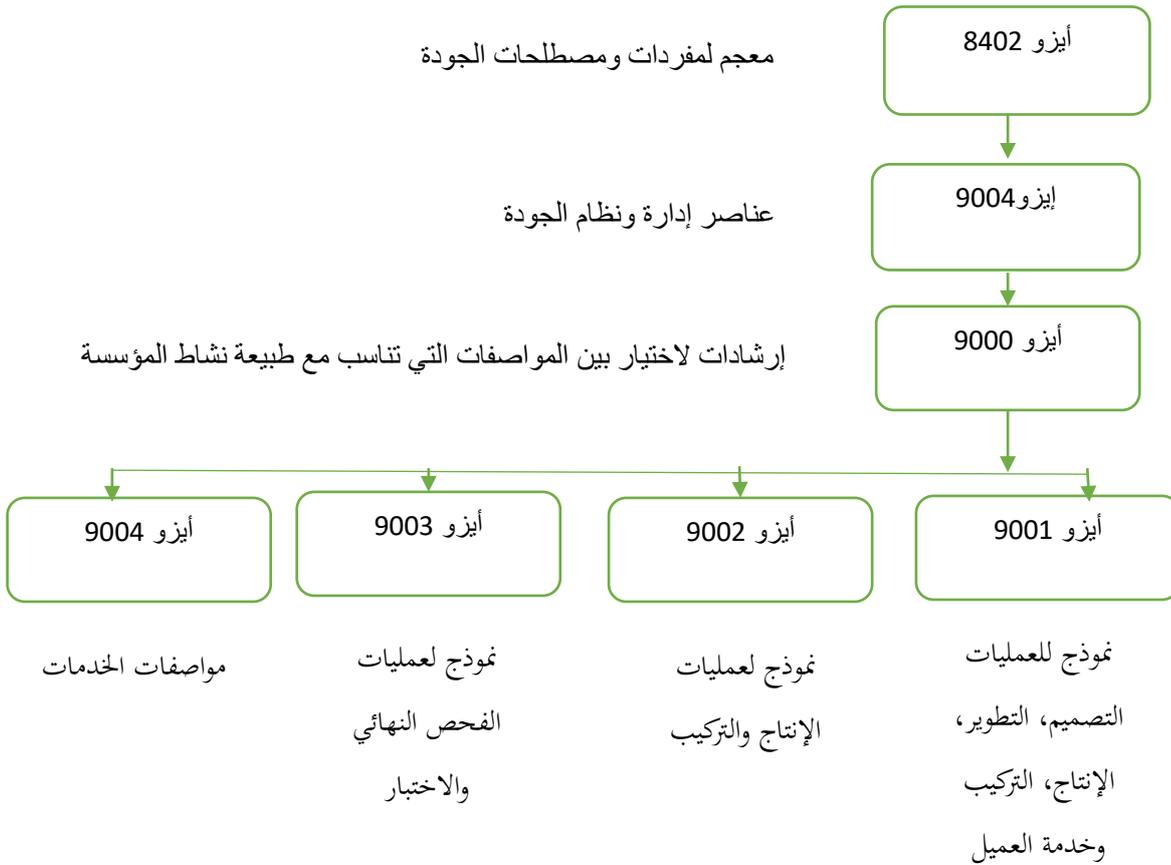
- بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، يجب على المؤسسة الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو، وعليها الاستمرار بإجراء التحسين الضروري للجودة ويتم ذلك بإتباع ما يلي (البادي، 2010، صفحة 176):
- المراجعة الدورية للإدارة؛
- استعمال نظام المراجعة الداخلية؛
- نظام الإجراءات التعديلية؛
- بعد طرحنا لمراحل الحصول على شهادة الأيزو، كان لابد لنا من محاولة تقديم سلسلة مواصفات الأيزو ومعرفة مجال النشاط الخاص بكل مواصفة، وهو ما سوف نتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: عائلة الأيزو.

- تعد عائلة وسلسلة مواصفات الأيزو كل واحدة منها في مجال نشاط الخاص بها، وهي كما يلي:
- الأيزو 9000: "خريطة توضيحية إلى المواصفات الأخرى في السلسلة. التعريفات الأساسية والمفاهيم الأساسية استخدام معايير الجودة للأغراض التعاقدية والمساعدة في اختيار الوصفة الملائمة".
- الأيزو 9001: "نموذج نظام جودة يتعلق بإمكانيات متطلبات المورد من حيث التصميم الإنتاج. التفتيش. الاختبار. التدريب. التركيب والخدمة". (البادي، 2010، الصفحات 167-168)
- الأيزو 9002: هي المواصفة التي تشمل جميع المجالات السابقة ما عد التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع (تنطبق على المؤسسة التي تعمل في الإنتاج التفتيش والاختبار والتركيب فقط). (أوبيز، 2014، صفحة 21)
- الأيزو 9003: وهي نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار والتدريب فقط دون أية أنشطة أخرى مرتبطة بالإنتاج أو تركيب.

- الأيزو 9004: وهي خطوط إرشادية وتوجيهية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج لاستعمالها في تطوير وتنفيذ نظام الجودة وتعيين إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة (ابو القاسم محمد الشيخ و آخرون، 2017، الصفحات 41-42).
وتعتبر مواصفة الايزو 9001 هي الأكثر انتشارا واستخداما، إن تطبيق مواصفات الأيزو 9000 له أثر إيجابي على المؤسسة التي تتبناها، ويمثل الشكل الموالي هيكل مواصفات الايزو 9000.

الشكل (2-3): هيكل مواصفات الايزو 9000.



المصدر: نواف محمد البادي (2010)، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو، دار اليازوري عمان، الأردن، ص 172.

المطلب الرابع: فوائد تطبيق نظام الأيزو.

يحتوي تطبيق سلسلة الأيزو على الكثير من المزايا، ومنها زيادة الطلب على منتجات المؤسسة. وبالتالي زيادة ربحية هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة. وتتجلى أهم هذه الفوائد في النقاط التالية: (البادي، 2010، صفحة 158)

- تخفيض عدد مرات عملية تشخيص السلعة، من خلال توفر نظام فعال للجودة يقلل من نسبة السلع المرفوضة والمعاد تصنيعها؛

- استعمال مواد أولية مماثلة للمواصفات؛
 - تقليل خدمات ما بعد البيع، لسهولة توفير المعلومات التي تم المستهلك؛
 - حصول المستهلك على المنتجات بالجودة المرغوبة، وذلك لفهم المؤسسة احتياجات زبائنها وتوفيرها بالمكان والزمن المناسب؛
 - رفع كفاءة العاملين من خلال التوجيه والتدريب وبذلك يتم زيادة الإنتاج؛
 - وضوح في المسؤوليات بالنسبة للموظفين، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومعينة بتالي خلق إدراك أكبر بالجودة؛ ومن وجهة نظر باحثين آخرين فأن فوائد تطبيق نظام الايزو تتمثل في (بوخلوة، 2016، صفحة 8)
 - الحصول على مميزات في مجال المنافسة؛
 - تخفيض تكاليف الإنتاج؛
 - قدرة عالية على التصدير؛
 - زيادة الربحية؛
 - تقليل من حالات توتر بسبب ابتعاد المدراء عن التدخل المستمر في أعمال الموظفين؛
 - الحفاظ على نفس جودة المنتج والخدمة؛
- وجدت الكثير من المؤسسات أن تطبيق مواصفات إيزو9000، أدى إلى تحسين أوضاعها من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل من عدم التطابق؛ وبالرغم من وجود العديد من الفوائد نتيجة تطبيق ال إيزو9000، إلا أن هناك طبعاً مجموعة من صعوبات في تطبيق الأيزو 9000.
- المطلب الخامس: صعوبات تطبيق الأيزو9000 .**

يواجه تطبيق بنود مواصفة الأيزو9000 العديد من صعوبات بعضها يعود إلى جهل جوانب الأيزو والأخر إلى تكاليف تحضير عملية التسجيل. من بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات خلال سعيها لحصول على شهادة الأيزو9000، هي كالتالي: (قديد، 2021، صفحة 83)

- صعوبة إقناع مختلف الأشخاص في المؤسسة بأهمية التغيير وفوائده؛
 - زيادة العمل في بداية التطبيق مما يحتاج قدرة أكبر من طرف مختلف العاملين في المؤسسة؛
 - تحلى الموظفين عن توثيق العمليات نظراً لعددتها المرتفع؛
 - عند اكتشاف الأخطاء في العمل يتم ظهور خلافات بين الموظفين والمتسببين فيها؛
 - الكفاءات المؤهلة قليلة في مجال تدقيق الجودة؛
 - التكاليف المالية العالية التي يتطلبها نظام إدارة الجودة؛
- ولتكون الصورة أكثر وضوحاً رأينا أن نحدد الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والاييزو وتوضيح العلاقة بينهما، وهو ما سوف نتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب السادس: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو والعلاقة بينهما.

يحدث الخلط لدى البعض بين تعريف إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 فقد اعتقد أحما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتكلم عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، رغم أن هناك اختلاف كبير بينهما إلا أن هذا الفرق لا يعني عدم وجود علاقة بينهما. يتضمن نظام الإيزو 9000 إطارا عاما يتضمن مقاييس علمية للجودة متفق عليها، أي أن هذا النظام يعمل على تحقيق مستوى جودة ذو طابع عمومي وليس خاصا بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة، مع توفر مضامين ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها يتغير من مؤسسة لغيرها من حيث مدها.

إن المؤسسة الحاصلة على الإيزو 9000، خاضعة إلى مراجعات وتفتيش دوري من طرف منظمة المقاييس العالمية للتأكد من مواصلة تطبيق معايير الجودة التي من خلالها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بعمل تعديلات كلما قامت هذه المنظمة بالتغيير عكس المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها (محمد بلكبير و بوزيان الرحمان، بدون سنة، صفحة 14) ويبين الجدول التالي العلاقة والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (2-1): العلاقة والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الفقرات	نظام إدارة الجودة الأيزو ISO	إدارة الجودة الشاملة TQM
المنشأ	أوروبا	اليابان
النشأة العلمية	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة
تاريخ النشوء	1987	بعد الحرب العالمية الثانية
الهدف	تأسيس عمليات إدارية جوهرية	رضا المستهلك والموظفين
جهة التقييم	جهة خارجية	مبادرات داخلية لتقييم الجودة والعمليات
مبادرة التغيير	الإدارة العليا تتخذ قرار الحصول على الشهادة	الإدارة العليا تتبنى مبادرة التغيير
التطبيق	يطبق بدون إدارة الجودة الشاملة وتحصل المؤسسة على شهادة الجودة الإيزو بموجبه	تطبق من دون إدارة الجودة الإيزو ولا تحصل المؤسسة على شهادة الجودة الإيزو
التوثيق	تركز على نظام التوثيق كثيرا	يكون تركيز أقل على نظام التوثيق وكتابة التقارير
المنهج الإداري	التزام المؤسسة بالمعايير التي تفرضها منظمة الإيزو لتحقيق الجودة	فلسفة إدارية شاملة فضلا عن اعتمادها مجموعة من معايير الجودة تطبق بنحو تام
إدارة الموظفين	إدارة الموارد والموظفين	تتم بشكل رئيسي على إدارة الموظفين
مؤشرات التغيير	التغيير يكون على أساس متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو المحدد من منظمة الإيزو	اعتماد مبدأ التعاون ومبدأ الدمج الوظيفي

الفحص	الاعتماد على الفحص والاختبار	الفحص يكون بشكل منخفض جدا
الاختبار	بشكل أساسي	ممكّن
المقارنة المرجعية	لا يركز على المقارنة المرجعية بوضوح	تعتبر عنصرا من عملية التقييم
أسلوب التغيير	مجموعة من الإجراءات والتغييرات تعتمد عليها المؤسسة لتحسين الجودة للحصول على شهادة الإيزو	ثورة في التغييرات والإبداع
إدارة العملية	نظام فني يهتم بالجانب الفني للعمليات وتعليمات تشغيل النظام الإنتاجي	نظام إداري يركز على تفاعل الموظفين وطموحات الأفراد في المنظمة
التزام الإدارة العليا	التزام الإدارة العليا في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تبني المواصفات	للإدارة العليا دور كبير في إدارة الجودة الشاملة
الاعتماد	يطبق في عدد من الأقسام والإدارات وليس بالضرورة أن يطبق في المؤسسة ككل	تعتمده مختلف الأقسام والإدارات وفرق العمل في المؤسسة

المصدر: السامرائي مهدي صالح (2013)، الكنانبي صبيح كرم، نظام إدارة الجودة الشاملة-الإيزو مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز، عمان، ص68.

نلاحظ مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من إدارة الجودة الإيزو 9000، فيمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو، رغم أنهما نظامان غير مترادفان.

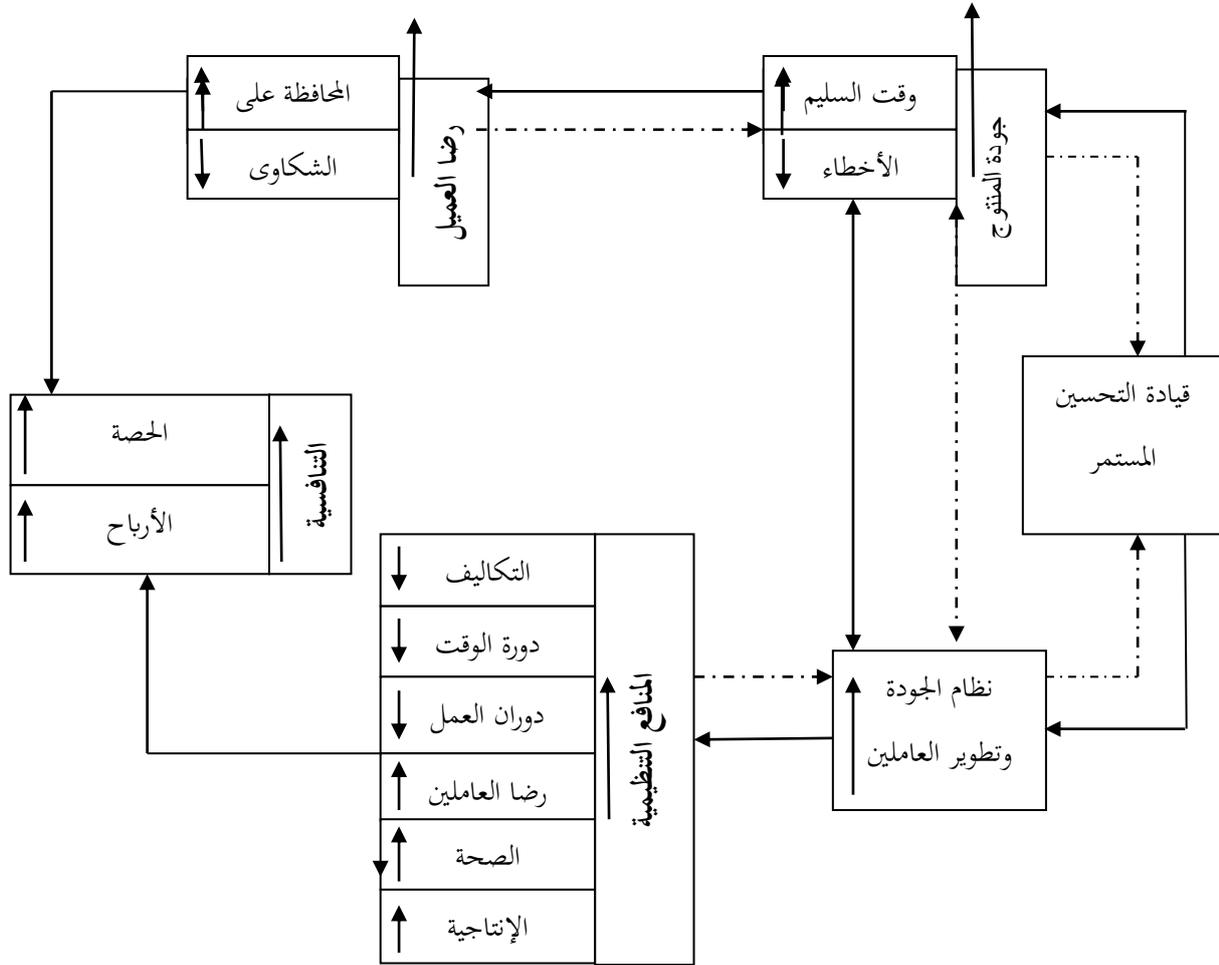
المبحث الرابع: علاقة وأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة في المطلب الأول، وخصص المبحث الثاني لدراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة، وستتناول في المطلب الثالث العلاقة والأثر بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية.

المطلب الأول: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة.

تعتبر الجودة العامل الوحيد الذي يمكن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم مركزها التنافسي كما تضمن نموها واستمرارها، كما تعتبر من الشروط لقبول المنتج ونجاحه كما أنها تعتبر شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية؛ (بوحدود، ديسمبر 2014، صفحة 121) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-4): تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية.



المصدر: فنيحة بوحروود (2014)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين -النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 121.

نلاحظ من خلال الشكل، أن الخط المتصل يوضح كيف تقود عمليات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية، بداية بعملية القيادة المخصصة لتحسين المنتج ونظم الجودة، وعمليات التحسين والتطوير، مما يؤدي إلى إشباع رغبات ومتطلبات العميل ومنافع للتنظيم، وهذا يساهم في تحسين التنافسية. أما بنسبة للخطوط بشكل المتقطعة فتشير إلى معلومات التغذية العكسية الضرورية للتحسين المستمر، وتبرز الأسهل الموجودة في المستطيلات اتجاه محددات الأداء. ومن خلال هذا الشكل، فإنه إذا كانت تنافسية المؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على تقديم المنتج بطريقة أحسن من المنافسين الآخرين، وأنها قائمة على أسس تشمل العديد من الجوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني... الخ. ففي وسط بيئة تنافسية، يمكننا أن نتصور أن أفضل وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر عن الجودة الشاملة. والتي تأخذ أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال مساهمتها في رفع أرباحها انطلاقاً من عدة موارد منها المهارات والخبرات، المحفزات والمرونة التي تساهم في المراقبة الذاتية لجودة المنتجات والعمليات وبالتالي ضمان التحسين المستمر، ويمكن إبراز ذلك انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها ومن أهمها

تضمن مبادئ الجودة في كل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، التركيز على العميل وتلبية متطلباته، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة.

بعد تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة، سنتناول في المطلب الموالي أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل من المداخل الحديثة لتحسين الأداء.

أن إدارة الجودة الشاملة وفقا لنظام ISO تقوم على حقيقة أن الجودة مسؤولة عن كل الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تهدف للاهتمام بالعمل الجماعي وإشراك العاملين والتحسين المستمر وتحسين العلاقات؛ إذ تعد الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية في الوقت الحالي، فهي تعتبر منهج حديث يهدف لتحقيق أهداف الجودة المستمرة من خلال التركيز على الأنشطة والعمليات في المؤسسة ككل وليس على المنتج فقط، للإرضاء العميل والقيام بالتحسين المستمر والتركيز على العميل، وتدعيم وتدريب العاملين والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لوصول المؤسسة إلى درجة التميز في الأداء. (الفاضل و أبو الروس، 2022، صفحة 387)

يمكن القول إن تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء تأثير طردي كلما زاد التزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة فأن لذلك تأثير إيجابي على الأداء، حيث أصبح الأداء الاستراتيجي يتعلق أساسا بتنافسية المنظمات عموما ويظهر دور إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسة من خلال اعتماد الإدارة العليا على مبادئ نظام إدارة الجودة (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تخطيط العمليات، العلاقات مع الموردين)؛ (بوكة، 2020، الصفحات 45-49) وفيما يلي شرح لهذه المبادئ:

- **التركيز على العميل:** بعد تزايد المنافسة زاد الاهتمام بالعميل والمستهلك ونتج عن هذا التنافس ضرورة تحقيق رضا العملاء وإسعادهم، والارتقاء بمستوى درجة خدماتها المقدمة إلى العملاء للحفاظ عليهم وعلى ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، مع السعي لكسب عملاء جدد لها.

- **التحسين المستمر:** كل المؤسسات مهما كان نوعها ونشاطها أو أهدافها أو الرسالة القائمة بها فهي بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها وطريقة تقديم خدماتها وخلق فرص الأداء الأفضل والتطويرات المطلوبة التي تهدف إلى تحسين بصورة دورية من خلال تعزيز القيمة للزبون وتقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية.

- **تخطيط العمليات:** من خلال فهم وجهة نظر العميل فالخدمات المقدمة للعميل تفرض على المؤسسة تركيز عملياتها نحو ذلك العميل ومعرفة رغباته؛ التنسيق والتوفيق بين الوحدات المختلفة فتخطيط العمليات يوضح النظرة الشاملة لعمليات المؤسسة وتجنب المعوقات التي تركز على النظرة الجزئية لكل فرع أو قسم من أقسام المؤسسة على حدة، تنفيذ الاستراتيجيات فهي تساهم في تحسين أدائها كوضوح أهدافها الأساسية المتمثلة في رؤيتها ورسالتها وأن تكون على استعداد لتطبيقها على كل مستوياتها.

- **العلاقات مع الموردین:** التزام المنظمة بعلاقتها بالموردين من المبادئ الأساسية التي يجب التركيز عليها بما يساعدها في دعم استراتيجيتها التي عملت على تعيينها، حيث أن المنفعة المتبادلة تساهم في دعم مقدرة كل من الطرفين لخلق القيم المضافة بواسطة وضع الأنشطة والبرامج التي تقوم بقياس طالعمهم على الملاحظات.

- **مشاركة العاملين:** هناك تأثير سلبي لغياب المشاركة والتنسيق في الأداء، فالمؤسسات التي تعمل بثقافة المشاركة تحقق أداء يفوق تلك التي تعمل بمديرين لا يتكون مستخدمهم فرصة المشاركة في إيجاد الحلول أو إعطاء الأفكار وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة بسلب. (مزعش، 2012، صفحة 104)

المطلب الثالث: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية.

تشير أدبيات موضوع التنافسية في مجال الأعمال إلى وجود العديد من الأبعاد الأساسية التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، واكتساب القدرة على التنافس رغم التغيرات الحاصلة في المحيط، ومن منطلق أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التنافس أي تعكس قدرتها التنافسية، حيث تكون المؤسسة تنافسية إذا امتلكت مزايا قوية ومنفردة. (بوحرد، ديسمبر 2014، الصفحات 118-120)

- الكفاءة وهي قدرة المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق مستوي معين من المخرجات؛ فتحسين كفاءة المؤسسة لا يرتبط بزيادة المخرجات فقط وإنما يرتبط بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات؛ أي أن تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، باعتبارها الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة الأقل.

- التحسين المستمر للجودة، والذي يمثل ركيزة أساسية بالنسبة لمداخل الإدارة بالجودة الشاملة، حيث يعتبر بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل بالمؤسسة، وتنعكس نتائجه من خلال تطوير وتحسين الأداء.

- الجودة حيث يتطلب تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم تعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال منتجات المؤسسة، هذه القيمة مرتبطة بالجودة المدركة من جانب العميل، ويرتبط إدراك العملاء بمدى مطابقتها جودة المنتجات لحاجاتهم ورغباتهم والبحث على يسعون له مستقبلاً، وبذلك فالجودة هي أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المزايا التنافسية. وتمثل إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي لتحقيق الجودة من خلال تركيزها على تحسين جودة المنتجات وتوجيه كل العمليات نحو تحقيق هذا الهدف ويؤدي التزام المؤسسة بالمواصفات الموافقة لمتطلبات العميل إلى تحقيق العديد من العوامل منها انخفاض العيوب، التقليل من أعمال التصليح انخفاض وقت التسليم، التقليل من الشكاوى، وبذلك تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وهذا ما ينعكس على الأداء المالي للمؤسسة على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي فينعكس في سمعة المؤسسة الجيدة، وتحكمها في الأسعار. وتعتمد فكرة الربط بين الإنتاجية والجودة على مبدأ التخلص من التبذير في الموارد والطاقات.

- التركيز على العميل يجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة لتتصف بالتميز وتحقيق الاستجابة لمطالبات العميل، وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتحقيق وقت الاستجابة بأسرع ما يمكن. ويعتبر الوقت من العناصر الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية، وتنوع مجالات التنافس بالوقت، فمنها ما هو خاص بمجال سرعة تسليم المنتج، وآخر خاص بمواعيد التسليم، ويتعلق المجال الثاني بالمدى الزمني الذي تستغرقه المؤسسة لتقديم منتج جديد لسوق، في حين يتمثل المجال الثالث للمنافسة وفق عنصر الزبائن في معدل سرعة التحسين والتطوير في عمليات الإنتاج.

- الإبداع وهو بمثابة البعد التنافسي الحاسم، فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، فهو لا يتطلب تبني استراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها الحالية.

- مشاركة العاملين وهو ما يساعد على إثبات وجود الفرد في المؤسسة من خلال تأثيره ومساهمته الفعلية في اتخاذ القرارات وزيادة دافعيته في الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فضلا عن تطوير وتحسين جودة المنتج وبالتالي زيادة المبيعات وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

- فرق العمل حيث أن العمل في جماعة يسهل ويخفف من عبء العمل، بحيث يساند الجميع بعضهم البعض وبذلك يخفف من التنافسية الفردية داخل المؤسسة بين العاملين، كما يساهم في تبادل المعلومات والمهارات فيما بينهم، وقدراتهم على حل المشاكل التي تصادفهم أثناء العمل، ويؤدي العمل في شكل فريق كذلك تميز المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الجماعة، وهذا ما يصعب على المنافسين تقليده.

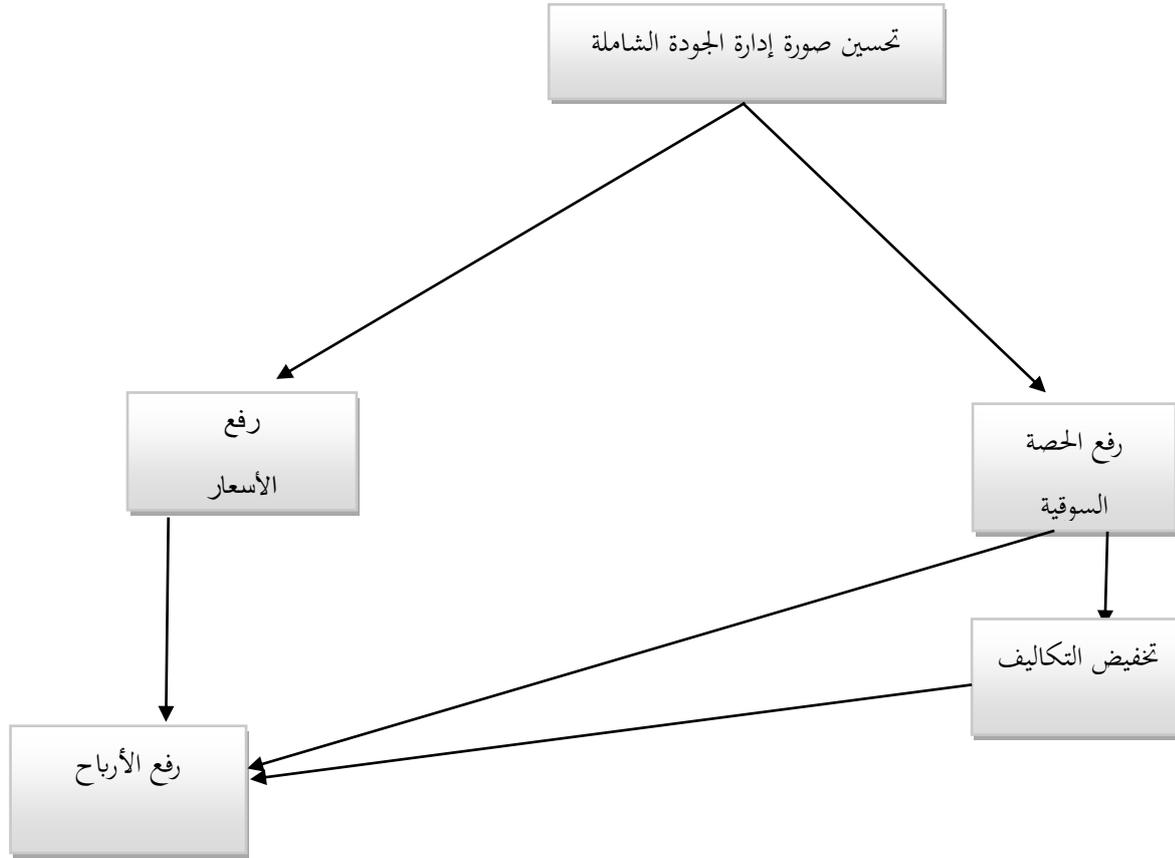
المطلب الرابع: العلاقة والأثر بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية.

لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير في تقوية تنافسية المؤسسة، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على رفع ثقة الزبون بخدمات المؤسسة ومنتجاتها، كما تساهم في تحقيق إنتاجية عالية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي للمؤسسة ومصدر نجاحها وتفوقها على منافسيها، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والوسيلة الناجحة لتلبية رغباتهم، وذلك بتوفر العديد من المواصفات في المنتج المقدم لهم. حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة متغير استراتيجي مهم في منافسة المنتجات المختلفة، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبين المؤشرات التنافسية (حموش، 2019، الصفحات 45-47).

■ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحصص المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة المنتجات والخدمات في المؤسسة يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة ورفع حصتها في السوق، وبالتالي رفع من قيمة أرباحها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-5): يوضح العلاقة إدارة الجودة الشاملة وحصّة المؤسسة في التسويق والأرباح.

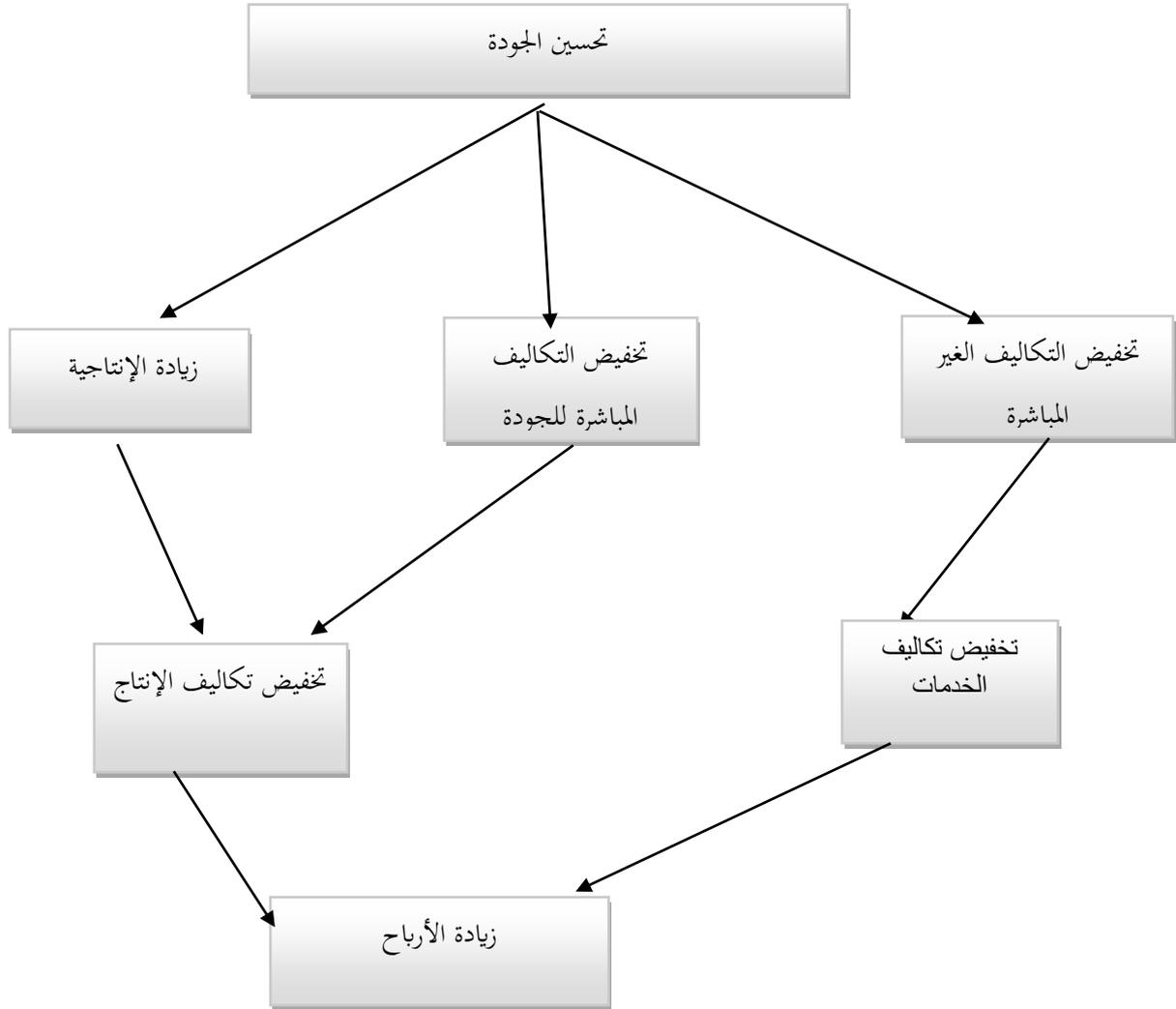


المصدر: حموش صبرينة (2019)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة كوندور (مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ص46.

■ العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على خفض التكاليف من خلال القيم بالعملية بطريقة صحيحة من المرة الأولى، وتجنب الأخطاء كما تعمل على مطابقة المنتجات لمعايير الجودة وتخفيض حالات الوقوع في الأخطاء والتعويض، وبذلك تخفيض التكاليف ورفع الحصّة السوقية للمؤسسة وزيادة التطور وجودة المنتجات وبالتالي تميزها وتفوقها على منافسيها. والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة

الشكل (2-6): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف



المصدر: حموش صبرينة (2019)، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بمؤسسة كوندور (مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ص47.

■ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:

لتكون استراتيجيات التنافسية ناجحة لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي أساس لزيادة الربحية الإنتاجية، وزيادة حصتها السوقية وذلك يعود لتطور منتجاتها وتحقيقها لحاجات الزبون من خلال قدرتها في التحكم في التكاليف، وهذا ما يؤدي الى تفوق وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة مع منافسيها.

بعد محاولة دراستنا لجانب النظري للبحث في الفصل أول والذي خصص لدراسة متغير التنافسية، والثاني لدراسة متغير إدارة الجودة الشاملة، سنتطرق لدراسة الجانب التطبيقي في الفصل الثالث.

خلاصة الفصل:

نظر لنجاح الذي توصلت إليها مؤسسات الأعمال في العالم أصبح الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا كونه منهج شاملا لتغير تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحسين أدائها بشكل دائم من خلال اكتساب منتجات ذات جودة عالية تحقق رغبات العملاء وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق؛ ويتطلب تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة أخذ قرار استراتيجي ونشر الثقافة وامتلاك الكفاءات وتحديد وشرح الأبعاد المطلوبة.

تبين لنا بعد دراسة الأيزو 9000 أنها مواصفة دولية تساعد المؤسسات في بناء نظام لإدارة الجودة واضح وسهل يحفز على تحسين الجودة وتحقيقها والمحافظة عليها باستمرار، ويساعد على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة وتحفيز الأفراد على الالتزام بمتطلبات تحقيقها، ومن خلال تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو تبين أنهما مدخلان إداريان متكاملان لتحقيق الجودة ويهدفان لإنجاز منتجات ذات جودة عالية، تحقيق رغبات العملاء وذلك عن طريق عملية التحسين المستمر لكل العمليات في المؤسسة؛ وذلك لأن المواصفة الجديدة قائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهم المدخل الإدارية في تحسين الأداء وكذا تنافسية المؤسسة سواء تعلق ذلك بالتحكم في التكاليف، التحديات المفروضة في ظل زيادة الحاح المستهلك ومطالبته بمستويات عالية من الجودة، والقدرة على التوسع من خلال زيادة الحصة السوقية.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة
في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية
بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تمهيد:

بعد دراسة كل من ادارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة من الناحية النظرية كان لابد من اعطاء الصيغة العملية لهما لجعلهما اكثر موضوعية لذلك سنقوم بإسقاط المعارف النظرية التي تطرقنا لها في الفصلين السابقين على الجانب العملي ومن اجل اثراء دراستنا حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - ببسكرة، وهي احدى المؤسسات التي تبنت فلسفة الجودة الشاملة واعتمدها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدراتها على المنافسة محليا وعالميا، الذي يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر إنضمامها لمنظمة التجارة العالمية و إتفاقيات الشراكة، و لهذا سنحاول معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كعينة للدراسة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل .

-المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لنشأة المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها وبأهدافها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة.

يعد مركب صناعة الكوابل بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والافريقي كذلك نظرا لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة والتي أدت الى حصول الشركة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة، تأسست شركة ENICAB سنة 1983 وكانت تشرف على ثلاث وحدات هي:

- وحدة القبة لصناعة الكوابل ذات الضغط المتوسط وذات الضغط المنخفض؛

- وحدة واد السمار بالحراش الاسلاك والكوابل الهاتفية؛

- وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل)؛

في اخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - بسكرة عن باقي الوحدتين التي تقعان في واد السمار و القبة , و أصبحت المؤسسة مستقلة بذاتها تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة و تتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة و تشمل مباني الإدارة ورشات الإنتاج ,مخازن و مواقف السيارات ,اما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحات خضراء قد تستعمل أحيانا كمخازن إضافية عند الحاجة .في سنة 2008 خصصت المؤسسة و تم بيع 70% من أسهمها الى مجمع جنرال كابل الامريكية اما بالنسبة 30% المتبقية بقيت في يد شركات مساهمة الدولة SGP (Société Gestion et de Participation) ، في سنة 2017 استحوذ مجمع كندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل و أصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة 70% تابعة لمجمع كندور بالنسبة الأهم المتعاملين فهما سونلغاز و الشركات الفرعية لها ، و سوناطراك و الشركات التابعة لها.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.

مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة هي مؤسسة عمومية إقتصادية يقدر رأسمالها بـ: 800.000.000 دج. وهي الأكبر من نوعها على الصعيدين الوطني والإفريقي في تخصصها، بدأ نشاطها الحقيقي سنة 1986 و انفصلت عن الشركة الأم بالعاصمة سنة 1998.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب المدينة تقدر مساحتها بـ 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... و يبلغ عدد عمالها حوالي 993 عامل.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

وفي إطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تم العمل على دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENERAL CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة منذ سنة 2008 (مؤسسة أمريكية بنسبة 70%) إلى غاية سنة

وتقدم المؤسسة أنواع مختلفة من الكوابل وهي:

- كوابل منزلية.
 - كوابل صناعية.
 - كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
 - الكوابل الهوائية.
 - الكوابل الفولاذية.
- كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكمبوند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع إستثماراتها.

وتستخدم المؤسسة مجموعة من المواد الأولية وهي: سلك النحاس، سلك الألمنيوم، المواد الكيماوية المكونة للغلاف. كما تمر العملية الإنتاجية بعدة مراحل هي:

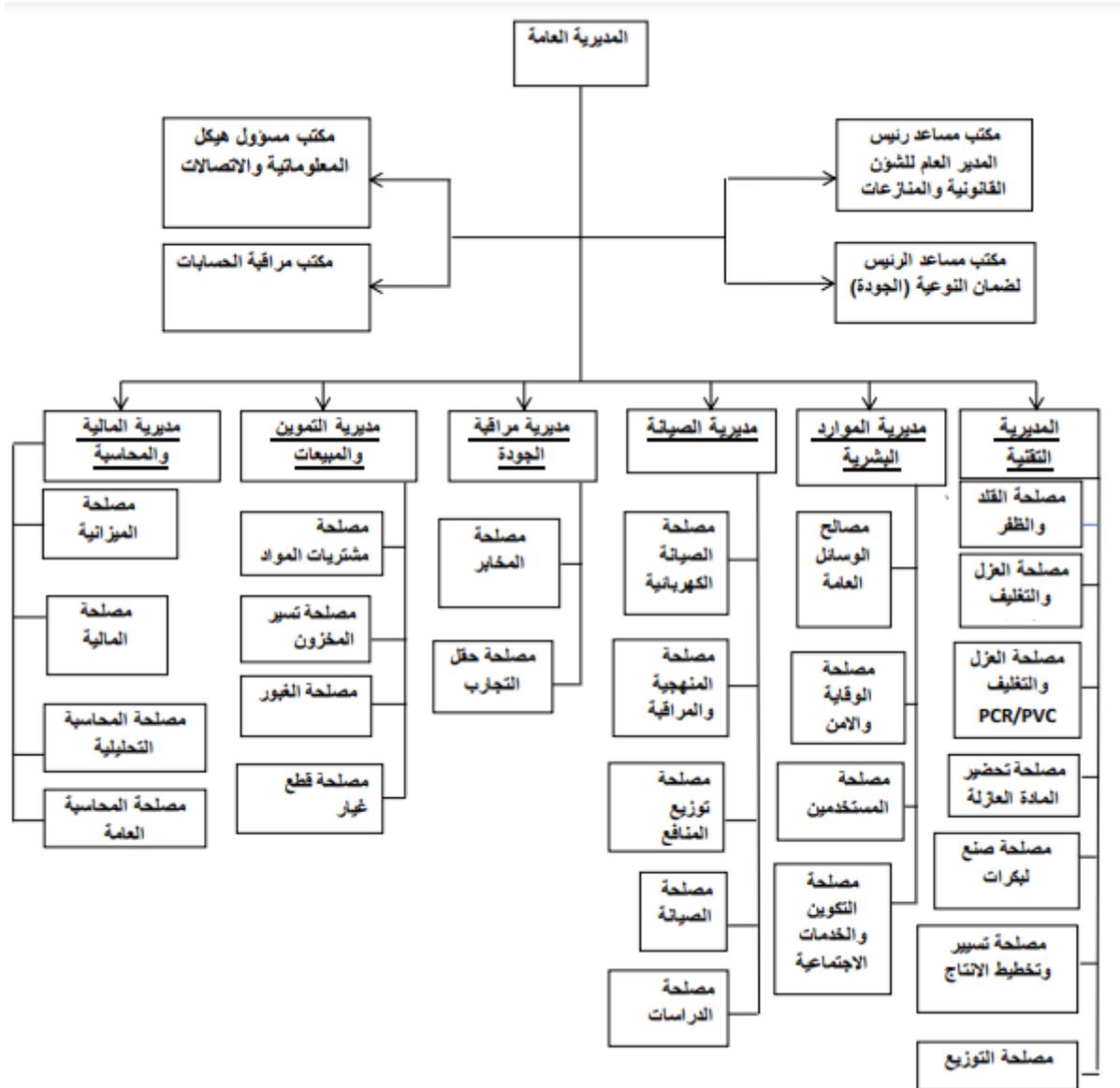
- مرحلة القلند: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
 - مرحلة الضفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
 - مرحلة العزل: وهي عملية تغليف الأسلاك.
 - مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك معزولة.
 - مرحلة التسليح والتدريع: وهي عملية تلفيف لشريط واقي يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
 - مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.
- تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجنب نذكر منهم:

- شركة SARCO VSAN التركية: وتستورد منها المؤسسة النحاس.
 - شركة MARCRICH الإسبانية: وتستورد منها المؤسسة الألمنيوم والنحاس.
 - شركة MIDALCABLE البحرينية: وتستورد المؤسسة منها الألمنيوم.
- وعادة ما تتعامل المؤسسة في تسويق منتجاتها مع عدة زبائن نذكر منهم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وهي الزيون الرئيسي.
 - المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية KAHRIF.
 - المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي EDIMEL.
 - المؤسسات الخاصة، كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى بعض الدول العربية والأوربية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة ومختلف المستويات التنظيمية والوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي شرح له.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.



المصدر: من المستندات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: المديرية العامة.

ويتولاها المدير العام وهي الهيئة العليا التي تقوم بالإشراف ومتابعة سير مختلف المديريات والتنسيق بينها من خلال مجموعة من المساعدين المكلفين بمجموعة من المهام وهم أربعة:

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- مساعد الرئيس العام المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات: ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها.

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بمراقبة حسابات: ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.

- رئيس مشروع المعلوماتية: ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي.

- مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول الجودة والنوعية على السهر على متابعة المعايير الدولية

لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة، حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لإتخاذ القرارات المستقبلية.

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

1-المديرية التقنية: تشكل من:

- دائرة إنتاج الكوابل: وتشرف على العملية الإنتاجية من بداية دخول المواد الأولية إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل

منتجات وتضم هذه الدائرة خمس مصالح وهي مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة العزل، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل

والتغليف، مصلحة التجميع والتغليف.

- دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتوفير المياه في الورشات وتوفير الخشب لإنتاج البكرات وتضم

ثلاثة مصالح وهي مصلحة المنافع، ومصصلحة المنافع، ومصصلحة تحضير حبيبات PVC، ومصصلحة صناعة البكرات و الإسترجاع.

-دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تشرف على عمليات الصيانة وتضم أربعة مصالح وهي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة

الصيانة الكهربائية، مصلحة عتاد النقل التكييف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

2-مديرية الشراء: تهتم بمراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة وتنقسم إلى:

-دائرة الشراء: تهتم بتوفير أو شراء المواد الأولية، والمواد المستهلكة للعمليات الإنتاجية وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

مصصلحة الشراء والعبور، مصصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، مصصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

3-المديرية التقنية التجارية: تقوم بعملية إنتاج المنتج قصد التسويق وتنقسم إلى المصالح التالية: مصصلحة تسيير إنتاج الملحقات،

مصصلحة تسيير الكوابل، مصصلحة التسويق.

4-المديرية المالية والمحاسبية: تقوم بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة وتنقسم إلى:

- دائرة المالية والميزانية: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية اليومية كما تقوم بإعداد المحاسبة التحليلية وتنقسم إلى: مصصلحة

المحاسبة العامة، مصصلحة المحاسبة التحليلية.

5-مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح كما تهتم بتوفير الظروف المناسبة للعمل

الخاصة بالعاملين بالإضافة للمهام الأخرى والمتمثلة في الإختيار والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء... وتنقسم إلى: مصصلحة

المستخدمين، مصصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصصلحة الوقاية والأمن، مصصلحة الوسائل العامة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة.

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني و الدولي، و تعتبر كذلك أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري، بالإضافة الى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على (نسخة 2015) ISO 9001 ، تتمثل أهدافها كما يلي :

أهداف عامة:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية؛
- تصدير منتجاتها الى الأسواق العالمية؛
- الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد؛
- إرضاء العملاء الحفاض عليهم وكسب ثقتهم؛
- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري، الحفاض عليه وتحسين ظروف عمله؛
- الحفاض على مستوى منخفض من استيراد للمواد الأولية؛

أهداف سنة 2023:

- تقوية صورة العلامة للمؤسسة؛
- تحقيق استثمارات جديدة (ادخال منتجات جديدة للسوق)؛
- تحقيق انتاج سنوي يعادل 11388 طن؛
- اقتحام أسواق جديدة؛
- استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز؛
- انتاج كوابل من سوناطراك؛
- تحقيق رقم اعمال سنوي يعادل 9,500,000,000 دج؛
- توسيع شبكة التوزيع؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إستخدامها من طرف الباحثة للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

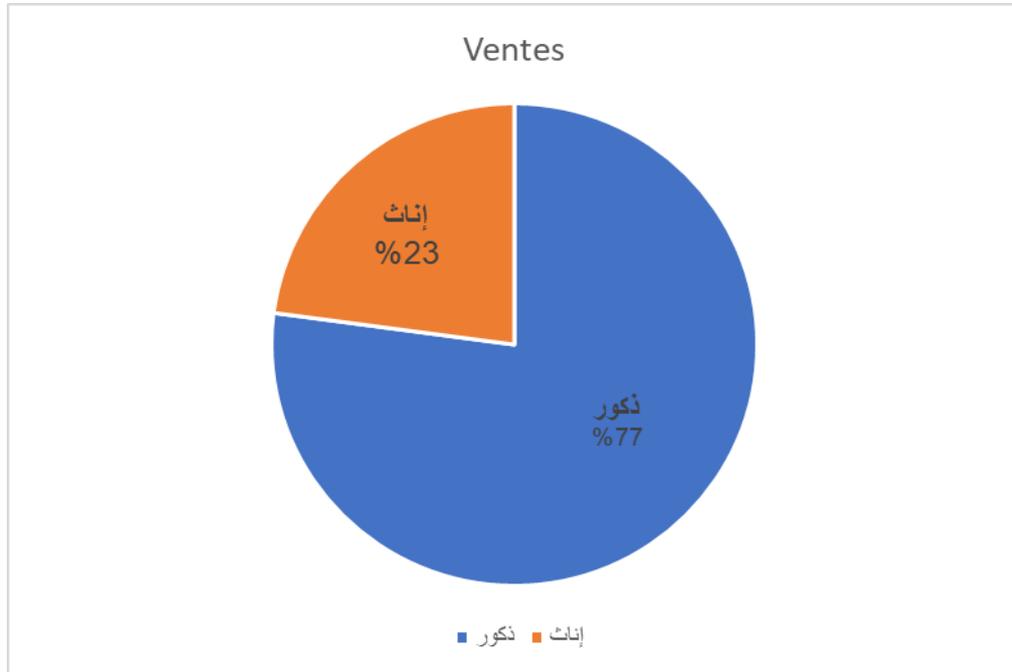
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77.1%	54	ذكر
22.9%	16	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة.

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (77.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (22.9%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متفاوتة بين فئة الذكور والإناث.

والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (3-2) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة .

ب- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

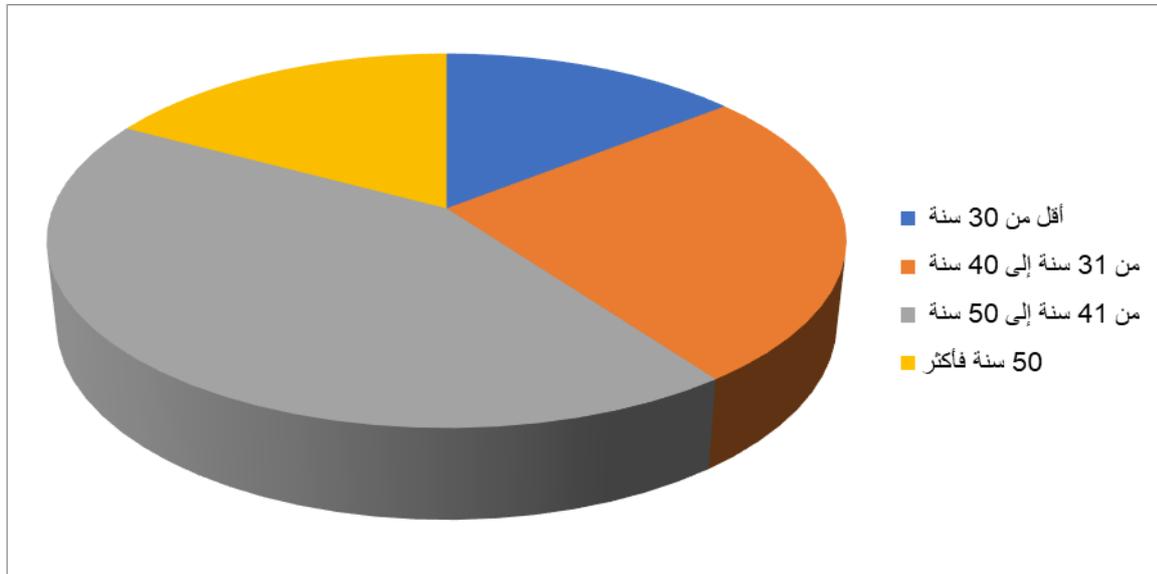
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	14.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	25.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	42.9%
	من 50 سنة فأكثر	12	17.1%
المجموع		70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة ب (42.9%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 40 سنة) بلغت (25.7%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) و(أقل من 30 سنة) فقد بلغت (17.1%) و(14.3%) على الترتيب، أي أن عينة الدراسة لا يغلب عليها العنصر الشبابي ، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل إيجابي لها.

والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق

الشكل رقم (3-3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة .

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ثانوي فأقل	24	34.3%

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

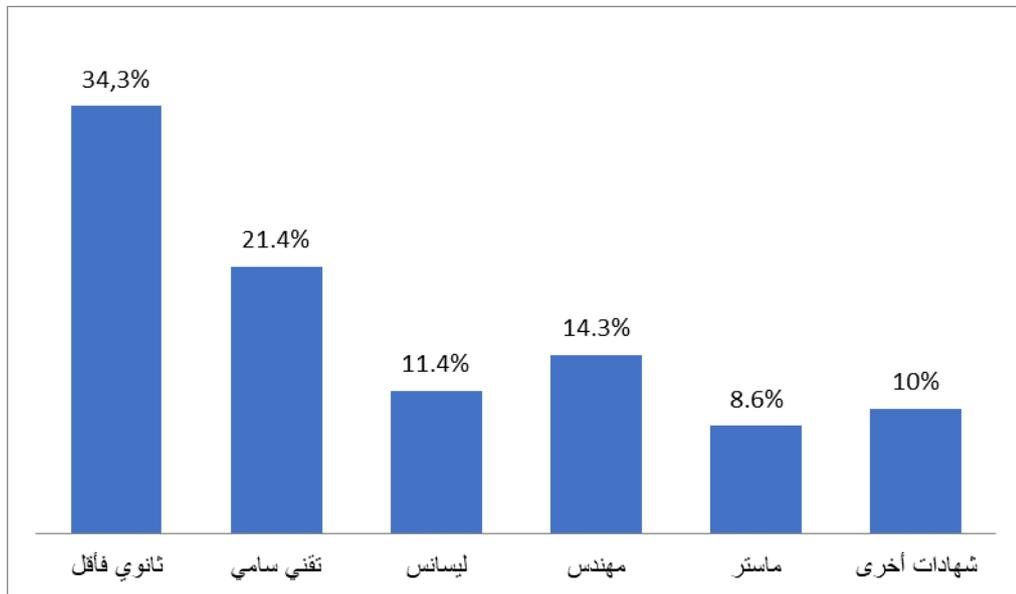
العمر	تقني سامي	15	21.4%
	ليسانس	8	11.4%
	مهندس	10	14.3%
	ماستر	6	8.6%
	شهادات أخرى	7	10%
المجموع		70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

أما بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين نجد أن (34.3%) من أفراد عينة البحث أن مستواهم التعليمي من ثانوي فأقل بينما (21.4%) مستواهم التعليمي تقني سامي و (14.3%) مستواهم التعليمي مهندس، في حين أن الأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس و ماستر بالإضافة إلى شهادات أخرى بنسبة (11.4%) و(10%) و(8.6%) على الترتيب، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين مستواهم العلمي من ثانوي فأقل مرتفعة من بين المبحوثين، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث تتميز بتنوع في المستوى العلمي للمبحوثين.

والشكل التالي يوضح ماجاء في التحليل السابق

الشكل رقم (3-4) : التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى العلمي .



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على إجابات العينة المبحوثة .

د- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

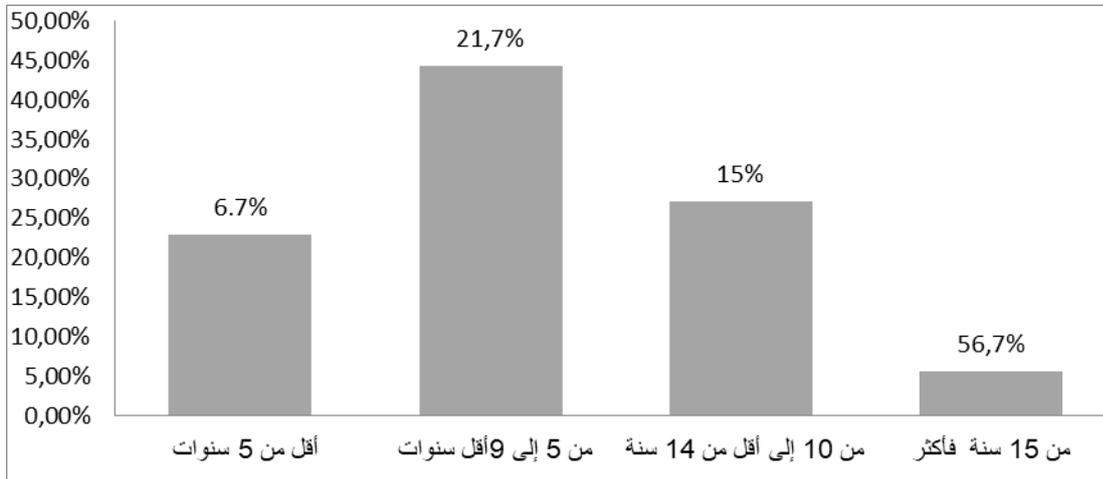
المتغير	فترة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	22.9%
	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	31	44.3%
	من 10 إلى أقل من 14 سنة	19	27.1%
	من 15 سنة فأكثر	4	5.7%
المجموع		70	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على إجابات العينة المبحوثة .

بالنسبة لمتغير الخبرة نجد أن (44.3%) خيروهم (من 5 سنوات إلى أقل من 9 سنوات) و(27.1%) من المبحوثين خيروهم (من 10 إلى أقل من 14 سنة)، في حين نجد أن (22.9%) من المبحوثين خيروهم (أقل من 5 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتهم (5.7%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متفاوت في السنوات، وهذا راجع إلى عدم توظيف العمالة في المؤسسة كل سنة، وعلى مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة إستغلال هذه الطاقات والخبرات المتفاوتة وصلها للاستثمار فيها في المستقبل.

والشكل التالي يوضح ماجاء في التحليل:

الشكل رقم (3-5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة في المنصب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على إجابات العينة المبحوثة .

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

أ- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

ب- عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.

ج- تعديل الاستبانة حسبما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة لشرح فحواه. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول الى أربع أبعاد والمحور الثاني إلى أربع أبعاد، وهي تضم 39 عبارة تتعلق بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة وهي موضحة كما يلي:

✓ المحور الأول: يتعلق بتغير إدارة الجودة الشاملة و أبعادها، ويضم العبارات من 1 إلى 20.

البعد الأول: متعلق بالتحسين المستمر، وشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

البعد الثاني: متعلق بالتركيز على الزبون، وشمل 6 عبارات من رقم 7 إلى 12.

البعد الثالث: متعلق بمشاركة العاملين، وشمل 4 عبارات من رقم 13 إلى 16.

البعد الرابع: متعلق بالعلاقة مع الموردين، وشمل 4 عبارات من رقم 17 إلى 20.

✓ المحور الثاني: يتعلق بتحسين التنافسية، ويضم 19 عبارة من رقم 01 إلى 19.

البعد الأول: متعلق بالجودة، وشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5 .

البعد الثاني: متعلق بالتكلفة، وشمل 4 عبارات من رقم 6 إلى 9.

البعد الثالث: متعلق بالحصة السوقية، وشمل 5 عبارات من رقم 10 إلى 14.

البعد الرابع: متعلق بالمرونة الإنتاجية، وشمل 5 عبارات من رقم 15 إلى 19.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1/ البيانات الأولية:

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss v26 (statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2/ البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26) وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الالى ولتحديد وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v26)، وقد استخدمنا مايلي:

أ-مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل التباين للانحدار(Analysis of variance): لقياس مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ج- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (التحسين المستمر والتركيز على الزبون و مشاركة العاملين و العلاقة مع الموردین) على المتغير التابع وهو التنافسية.

د-تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر إدارة الجودة الشاملة اجمالا في كل بعد من ابعاد التنافسية.

هـ - معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach's Coefficient): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

ثانيا: ثبات الاداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم(3-5): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحسين المستمر	6	0.798
التركيز على الزبون	6	0.698
مشاركة العاملين	4	0.729
العلاقة مع الموردين	4	0.689
إدارة الجودة الشاملة	20	0.735
الجودة	5	0.681
التكلفة	4	0.607
الحصة السوقية	5	0.678
المرونة الإنتاجية	5	0.673
تنافسية المؤسسة	19	0.722

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

من خلال هذا الجدول (3-5) يتضح أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" فاقت قيمته (0.70) بالنسبة لكلتا المتغيرتين وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا/ صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة Validity قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، فهي تحتوي على فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، وأن محتواها يتفق مع الغرض الذي صممت لأجله . وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث ، تم عرضها على هيئة من المحكمين للنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها ، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث .

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

وقد اعتبرت أن الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له .

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-5)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي قيمة (0.871) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث كل من عرض نتائج الدراسة والذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (3-10) لاجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة، وأيضا إختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

الجدول رقم (3-6): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المطلب الأول : الإجابة على أسئلة الدراسة

أولا : تحليل فقرات محور إدارة الجودة الشاملة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: مامستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	الحساسية المتوسطة	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول
أ- التحسين المستمر				
01	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى التكلفة المستهدفة في جميع أنشطتها.	4.285	0.485	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على التكوين المستمر لأفرادها.	4.200	0.402	مرتفع
03	تتوافق أنظمة التوقف الآلي في حالة وجود عيوب مع متطلبات الإنتاج.	4.185	0.490	مرتفع
04	تحرص المؤسسة على جذب الكفاءات تماشيا والمتطلبات الحديثة في مختلف العمليات.	4.300	0.520	مرتفع
05	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى الجودة في جميع عملياتها.	4.285	0.485	مرتفع
06	يقوم المسؤولون بنشر ثقافة التحسين المستمر بالقضاء على مختلف مصادر التبذير.	4.19	0.519	مرتفع
ب- التركيز على الزبون				
07	تعمل المؤسسة على تقدير إحتياجات السوق دوريا.	4.157	0.500	مرتفع
08	تحرص المؤسسة على زيادة نقاط البيع التابعة للمؤسسة على المستوى الوطني.	4.271	0.508	مرتفع
09	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لتحقيق رضا الزبون.	4.200	0.469	مرتفع
10	تعالج المؤسسة شكاوي الزبون في مدة قصيرة.	4.214	0.446	مرتفع
11	يتم تصميم المنتجات وتغيير خطوط الإنتاج حسب رغبات الزبائن.	4.100	0.455	مرتفع
12	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات في الأجل التي يحددها الزبون.	4.171	0.537	مرتفع
ج- مشاركة العاملين				
13	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التحسين المستمر	4.042	0.396	مرتفع
14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الحلول التي يقترحها الأفراد للمشاكل التي يواجهونها.	4.100	0.346	مرتفع
15	يتم التوجه بفرق العمل والأخذ بعين الاعتبار مبادرات الأفراد.	4.114	0.362	مرتفع
16	يقوم المسؤولون بتفويض الصلاحيات لزيادة تعنية الافراد وتحمل المسؤوليات.	3.914	1.045	مرتفع

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

مرتفع	0.246	4.142	د - العلاقة مع الموردين
مرتفع	0.996	3.814	17 تعمل المؤسسات على اختيار مصادر التوريد المناسبة بأقل تكلفة.
مرتفع	0.376	4.057	18 تتعامل المؤسسة بالعقود طويلة الاجل لضمان تموين احتياجاتها.
مرتفع	0.416	4.171	19 تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمورديها.
مرتفع	1.081	3.928	20 تركز المؤسسة على جودة الموارد التي تحتاجها وفي الوقت المناسب.
مرتفع	0.930	3.862	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

أولا : تحليل المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

أ/ التحسين المستمر:

من الجدول رقم (3-7) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول (التحسين المستمر) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.18 و4.30) بانحرافات معيارية بين (0.490 و0.520) بدرجة تقدير مرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4.221) وانحراف معياري (0.283) بدرجة تقدير مرتفع، حيث أن العبارة رقم 4 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.520) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارتين رقم 1 و5 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.485) بتقدير مرتفع. ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.402) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 6 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.519) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 3 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.490) بتقدير مرتفع، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول كانت إيجابية وذلك يعود إلى دعم العاملين للمؤسسة لثقافة التحسين المستمر في جميع أنشطة ومراحل الإنتاج في المؤسسة.

ب- التركيز على الزبون:

من الجدول رقم (3-7) بالنسبة للبعد الثاني نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.27 و4.10) بانحرافات معيارية بين (0.508 و0.455) بدرجة تقدير مرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.307) وبدرجة تقدير مرتفع، حيث أن العبارة رقم 8 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.508) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.446) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.469) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 12 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.537) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 7 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.500) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 11 في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.455) بتقدير مرتفع، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق" و"موافق بشدة". وذلك يعود إلى إشادة العاملين بدور المؤسسة في السعي نحو تحقيق رضا الزبون و تلبية احتياجاته.

ج- مشاركة العاملين:

من الجدول رقم (3-7) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.11 و3.91) بانحرافات معيارية بين (0.362 و1.045) بدرجة تقدير مرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.274) وبدرجة تقدير مرتفع، وذلك يشير إلى وجود إتفاق بين أغلبية المبحوثين حول تبني إدارة المؤسسة ثقافة مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وذلك من خلال:

1- نشر المؤسسة ثقافة التحسين المستمر.

2- اهتمام المؤسسة وتوجهها نحو فرق العمل وتفويض الصلاحيات.

3- اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بالحلول التي يقترحها العمال للمشاكل في يواجهونها وتشجيع روح المبادرة لديهم.

وبذلك يمكننا القول أن المؤسسة تتبنى ثقافة مشاركة العاملين من خلال إهتمام مسؤوليها بمختلف الحلول والإقتراحات التي يقدمها العمال للمشاكل التي يواجهونها في عملهم و تفويض الصلاحيات لزيادة تحمل المسؤوليات.

د- العلاقة مع الموردین:

من الجدول رقم (3-7) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.17 و3.81) بانحرافات معيارية بين (0.416 و0.996) بدرجة تقدير مرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.246) وبدرجة تقدير مرتفع، وذلك يشير إلى وجود إتفاق بين أغلبية المبحوثين حول التسيير الجيد للمؤسسة في إدارة العلاقات مع مورديها من خلال قيام المؤسسة بتقييم دوري لمورديها بالتركيز على جودة الموارد والمواد الأولية وتوفيرها في الوقت المطلوب بأقل تكلفة.

ثانيا: تحليل فقرات محور تحسين التنافسية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الاول: ما مستوى توجه المؤسسة محل الدراسة نحو تحسين تنافسياتها؟

للإجابة على التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور تحسين

التنافسية.

الرقم	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى القبول

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أ - الجودة			
مرتفع	0.273	4.285	
مرتفع	1.023	3.900	01 تتلائم جودة منتجات المؤسسة مع المعايير العالمية المعمول بها.
مرتفع	1.113	4.085	02 تقدم المؤسسات منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن.
مرتفع	0.522	4.242	03 لدى المؤسسات القدرة على خلق القيمة لزبائنها من حيث جودة منتجاتها.
مرتفع	1.049	3.971	04 تسعى المؤسسة لإبتكار منتجات متميزة و مختلفة.
مرتفع	1.026	3.928	05 لدى المؤسسة سمعة جيدة تعكس أساسا جودة منتجاتها.
ب-التكلفة			
مرتفع	0.292	4.214	06 تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وبالتكلفة المناسبة.
مرتفع	1.023	3.900	07 تعمل المؤسسة على القضاء على مصادر التبذير للتحكم أكثر في التكاليف.
مرتفع	0.447	4.271	08 تتلائم أسعار المؤسسة مقارنة بجودة منتجاتها.
مرتفع	0.431	4.242	09 لدى المؤسسة القدرة على خلق القيمة في مقابل التكلفة التي يتحملها.
ج - الحصة السوقية			
مرتفع	0.308	4.271	10 تمتلك قدرات تسويقية تمكنها من غزو أسواق جديدة.
مرتفع	0.480	4.171	11 تمنح المؤسسة إمتيازات لزبائنها لزيادة مبيعاتها.
مرتفع	0.525	4.314	12 لدى المؤسسة يقظة تجارية تسمح بزيادة حصتها السوقية.
مرتفع	0.479	4.271	13 هناك منافسة كبيرة بين المؤسسات التي تنشط في قطاع النشاط على المستوى الوطني.
مرتفع	0.447	4.271	14 لدى المؤسسة إستراتيجية للسيطرة على أجزاء محددة من السوق.
د - المرونة الإنتاجية			
مرتفع	0.196	4.263	15 لدى المؤسسة قدرات إنتاجية تسمح برفع المستوى الإنتاجي.
مرتفع	0.479	4.271	16 لدى المؤسسة خطوط مرنة لإنتاج منتجات متنوعة.
مرتفع	0.473	4.328	17 تمتلك المؤسسة الكفاءات و الخبرات المناسبة لمواجهة المشاكل التي يصادفونها في العملية الإنتاجية.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

مرتفع	0.491	4.300	لدى المؤسسة مرونة تنظيمية تسمح بمواجهة زيادة الطلب أوقات العمل و عدد العمال.	18
مرتفع	0.486	4.228	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المناسب.	19
مرتفع	0.196	4.263		التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.v26

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: تحسين التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

من الجدول رقم (3-8) نلاحظ بالنسبة لمتغير تحسين التنافسية أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.81 و 4.32) (بأنحرافات معيارية بين (0.967 و 0.473) بدرجة تقدير بين موافق، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (4.263) وانحراف معياري (0.196) وبدرجة تقدير محايد، إذ نجد العبارة رقم 12 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.473) وتقدير موافق، ثم تليها العبارة رقم 11 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.525) بتقدير موافق، ثم تليها العبارة رقم 18 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.491) بتقدير موافق، وذلك لكون تحسين تنافسية المؤسسة يتحقق من خلال التركيز على تحسين في جودة المنتجات وملائمتها مع الأسعار والتي تمنح المؤسسة فرصة لزيادة مبيعاتها والسيطرة على أجزاء محددة من السوق.

المطلب الثاني: قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة.

أولا: إختبار التوزيع الطبيعي.

يجب تحديد ما إذا كانت إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويعتبر هذا الإختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3-9): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro- wilk		Kolomogorov-smirnov			المتغير/ الأبعاد	
Sig	Df	statistic	Sig	Df		Statistic
0.385	70	0.0982	0.200	70	0.094	المحور الأول
0.331	70	0.980	0.200	70	0.091	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **Sig** = 0.200 وهي أكبر من 0.05 وذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول والثاني، وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي الأمر الذي يسمح بإجراء مختلف الإختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة فرضية الدراسة .

ثانيا: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على تحسين تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1: يوجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على تحسين تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (10-3) يبين ذلك.

الجدول رقم (10-3): نتائج تحليل التباين الانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.587	4	0.397	27.744	0.000 ^b
الخطأ	0.929	65	0.014		
المجموع الكلي	2.516	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss.V26

مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 0.631$

معامل الارتباط $R = 0.794$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10-3) يتضح ان قيمة F المحسوبة (27.744) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " إدارة الجودة الشاملة " والمتغير التابع " تنافسية المؤسسة" يقدر ب (0.794) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط نسبيا، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.631) وهذا يعني أن (63.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "تنافسية المؤسسة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة" و(36.9%) الباقية يعزى لعوامل أخرى لا تنتمي لنموذج الدراسة، وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (10-3) وذلك كما يلي:

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

ثالثاً: نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة

1- إختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.521	1	2.521	30.176	0.000
البواقي	5.680	68	0.084		
المجموع الكلي	8.201	69			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R=0.554$
- معامل التحديد $R^2=0.307$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.297$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-11) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.176) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=α)، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05). كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة الجودة الشاملة يفسر ما مقداره 30.7% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه التنافسية، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول (3-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.769	0.221		12.508	0.000			
إدارة الجودة الشاملة/ التنافسية	0.319	0.058	0.554	5.493	*0.000	30.176	0.554	0.307

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (30.176) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة 5.493 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.554) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.307). وهذا يبين أن ما نسبته 30.7% من التغيرات في التنافسية ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

2-اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.133	1	1.133	8.738	0.004
البواقي	8.821	68	0.130		
المجموع الكلي	9.954	69			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R=0.337$
- معامل التحديد $R^2=0.114$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.101$

الجدول (3-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة من منظور الجودة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	3.162	0.276		11.463	0.000			
إدارة الجودة الشاملة/ الجودة	0.214	0.072	0.337	2.956	*0.004	8.738	0.337	0.114

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الجودة في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (8.738) عند مستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضا بلغت قيمة **T** المحسوبة 2.956 عند مستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.337) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.114). وهذا يبين أن ما نسبته 11.4% من التغيرات في الجودة ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الجزئية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة على أساس الجودة في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.662	1	3.662	29.060	0.000
البواقي	8.568	68	0.126		
المجموع الكلي	12.230	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

- معامل الارتباط $R=0.547$
- معامل التحديد $R^2=0.299$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.289$

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في التنافسية على أساس التحكم في

التكلفة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.493	0.272		9.170	0.000			
إدارة الجودة الشاملة/ التكلفة	0.385	0.071	0.547	5.391	*0.000	29.060	0.547	0.299

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، تهتم بتخفيض تكاليفها نظرا لرغبات زبائنها، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (29.026) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضا بلغت قيمة **T** المحسوبة 5.391 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل

الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

الارتباط (0.547) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.299). وهذا يبين أن ما نسبته 29.2% من التغيرات في التكلفة ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الجزئية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة على أساس التكلفة في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.018	1	3.018	19.841	0.000
البواقي	10.345	68	0.152		
المجموع الكلي	13.364	69			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R=0.475$
- معامل التحديد $R^2=0.226$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.214$

الجدول (3-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في التنافسية على أساس المرونة الانتاجية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	2.687	0.299		8.996	0.000			
إدارة الجودة الشاملة / آجال التسليم	0.349	0.078	0.475	4.454	*0.000	19.841	0.475	0.226

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-، تتميز بالسرعة في الإستجابة لمتطلبات زبائنها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (19.841) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة 4.454 عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومعامل الارتباط (0.475) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.226). وهذا يبين أن ما نسبته 22.6% من التغيرات في آجال التسليم ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الجزئية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في التنافسية من منظور المرونة الانتاجية في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05)

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.467	1	1.467	11.757	0.001
البواقي	8.487	68	0.125		
المجموع الكلي	9.954	69			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R=0.384$
- معامل التحديد $R^2=0.147$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.135$

الجدول (3-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في التنافسية على اساس زيادة الحصة السوقية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	3.091	0.259		11.933	0.000			
إدارة الجودة الشاملة / الحصة السوقية	0.233	0.068	0.384	3.429	*0.001	11.757	0.384	0.147

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، تعمل على زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم المنتجات بجودة مميزة الذي يمكن المؤسسة من زيادة في الطلب، ينتج عنه زيادة في الإيرادات وفي الحصة السوقية، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (11.757) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة 3.429 عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.384) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.147). وهذا يبين أن ما نسبته 14.7% من التغيرات في الحصة السوقية ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في التنافسية من حيث زيادة الحصة السوقية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

1. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

كانت إجابات أفراد عينة الدراسة وتصوراتهم محور إدارة الجودة الشاملة وتحسين التنافسية بمستوى قبول مرتفع وهذا ما يعكس سعي المؤسسة الدائم الى تحسين الجودة وتعلق ذلك منذ 2003 عندما طلبت تجديد طلب تغيير شهادة الايزو 9001 بإدخال تعديلات على الشهادة السابقة اصدار Version1994 وكان من اهم محاورها:

-الاتصال الداخلي،

-الاستماع أكثر للزبون،

- النظرة العملية لنشاطات ومراحل الإنتاج

ليتم بعدها تقييم مبادئ هذه الشهادة في أكتوبر 2003 من قبل شركة AFAQ ليتم قرار منح شهادة ISO9001 Version2000 وهذا في 17 نوفمبر 2003

مع العلم ان هذه الشهادة تجدد كل 4 سنوات كان اخرها في 28 ماي 2017

هناك علاقة إرتباط موجبة طردية وتأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين تنافسية المؤسسة.

هناك علاقة إرتباط موجبة طردية وتأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الجودة.

هناك علاقة إرتباط موجبة طردية وتأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحكم في التكلفة.

هناك علاقة إرتباط موجبة طردية و تأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الإنتاجية.

هناك علاقة إرتباط موجبة طردية وتأثير بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الحصة السوقية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا باسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة على تحسين التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة قدرها 90 عامل. وكان منها 70 استبانة صالحة للاستعمال، وكان الهدف من ذلك الاجابة على اشكالية بحثنا: " هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، إتضح أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة، ومن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبيان من أجل الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الإنحدار البسيط ظهر هناك علاقة إتباط موجبة وعلاقة تأثير بين متغيرات التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة في شقها النظري والتطبيقي، تم إكتشاف أهمية إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وذلك بإعتبار إدارة الجودة لاشاملة مدخلا ومصدرا فعالا لإمتلاك الميزة التنافسية وتطويرها في ظل تحديات الاقتصادية الجديدة من خلال إلتزامها بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة فهذا يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير ميزة التنافسية من خلال سعيها إلى إعتقاد أفضل الطرق و الإستراتيجيات، للحصول على حصة سوقية كبيرة وزيادة إكتساب رضا الزبائن بتحقيق الجودة والتميز في المنتجات بما يحقق رغبات الزبائن.

من خلال ماتم التطرق إليه في الدراسة الميدانية، تم إكتشاف أن المؤسسة تسعى للمحافظة على إستمراريتها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة وتقلبات التي تطرأ في المحيط، وتعتمد المؤسسة محل الدراسة على التركيز على جودة جميع أنشطتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، فقد إتجهت المؤسسة لتبني ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة وإتباع مواصفات الدولية للإيزو، وهذا ما إنعكس على تحسین تنافسية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، ومن أهم النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة:

- التركيز على الجودة في مختلف الوظائف والنشاطات.
- زيادة الأرباح وذلك من خلال زيادة الكميات المنتجة من مختلف أنواع الكوابل وتحقق ذلك بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو ونتيجة ذلك إرتفع حجم الطلب على منتجاتها.
- إكتساب المؤسسة قدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، نتيجة لجودة منتجاتها وتميزها في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة.
- إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة وذلك بتحديد مهام ومسؤولية كل فرد لتحقيق الجودة في مختلف جوانب العمل.
- تقليص نسبة المعيب والفضلات الصناعية خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو.
- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو تركز على رضا الزبون وتنمية ولائه من خلال التوجه والتركيز على الزبون.
- إعتقاد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر كأساس للجودة الشاملة.

المقترحات:

- توعية جميع عمال المؤسسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج ودورات تدريبية مبنية على أسس علمية.
- ضرورة إستثمار المؤسسة في وظيفة البحث والتطوير الذي يسمح لها بتحسين وتعزيز تنافسيتها في السوق.
- الاهتمام بالجانب التسويقي للمؤسسة، بإعتباره جانب مهم وضروري يدخل ضمن المنافسة، وذلك بإعتقاد على مختلف الوسائل التسويقية من الإشهار والإعلان...إلخ.
- تحفيز العاملين وتشجيعهم لتطبيق كافة مبادئ الجودة الشاملة.

- تعزيز قدرات وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لإستحداث وإبتكار منتجات جديدة تنافس المنتجات على الصعيد الوطني والأجنبي.

- الاهتمام أكثر بجذب الزبائن بالإعتماد على التقنيات التسويقية وتقديم تسهيلات مثل تخفيض الأسعار.

- إعتماد المؤسسة على أحدث تكنولوجيا الإعلام والإتصال خاصة في مجال عمليات الترويج والإشهار لمنتجاتها خاصة خارج الوطن.

- ضرورة قيام المؤسسة بدراسة محيطها من خلال دراستها نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة ومختلف التهديدات التي من الممكن أن تواجهها، من أجل صياغة إستراتيجيتها للبقاء والتوسع في نشاطها.

فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: ماهية المنافسة
03	المطلب الاول: مفهوم المنافسة
04	المطلب الثاني: أشكال المنافسة
05	المطلب الثالث: أسباب المنافسة
05	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
05	المطلب الاول: تعريف التنافسية
06	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
08	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
09	المطلب الرابع: أهمية التنافسية
10	المطلب الخامس: أهداف التنافسية
10	المبحث الثالث: أسباب ومحددات التنافسية وإستراتيجياتها
11	المطلب الأول: أسباب الاهتمام بالتنافسية
11	المطلب الثاني: محددات التنافسية
13	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
14	المطلب الرابع: التنافسية على أساس القدرات الإستراتيجية
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تاصيل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسة	
18	تمهيد
19	المبحث الاول: مفاهيم نظرية لإدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الاول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

21	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
23	المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومزاياها ومعوقاتهما
23	المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الثالث: مزايا إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة <i>ISO 9000</i>
29	المطلب الأول: ماهية الإيزو
30	المطلب الثاني: مراحل الحصول على شهادة الإيزو
31	المطلب الثالث: عائلة الإيزو
32	المطلب الرابع: فوائد تطبيق نظام الإيزو
33	المطلب الخامس: صعوبات تطبيق الإيزو 9000
34	المطلب السادس: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو والعلاقة بينهما
35	المبحث الرابع: علاقة وأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة
35	المطلب الأول: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة
37	المطلب الثاني: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين التنافسية
38	المطلب الثالث: العلاقة والأثر بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة. دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	
<hr/>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
45	المطلب الأول: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
45	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
48	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة محل الدراسة
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

50	المطلب الاول: خصائص عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة
55	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	المطلب الاول: الاجابة على اسئلة الدراسة
62	المطلب الثاني: قياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين تنافسية المؤسسة
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة العامة
77	قائمة المراجع
81	الملاحق

قائمة المراجع:

- 1- أحمد بن عياش. (2013). إدارة الجودة الشاملة ،عمان، الطبعة الأولى.
- 2- أحمد الحسين شجاع. (2010). القدرة التنافسية للإقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية، مشروع لنيل درجة الماجستير في الإقتصاد . كلية الإقتصاد ، قسم الأقتصاد والتخطيط، جامعة دمشق.
- 3-أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى ،عمان.
- 4-احمد سمير محمد. (2009). الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 5- أسماء سفاري. (2009). أثر الإنترنت على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. المركز الجامعي العربي بن المهدي -أم البواقي -دائرة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 6-إسماعيل إبراهيم القزاز. (2010). تدقيق أنظمة الجودة الشاملة. دار دجلة.
- 7-الطيب داودي ، و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية،العدد الثاني عشر . جامعة بسكرة.
- 8-إلياس سالم . (جوان 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8 ،العدد ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -الجزائر.
- 9-باديس بوحلوة. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير؛ أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة.
- 10-تيمان إدريس الفاضل، و ثابت أبو الروس. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين-العدد أربعون. المجلة العربية للنشر العلمي، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الجزيرة؛ السودان؛ كلية الأعمال والاقتصاد ،جامعة فلسطين التقنية.
- 11-حريزي فاروق. (2011). دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق اهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف: جامعة فرحات عباس .
- 12-حمزة أوبيز. (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأحلام -شركة قنوعة وإخوانه، تقرت(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر
- 13-خالد محمد بوكه. (2020). مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، المجلد الثاني ،العددالرابع عشر، كلية إدارة الأعمال، جامعة دورهام، المملكة المتحدة.
- 14-خديجة بوخريصة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام استغام ،(مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة وهران2.

- 15- خضير كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، عمان.
- 16- خليفة محمد بلخير، و هاجر بوزيان الرحمان. (بدون سنة). من الايزو 9000 لسنة 2000 إلى إدارة الجودة الشاملة؛ المركز الجامعي بخميس مليلنة.
- 17- دنيا خضراوي. (2014). تقييم مدى توفر المتطلبات الاساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - دراسة ميدانية بكلتي: العلوم الاجتماعية و الانسانية والعلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- 18- رزيقة يحيوي. (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الخضنة بالمسيلة؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 19- رعد عبد الله الطائي، و عيسى قداد. (2008). إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء الأهلية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- زكي أبو زيادة. (2011). مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية. مجلة جامعة النجاح للابحاث، مجلد 25، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين.
- 21- زكية جيجيق. (2007). أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة VITAJUS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 22- سامي شكري جبراز رافيلي، و شكري جبراز رافيلي. (2021). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الإدارية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثالث.
- 23- سنان كاظم الموسوي، و مؤيد حسن علي. (بدون سنة). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد. مجلة آداب الكوفة؛ العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 24- سهام تيتي. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أم البواقي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 25- شرف الدين أمين بن عواق. (2018). الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق القدرة التنافسية لأقتصاديات الدول النامية - دراسة حالة الدول المغاربية، الجزائر تونس، المغرب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- 26- صبرينة حموش. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي. كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة
- 27- عبد الحليم مزعيش. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- 28- عبد الحميد برحومة ، و مراد شريف . (جوان 2008). الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية . أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الثالث ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
- 29- عبد العزيز بن سعد الدغيتير . (بلا تاريخ). تنظيم المنافسة في المملكة العربية السعودية ، دراسة مقارنة بتنظيمات إقليمية ودولية . بدون سنة.
- 30- عبد الغاني فالي . (2016). أثر تمكين العاملين على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة ملبنة الأوراس _بانة_ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- 31- عبد الغني بوزيان . (2013). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور- بريح بوغرييج ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 32- عبد الكريم كاكي . (2011). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تجارة دولية. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي -بغرداية-.
- 33- عبد الله علي عبد الله هادي عميش العجمي . (2012). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية الأعمال ،قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 34- عبد المالك بوركوة. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري.
- 35- عمر محمد صبحي عبد الرزاق . (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، دراسة تحليلية لأراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. تنمية الرفاهين ، العدد 93، المجلد 31، 305/279.
- 36- فاروق عزون . (2015). دور إدارة الجودة الشاملة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- 37- فتيحة بوحورد . (ديسمبر 2014). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات بولاية سطيف. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني .
- 38- فوزية قديد . (2021). إدارة الجودة. مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،قسم علوم تسيير، جامعة الجزائر 3.
- 39- لارا قاسم خنجير ، و فيحاء عبد الله يعقوب . (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 44، .
- 40- لتنافسية المرصد الوطني . (تموز 2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي.
- 41- ليث شاكر محسن ، و علاء فرحان طالب الدعيمي . (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية؛ المجلد السابع ، العدد الواحد والعشرون ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد.

- 42-محمد الطيب دويس. (2005). براء الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول- دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 43-محمد بن عبد العزيز الراشد. (نوفمبر 2011). إدارة الجودة الشاملة- دراسة نظرية مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد2 .
- 44-محمد معاريف، و نضيرة بسوح. (بدون سنة). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مدخلة ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- 45-محمود عبد الفتاح رضوان . (2013). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، ط1، القاهرة،.
- 46-محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق.
- 47-مدحت محمد أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، ط1، القاهرة.
- 48-مريم يوسف، و نادية هيمة. (2018). تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، بولاية باتنة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة.
- 49-نواف محمد البادي. (2010). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، الاردان.
- 50-هوارى العابد. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في الإدارة المحلية- دراسة حالة -ولاية ادرار(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية). كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 51-يحيى صلاح إنجي أحمد، و محمود سامح أحمد أحمد. (سبتمبر 2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية (دراسة ميدانية). المجلة العربية للإدارة، العدد3، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر العربية.
- 52-يوسف بومدين . (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز . مجلة الباحثين، عدد5، جامعة بومرداس.
- 53-يوسف حجاج سلطان الطائي، أنعام عبد الزهرة متعب، و بشرى عبد الحمزة. (2007). مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز -دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، العدد السادس. كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الكوفة.



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة إستراتيجية"، بعنوان " أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة". دراسة ميدانية: مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة: سعيدة دهان.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأفراد في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على العبارات وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس

مهندس ماستر شهادة أخرى

4 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 9 سنوات
 من 10 إلى أقل من 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة الجودة الشاملة وقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الابعاد والمحددة في الاستبانة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- التحسين المستمر						
1	تسعى المؤسسة الى الوصول الى التكلفة المستهدفة في جميع أنشطتها.					
2	تعمل المؤسسة على التكوين المستمر لأفرادها.					
3	تتوافق أنظمة التوقف الآلي في حالة وجود عيوب مع متطلبات الإنتاج.					
4	تحرص المؤسسة على جذب الكفاءات تماشيا والمتطلبات الحديثة في مختلف العمليات					
5	تسعى المؤسسة الى الوصول الى الجودة في جميع عملياتها.					
6	يقوم المسيريون بنشر ثقافة التحسين المستمر بالقضاء على مختلف مصادر التبذير.					
ب- التركيز على الزبون						
7	تعمل المؤسسة على تقدير احتياجات السوق دوريا.					
8	تحرص المؤسسة على زيادة نقاط البيع التابعة للمؤسسة على المستوى الوطني					
9	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات ذات جودة عالية لتحقيق رضا الزبون					
10	تعالج المؤسسة شكاوي الزبون في مدة قصيرة.					
11	يتم تصميم المنتجات وتغير خطوط الانتاج حسب رغبات الزبائن					
12	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات في الآجال التي يحددها الزبون					
ج - مشاركة العاملين						
13	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التحسين المستمر.					
14	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الحلول التي يقترحها الافراد للمشاكل التي يواجهونها.					

					يتم التوجه بفرق العمل والاختار بعين الاعتبار مبادرات الافراد	15
					يقوم المسيرون بتفويض الصلاحيات لزيادة تعنية الافراد وتحمل المسؤوليات .	16
د-العلاقة مع المورد						
					تعمل المؤسسة على اختيار مصادر التوريد المناسبة بأقل تكلفة .	17
					تتعامل المؤسسة بالعقود طويلة الاجل لضمان تامين احتياجاتها .	18
					تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمورديها .	19
					تركز المؤسسة على جودة الموارد التي تحتاجها وفي الوقت المناسب.	20

المحور الثاني: تحسين التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تحسين تنافسية المؤسسة، ويقصد بها "القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تنشئها لربائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها لإنشاء هذه القيمة" والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

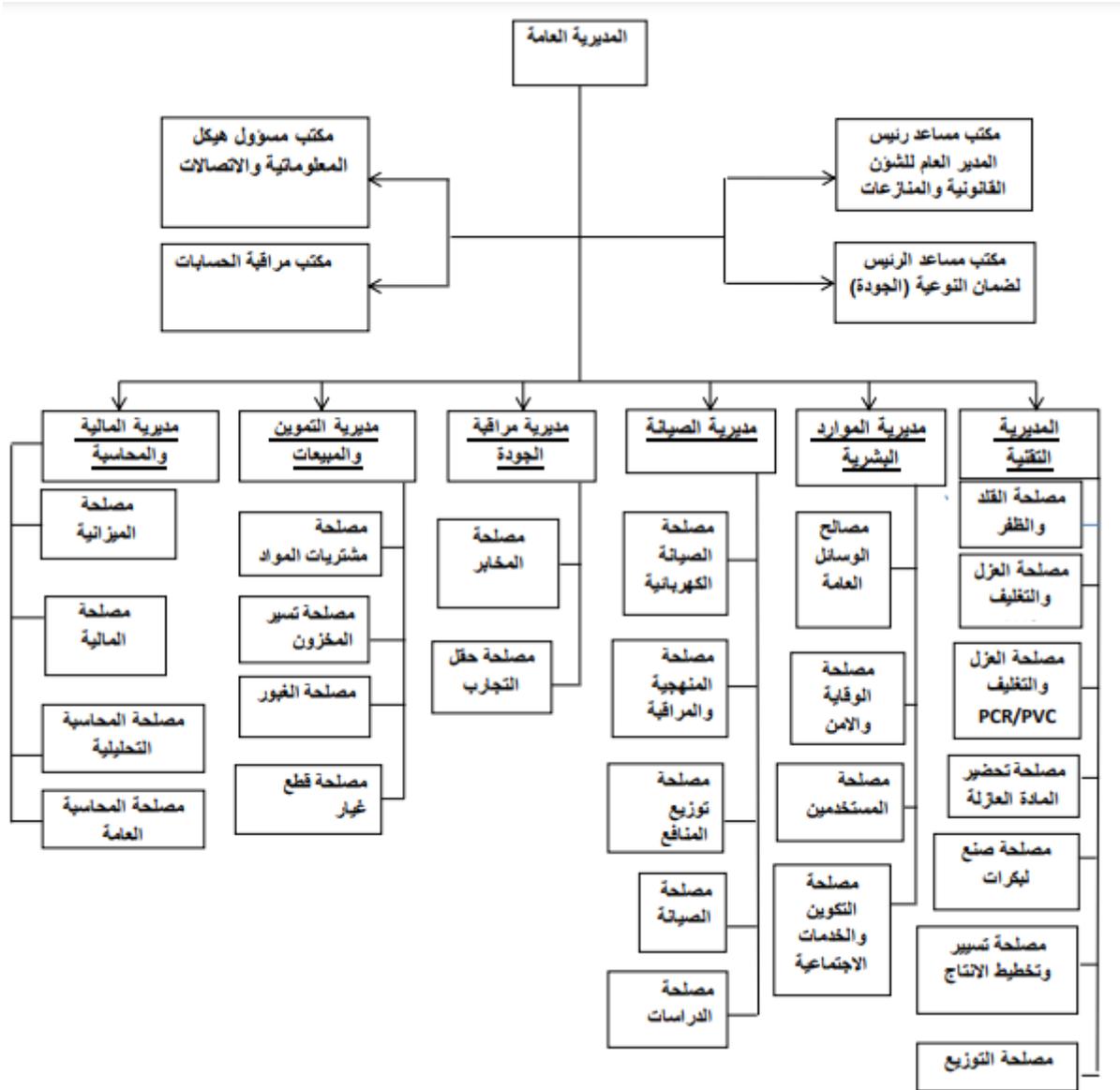
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجودة						
01	تتلاءم جودة منتجات المؤسسة مع المعايير العالمية المعمول بها.					
02	تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع متطلبات الزبائن					
03	لدى المؤسسة القدرة على خلق القيمة لربائنها من حيث جودة منتجاتها.					
04	تسعى المؤسسة لابتكار منتجات متميزة ومختلفة					
05	لدى المؤسسة سمعة جيدة تعكس أساسا جودة منتجاتها.					
التكلفة						
06	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وبالتكلفة المناسبة.					
07	تعمل المؤسسة على القضاء على مصادر التبذير للتحكم أكثر في التكاليف.					
08	تتلاءم أسعار المؤسسة مقارنة بجودة منتجاتها.					

					لدى المؤسسة القدرة على خلق القيمة في مقابل التكلفة التي يتحملها	09
الحصة السوقية						
					تمتلك المؤسسة قدرات تسويقية تمكنها من غزو أسواق جديدة.	10
					تمنح المؤسسة امتيازات لزيائنها لزيادة مبيعاتها.	11

					لدى المؤسسة يقظة تجارية تسمح بزيادة حصتها السوقية	12
					هناك منافسة كبيرة بين المؤسسات التي تنشط في قطاع النشاط على المستوى الوطني	13
					لدى المؤسسة استراتيجية للسيطرة على أجزاء محددة من السوق.	14
المرونة الإنتاجية						
					لدى المؤسسة قدرات إنتاجية تسمح برفع مستوى الإنتاجية	15
					لدى المؤسسة خطوط مرنة لإنتاج منتجات متنوعة	16
					تمتلك المؤسسة الكفاءات والخبرات المناسبة لمواجهة المشاكل التي يصادفونها في العملية الإنتاجية	17
					لدى المؤسسة مرونة تنظيمية تسمح بمواجهة زيادة الطلب (أوقات العمل، عدد العمال...)	18
					تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المناسب	19

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بiskra
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .. د. هان سعيدي ..
الصفة: طالب
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200411453 الصادرة بتاريخ: 28/04/2016
المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: تسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
لقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: .. 05/07/2023

إمضاء الممضي بالأمر

قسم علوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 07 - 03 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة صناعة
الكوابل ENICAB - مسكرة



جامعة محمد خيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 231 / لدق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من مساهمتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1- دهان سعيدة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
"أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة"

تحت إشراف: د/ بومجان عادل

في الأخير تفضلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد لدراسات و التماسك التربوي
بالتفاني
د. غريسي وهيبسة

تأشير المؤسسة المستفيدة
مدير المؤسسة المستفيدة
فوتيسيل سبيح الإبراهيمي