

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة

دراسة حالة: مؤسسة الورود - الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

سهام موسي

إعداد الطالبة:

شيماء حمودة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أَوْثَقْتُم مِّنَ الْعَمِيقِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

[سورة الأسراء، الآية رقم 8]

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة الورود بالوادي ، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي تحدد توجه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة ، استخدمت لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها 40 فردا واسترجع منها 30 استبانة ، كما تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات .

ومن النتائج المتوصل اليها في ضوء هذه الدراسة أن هناك دور لادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، مؤسسة الورود –الوادي-.

### **Abstract:**

The aim of this study is to determine the role of Total Quality Management in achieving the competitive sustainable advantage of the Worood Institution – El-Ouad, where the role of Total Quality Management is considered as a style for determining the direction of the institution in order to achieve its objectives.

We used a questionnaire as a tool to clarify the relationship between the two variables. This questionnaire was used to collect data from the study institution. And we were distributing to a sample of 40 individuals, 30 of which were retrieved, and SPSS was used in the statistical analysis of the data.

As results of this study we conclude that there is a role for total quality management, through achieving the competitive sustainable advantage in the institution under study.

**Keywords:** Total quality management, Competitive Sustainable Advantage, Worood institution – El-oued.

إهداء

إلى كل من أحب...

تذمات

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الشكر لله تعالى سبحانه وتعالى أولاً و آخراً الذي أحمدته على توفيقه لي للإتمام هذه الدراسة والصلاة

والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة « موسى سهام » التي تفضلت بالإشراف

على البحث المتواضع والتي لم تبخل علي بإرشاداتها القيمة وتوجيهاتها المفيدة

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر للأستاذة الذين قدموا لي يد العون و تشجيعهم لي للإتمام هذا العمل جزاهم

الله كل خير

كما أتقدم بأعمق التشكرات لمؤسسة الورود بالوادي وعمالها الذين كانوا عنواناً للمساعدة والدعم

الكبيرين بالمعلومات وحسن استقبال للانجاز هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد قولاً أو عملاً في إعداد هذا البحث

شكر و عرفان

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	ملخص الدراسة
	الإهداء
	شكر وعرفان
II	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ-هـ	المقدمة
01	الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
06	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثالث : هرم إدارة الجودة الشاملة
15	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة مبادئها ، أهدافها ، معيقاتها
16	المطلب الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثاني : أهداف إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثالث : معيقات إدارة الجودة الشاملة
25	المبحث الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو
25	المطلب الأول : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثاني : مفهوم الإيزو وفوائد الحصول على شهادة الإيزو
33	المطلب الثالث : علاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
41	تمهيد
42	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية



42	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية
47	المطلب الثالث : محددات وابعاد الميزة التنافسية
52	المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
52	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية المستدامة
56	المطلب الثاني : المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة ومحدداتها
59	المطلب الثالث : مداخل ومتطلبات الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها
69	المطلب الرابع : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية المستدامة
72	خلاصة الفصل الثاني
75	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة روائح الورود لولاية الوادي
74	تمهيد
75	المبحث الأول : تقديم المؤسسة ( الورود الوادي)
75	المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة
76	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة الورود الوادي
76	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة الورود بالوادي
79	المبحث الثاني : تحضير وتنفيذ الاستبيان
79	المطلب الأول : خطوات الدراسة المنهجية
80	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
86	المطلب الثالث : تحليل وتفسير صحة الفرضيات
94	خلاصة الفصل الثالث
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال والجداول

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة	01
13	فكرة النظام المفتوح في الإدارة	02
14	هرم إدارة الجودة الشاملة	03
17	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون	04
20	دور التغذية العكسية في تحسين الجودة	05
22	أهداف إدارة الجودة الشاملة	06
37	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	07
38	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9001	08
48	دورة حياة الميزة التنافسية	09
50	الابعاد التنافسية	10
58	محددات الميزة التنافسية المستدامة	11
59	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية	12
62	القوى الخمس لبورتر	13
65	سلسلة القيمة	14
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود الوادي	15

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة	01
36	علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو9000	02
44	مفاهيم الميزة التنافسية وفق اراء الباحثين	03
54-53	الاسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	04
80	سلم ليكرت الحماسي	05
82	توزيع افراد العينة حسب الجنس	06
82	توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	07
83	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
84	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
85	معاملات الصدق والثبات	10
86	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف)	11
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث	12
88	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	13
89	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة	14
90	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية المستدامة	15
91	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	16
92	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة	17
93	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة	18

## المقدمة العامة

## تمهيد:

في ظل التغيرات الاقتصادية المتلاحقة وسريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاهها ضروريا في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات لعل واحدا من ابرز هذه الاتجاهات ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management /TQM) والتي تأتي في مقدمة المفاهيم الإدارية شيوعا في عالم المال والأعمال، والبنوك و الخدمات، فهو بذلك يعد مفهوما إداريا حديثا يساعد على تقديم المنتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، و يؤدي إلى تحسين المستمر و الدائم و وصولا إلى التميز في جميع المعاملات في أسواق تحكمها المنافسة. ولتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب الأمر تنظيما مسبقا في كافة المستويات الرادارية للعمل بها، فهي بذلك تشجع على تطبيق وتوفير اساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين وتطوير وتدريب أنماط جديدة من المديرين وإرضاء الزبون التي تمكنها من البقاء والاستمرار.

فالقدره التنافسية التي تخلقها المؤسسات اليوم لم تعد تتكون من الأصول المادية والمالية فحسب، بل أصبحت تشمل على تكنولوجيا المعلومات، وعمليات التسويق، زيادة على الاهتمام المتزايد بأهمية الجودة و النوعية في تقديم الخدمات وغيرها،

ونظرا لشدة المنافسة فالمؤسسة مجبرة على تبني إستراتيجية جديدة تمكنها من الحفاظ على مكانتها وتضمن تواجدها الدائم في الأسواق ومعرفة أهم منافسيها واكتشاف نقاط ضعفهم وقوتهم وأهدافهم المستقبلية وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة لتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالاستدامة حيث تتمثل هذه الإستراتيجية في تبني ادارة الجودة الشاملة .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية على النحو الآتي:

**ما هو الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة روائح الورود**

**بالوادي عند مستوى دلالة 5%؟**

وفي إطار هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5% ؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5% ؟

- هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%.

#### ✓ أسباب الدراسة:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص تسيير الاستراتيجي
- معرفة الجانب النظري للموضوع محل الدراسة
- كون ادارة الجودة الشاملة من العوامل الأساسية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من جهة ، وأهمية الميزة التنافسية المستدامة في بقائها واستمرارها من جهة أخرى.

#### ✓ أهمية الدراسة حيث تكمن في:

- من خلال هذا الموضوع نحاول إبراز أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- التعرف على المفاهيم ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة؛
- الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في وقتنا الحالي، حيث أصبحت عاملاً أساسياً تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق تميزها في السوق؛
- الأهمية الكبيرة للميزة التنافسية المستدامة في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

#### ✓ أهداف الدراسة:

- التعرف على التطور الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات؛
- تحديد مدى ضرورة تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة يمكن وضع الفرضيات التالية:

#### ✓ الفرضية الرئيسة:

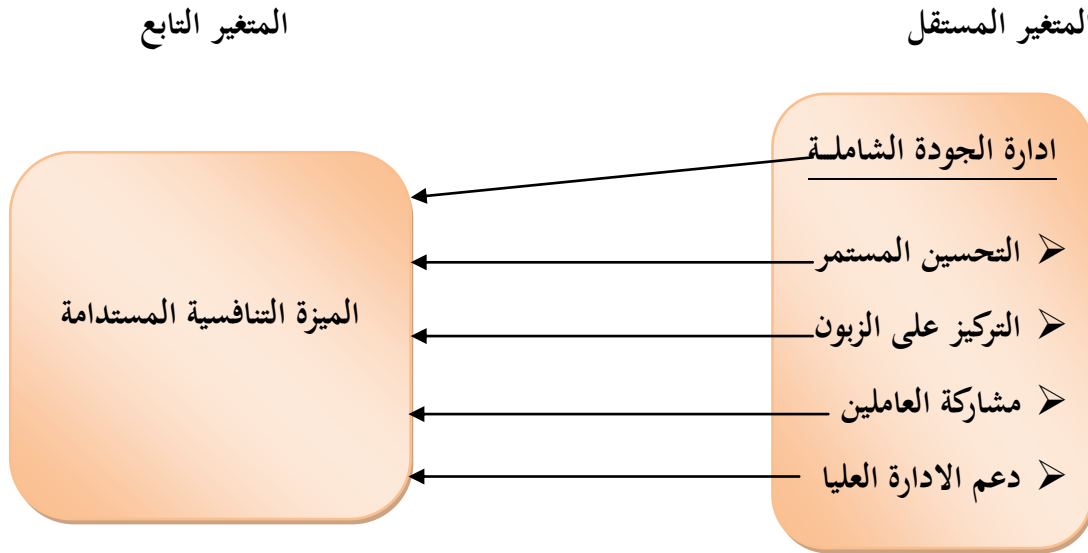
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة روائح الورود بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

#### ✓ الفرضيات الفرعية

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5% ؛
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5% ؛
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5% ؛
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%

✓ نموذج الدراسة :

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في ادارة الجودة الشاملة بأبعاده المتمثلة في ( التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، دعم الادارة العليا) في حين يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية المستدامة ، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال مايلي:



من اعداد الطالبة

✓ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تم اجراء هذا البحث في مؤسسة الورود بالوادي .

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2016/2017.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة.

✓ منهج الدراسة :

تم إنجاز البحث وفق المنهج الوصفي، بالاعتماد على البحث المكتبي، لأن البحث بصدد عرض مختلف الأفكار والآراء المتعلقة بالميزة التنافسية والكفاءات المحورية، ولتبيان طبيعة العلاقة بينهما استعنا بالتحليل لأننا سنعتمد على تحليل الاستبيان الذي سيوجه إلى المؤسسة محل الدراسة.



### ✓ التعريفات الاجرائية:

- ادارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة .
- الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .
- الشاملة : تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة ، و بالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.
- ادارة الجودة الشاملة: هي نظام يربط بين ادارات و اقسام المنظمة المختلفة و العاملين بها ، واجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة واجراء التحسينات المستمرة ،من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المنظمة ، وبالتالي كسبهم و من ثم التأثير على المنافسة.
- الميزة التنافسية: هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.
- الميزة التنافسية المستدامة: هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.

### ✓ الدراسات السابقة:

- دراسة خطيب خالد ، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين (حالة شركات التأمين للغرب الجزائري ) قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،الهدف الرئيسي من الدراسة ، محاولة ادخال مبادئ ادارة الجودة الشاملة ،مثل التحسين المستمر ،والتطوير على شركات التأمين بالجزائر، رغم الحواجز و العراقيل التي تعيق مسألة التطبيق . في حين تم التوصل الى النتائج التالية: ضرورة اهتمام شركات التأمين الى عنصر التحكم في التسيير ،وتوفير مصالح خاصة لمعالجة شكاوي الزبائن،وتوفير مركز توثيق واتصال حديث يتماشى مع متغيرات النشاط التأميني.
- دراسة احمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11 ، جامعة بسكرة، ولقد تم التطرق في هذه المداخلة الى مفهوم الميزة التنافسية والهدف منها الكشف عن منظور هيكلية وبالاعتماد على نموذج قوى المنافسة الخمس لبورتر عن اهم التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وبالتالي عن الادوار الملائمة التي تلعبها استراتيجيات التنافس في مواجهة هذه التحديات تحقيقا للميزة التنافسية المستدامة.

■ دراسة سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، 23/22 أفريل 2003، جامعة ورقلة ، هدفت الدراسة الى محاولة تحليل الدور الذي يمكن ان تساهم به ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال اهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية، وادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة واستراتيجياتها كمدخل لتطوير الميزة التنافسية .

### ✓ هيكل الدراسة:

ولتجسيد موضوع البحث تم اعتماد الخطة التالية التي تشمل مقدمة وفصلين نظري وفصل تطبيقي وخاتمة ، حيث تطرقنا في المقدمة إلى تمهيد على المتغيرين وطرح إشكالية البحث ثم وضحنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتناولنا بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع وهيكلته ، أما عن الفصل الأول ادارة الجودة الشاملة ،انطلاقا من مفاهيم أساسية حول الجودة ،وصولا الى ادارة الجودة الشاملة .أما الفصل الثاني يتناول ماهية الميزة التنافسية المستدامة من خلال مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ،ثم الميزة التنافسية المستدامة ، وأخيرا دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة الورود بالوادي .

# الفصل الأول

## ادارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتقد الكثير من المؤسسات ان النجاح يعني عرض السلع والخدمات بارخص ثمنا و افضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع ارضاء للمستهلك .

ولكن مند ظهور مبادئ الجودة استبدل هذا المفهوم أو الاعتقاد ، فبدلا من الحصول على السلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق الى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص ، اصبح الإهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات ومهام و المراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة ( totale qualité ) أساسها ونقطة البدء فيها الإهتمام بمحاجات ورغبات المستهلك ، وكيفية إشباعها بل و أكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبية ذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية و الجهود و الموارد نحو هذا الهدف ، و التنسيق بين مختلف الوظائف و الهيئات ، وهذا ما يطلق عليه ادارة الجودة الشاملة ( management) totale qualité ، وهو ما سوف نتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المرور على نقاط التالية :

❖ إدارة الجودة الشاملة.

❖ مبادئ و أهداف و معيقات إدارة الجودة الشاملة.

❖ علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو.

## المبحث الأول : ماهية ادارة الجودة الشاملة

ان الموقع الإستراتيجي المتقدم التي وصلت اليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة ، لم يكن إبتكار العصر الحالي ، بل تعود جذوره الى الماضي .

### المطلب الأول : مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وكانت كل من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى ابراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبصرف النظر عن الاختلافات التي ابرزتها تلك المحاولات ، إلا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الاداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم<sup>1</sup>.

#### اولا : تعريف ادارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على اساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي<sup>2</sup>:

- ادارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة .
- الجودة : تلبية متطلبات العميل و توقعاته .
- الشاملة : تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المؤسسة ، و بالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ونظرا لأهمية مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مجال الاداري ، تم وضع عدة تعاريف لها ، نذكر منها:

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الذي يعتبرها : "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن اول مرة ، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة لتحسين الأداء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، 2006، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، ص19.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، 2003، تحديد احتياجات التدريب وأثره في ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص92.

<sup>3</sup> فريد زين أالدين الاطار الفكري و الفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة ، مجلة الإدارة ، الجزائر: المجلد 30 ، العدد 01، ص9.

وعرفها "Hodgett.R" على انها : " نظام للتسيير يركز على الموارد البشرية ، يهدف الى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائما متدنية".<sup>1</sup>

ويعتبر "Arthar" ادارة الجودة الشاملة بأنها : "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الادارة حول تحسين الجودة ، ومدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في ممارسات الادارة ، و التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين ، وعلى اهمية المقاييس الإحصائية".<sup>2</sup>

وعرفها "jablonki" على انها : " مظهر تعاوني لتأدية الاعمال باستخدام مواهب وقدرات العاملين العلمية و الادارية ، من اجل تحسين المستمر للجودة و الانتاجية ، من خلال فرق العمل".<sup>3</sup>

أما "Cole" فعرفها على انها : " نظام يضع رضا العاملين على رأس القائمة الاولويات ، بدلا من التركيز على الارباح ذات الامر القصير ، اذا ان هذا الاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".<sup>4</sup>

في حين ان " Deming" عرفها على انها : " دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة ، بمعنى مطابقة الاحتياجات".<sup>5</sup>

كما عرفها " عقيلي" فلسفة ادارية حديثة تشكل نهج، او نظام اداري شامل ، قائم على احداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المؤسسة ، من اجل تحسين وتطوير مكوناتها للوصول الى اعلى جودة في مخرجات (سلع و خدمات ) ، بأقل تكلفة ممكنة ، وتحقيق اعلى درجة من الرضا لدى عملائها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> كلثوم البزو مولود حواس ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي - بين النظرية و التطبيق ، دراسة اقتصادية - الجزائر ، العدد 17، اكتوبر 2017، ص65

<sup>2</sup> فريد زين الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

<sup>3</sup>Brilman jean, **les meilleures pratiques du Management au cœur de la performance**, (3ème édition, Paris: Editions d'organisation, 2000), p17

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود ، 2007، ادارة الجودة الشاملة ، طبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 75 .

<sup>5</sup>Jean philipe Neville, **La qualité en question**, paris, revue francaise de gestion, Mars 1996, p39.

<sup>6</sup> عمر وصفي عقيلي ، 2001، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 31.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن ادارة الجودة الشاملة هي نظام يربط بين ادارات و اقسام المؤسسة المختلفة و العاملين بها ، و اجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة و اجراء التحسينات المستمرة ، من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المؤسسة ، وبالتالي كسبهم ومن ثم التأثير على المنافسة.<sup>1</sup>

### ثانيا : اهمية ادارة الجودة الشاملة

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يرجع الى :<sup>2</sup>

1 - تطبيق تحتمه الضرورة حيث أن هناك العديد من الظواهر التي تؤكد للإدارة تبني ادارة الجودة الشاملة وتتلخص هذه الظواهر في :

- انخفاض الجودة .
- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة .
- زيادة عدد الاجتماعات.
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الاخرين.
- زيادة عدد شكاوى العملاء.

2- ما يمكن ان يترتب على هذا التطبيق لإدارة الجودة الكلية من مزايا مثل العمليات الإدارية و المكتبية وتبسيط العمليات و النماذج و تقليل شكاوى العملاء و الإهتمام بقضايا اخرى بالغة الأهمية مثل ادخال التغيير ومتابعة و تنفيذ عمليات مقاومة التغيير.

3- دور ادارة الجودة الشاملة في استمرار تحسين الجودة . ولقد تفهمت الادارة في معظم التنظيمات اهمية الجودة الشاملة لتنمية الاداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع اعضاء المؤسسة حيث اصبحت ادارة الجودة الشاملة على

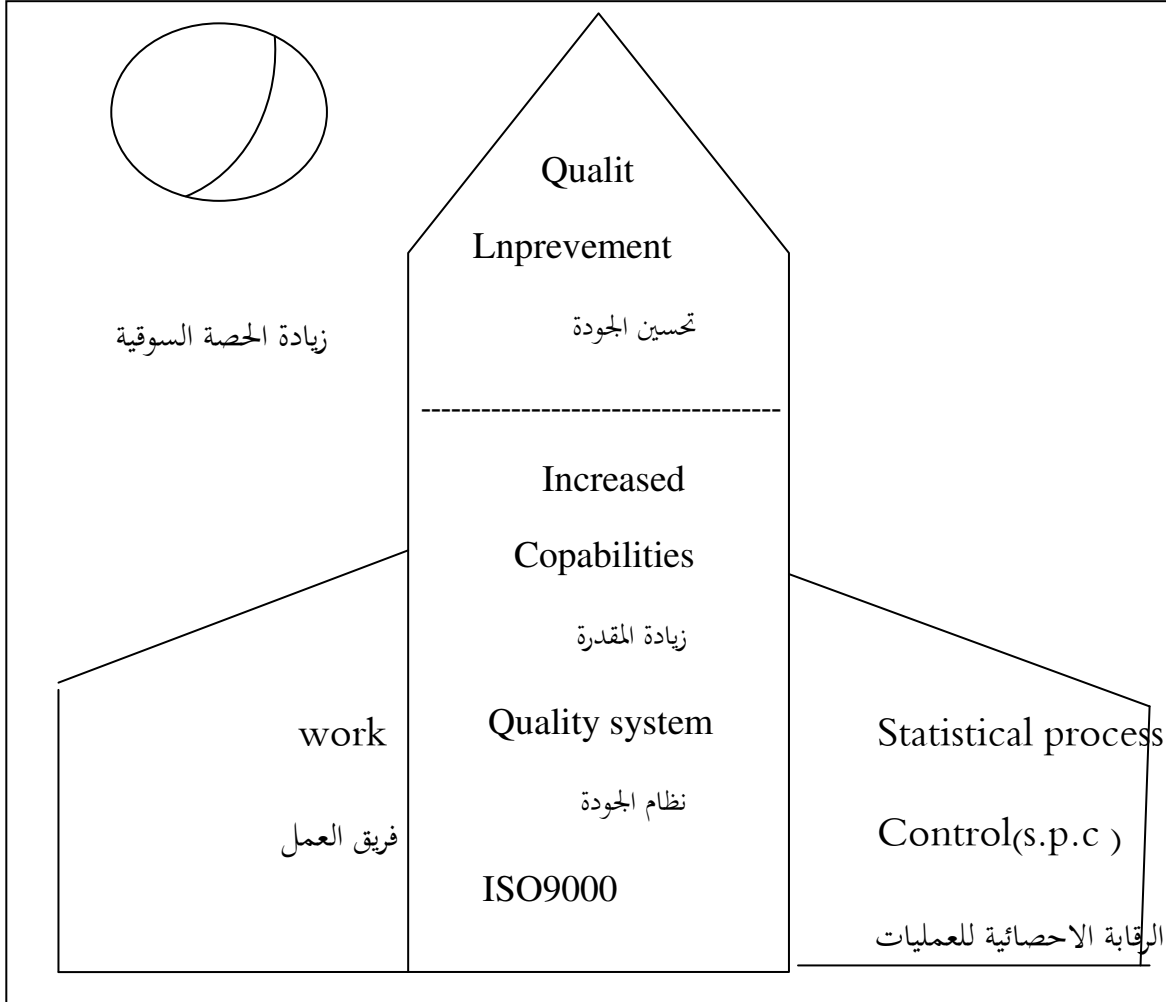
<sup>1</sup> كمال رزق و نصيرة بن عبد الرحمن ، ابعاد ادارة الجودة الشاملة ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، الجزائر : جامعة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 19، 2009 ، ص128.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص 380.

راس قائمة التكنولوجيا ان تحصل على مركز منافس افضل في السوق وزيادة حصتها السوقية. كما هو في شكل التالي :

1

الشكل رقم 01: يوضح دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة



المصدر : سونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 381.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

فقد مر مفهوم ادارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية:

1 - الفحص :

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 380.



كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج ، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص.

وتتضمن عملية الفحص الانشطة المتعلقة بقياس و اختبار وتفتيش المنتج و تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعه ، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى العميل ، اما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها اما ان تتلف او يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل .

إن عملية الفحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الاخطاء و القيام بتصحيحها. فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ، ان عملية الفحص اكتشفت الخطأ ، ولكنها لم تقم من الأساس.<sup>1</sup>

## 2 - ضبط الجودة :

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تتضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السعلة . وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات و القيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلع او خدمة ، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من ان تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة ، و التأكد من ان الانتاج وما بعد الانتاج متوافق ايضا مع المواصفات.<sup>2</sup>

## 3 - تأكيد الجودة :

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية . فإيجاد لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة ، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة اصلا و القضاء على أسبابها منذ البداية.

ان عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الاجراءات اللازمة لتوفير الثقة To Provide Confidence بأن المنتج او العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناء على ذلك فإن اسلوب تفكير الادارة ينبغي ان يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص و اكتشاف الخطأ بعد فوات الاوان .

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح الدين، 1996، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، القاهرة ، ص 13.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة ، نفس المرجع السابق ، ص 25.

ان تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة ، بالإضافة الى ضرورة دراسة تكاليف الجودة و مقارنتها بالفوائد تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.<sup>1</sup>

#### 4 – إدارة الجودة الشاملة :

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين ، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج ، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهناك فروقات عديدة اجمالاً بين الادارة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة نوجز اهمها في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 1 : مقارنة بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1 - الرقابة اللصيقة وتصيد الاخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2 - العمل الفردي
التركيز على المنتج و العمليات	3 - التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	4 - مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	5 - التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات و الاجراءات	6 - جمود السياسات و الاجراءات
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية	7- حفظ البيانات
التركيز على الرضا العملاء	8 - التركيز على جني الارباح
مشاركة الموردين	9 - النظرة الى الموردين على انهم مستغلين
العميل الخارجي و الداخلي	10- العميل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل	11 - الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

المصدر : محفوظ احمد جودة ، نفس المرجع السابق ، ص 27

وهناك العديد من العلماء و الباحثين الذين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور مفهوم الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء العلماء و الباحثين :

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 25، 27.

## اولا : ادوارد ديمينج W.Edwards Deming

مستشار امريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء ، ويلقب بأبي إدارة الجودة الشاملة . كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم اسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي

للعمليات Statistical Process Control وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان ، حيث قلده الامبراطور هيروهيتو عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال.<sup>1</sup>

بينت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الاربعة عشر المعروفة و التي يمكن تلخيصها بما يلي :<sup>2</sup>

1 - **تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة :** يجب ان تلتزم المؤسسة بتحديد أغراضها و أهدافها باستمرار ، وأن تقوم بنشر تلك الاغراض من خلال رسالتها الى المهتمين كالعملاء و الموردين و الموظفين و افراد المجتمع المحلي ، وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع .

2 - **تبنى الفلسفة الجديدة :** على كافة الموظفين من الإدارة العليا الى اقل مستوى من الموظفين ان يتعلموا مفهوم ادارة الجودة. يجب ان تقوم ادارة المؤسسة بالتركيز على منع وقوع الاخطاء Defect Prevention أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الاخطاء Defect Detection . ان الفلسفة الجديدة تقوم فقط على اساس تحقيق اعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.

3- **عدم الاعتماد على الفحص الكلي :** ان الغرض الاساسي من عمليات الفحص و تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، وليس الغرض من تصيد الاخطاء و محاسبة المسؤولين عنها. على ادارة المؤسسة ان تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الاخطاء و محاسبة المسؤولين عنها الى منع وقوع الاخطاء اصلا من خلال الرقابة الوقائية . ان عمل الفحص على جميع المنتجات مكلف و مضيعة للوقت و يجب الاستعاضة عنه بفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا.

4- **الاعتماد على جودة المواد المشراة وليس السعر الاقل :** توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معم على اساس الحصول على مواد او خدمات التي تحتاجها المؤسسة منهم بأعلى جودة ممكنة ، وليس الاساس الحصول على مواد او خدمات بأقل الأسعار أو أرخصها . تبنى العلاقة بين المؤسسة و الموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، ص 47.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 47.

وذلك لان مصالحها واحدة، فالمؤسسة تنظر الى الموردين على انهم شركاء لها و بالتالي فإنها توقع عقود طويلة الاجل معهم وتهتم بمقترحاتهم وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.

**5- تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار :** بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية ، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة اي المؤسسة ومن يستقبل الخدمة أي العميل. وتقع على عاتق الادارة مسؤولية حل المشكلات و تخفيض الانحرافات في الاداء من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المعروفة.

**6- الاهتمام بالتدريب :** يشمل الفعالة لديها المام بطبيعة وبالبيئة المحيطة بالعمل. الادارة الفعالة توجد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال. ان القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم، حتى يستطيعوا ان يؤديوا اعمالهم بالشكل المطلوب . والقائد الجيد يسعى دائما الى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة.

**7- ايجاد القيادة الفعالة :** الادارة الفعالة لديها المام بطبيعة العمل و البيئة المحيطة بالعمل. الادارة الفعالة توجد الظروف المناسبة للإبداع و تشجيع الاقتراحات وتهتم بها وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال المطلوب . والقائد الجيد يسعى دائما الى التحسين المستمر و ازالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة.<sup>1</sup>

**8- القضاء على الخوف :** تشجع الادارة الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات. يعتبر اليابانيون ان الخطاه وكنز Defect is a treasure لانهم يؤكدون على ان الفشل او الاخطاء هي الفرص لتطوير او تحسين . ان الخوف من اكتشاف المشاكل او اجراء التغييرات المطلوبة يمكن ان يقضي على مفهوم التحسين و التطوير.<sup>2</sup>

**9 - تفعيل فرق العمل :** حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال انشاء فرق العمل . وعلى الادارة ان تقوم بتفعيل دور المجموعات العمل للوصول الى الاهداف المؤسسة.

**10- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء :** ترجمة الشعارات التي تنادي بها الادارة فيما يتعلق بتحسين المنتج الى ادوات وخطط تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها . على الادارة ان لا تكتفي بإعلان رغباتها و امنياتها الى العاملين فقط ، بل عليها ان تقرن ذلك بالتنفيذ.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص49.

**11- تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين :** ان وضع الاهداف الرقمية امام العامل لكي يسعى الى تحقيقها يؤدي الى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الانتاج على الانتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج.

**12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم :** القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة كتصيد الاخطاء وعدم توفر التدريب و التهديد بالعقاب . وتستطيع الإدارة ان تحصل على نتائج افضل في العمل فيما لو قامت بدعم العاملين وخلق الاعتزاز لديهم بعملهم.<sup>1</sup>

**13- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي :** تشجيع الادارة التعلم و التطوير الذاتي للعاملين وذلك لاكتساب العاملين مهارات افضل و معارف اكثر ، ولتمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

**14 - احداث التغير الملائم لدفع عملية التحويل:** اجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لأجل تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق و التعاون بين التقسيمات الادارية. كما يجب اجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

وقد اشار ديمنج الى ان هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة للمنظمات **the seven Deadly diseases** وهي:<sup>3</sup>

1. عدم استمرار في وضع الأهداف نحو تحسين وغموض تلك الأهداف؛
2. التركيز على الارباح في الاجل القصير فقط و قصر النظر في هذا المجال؛
3. عدم كفاءة انظمة التقييم التقليدية لأداء الافراد ، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الانظمة؛
4. التغييرات الكثيرة في الادارة ؛
5. الادارة على اساس الكم فقط؛
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من اول خطوة؛
7. التكاليف المغالى فيها و غير الضرورية في مجالات ضمان المنتج و الاستثمارات و الامور القانونية.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، 2005، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000 ، طبعة الاولى ، دار الثقافة ، عمان ، ص85.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص85.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص86.

### ثانيا : اسهم جوران Joseph Juran

اشار جوران الى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع و الابتكار بما يتطلب احداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد اسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة و تقييمها بإيجابياتها و سلبياتها و اختيار الحل الافضل اي الاقل سلبيات و الاكثر ايجابيات. اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين وكفاءة الادارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران و التي تتكون من تخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة و اجراء التحسينات المستمرة.<sup>1</sup>

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الادارة العليا ودعمها للجودة. كما انه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم اساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة.

### ثالثا : فيليب كروسبي Phlip crosby

كان فيليب كروسبي اول من نادى بفكرة العيوب Zero Defects والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة و النسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. كما انه كان يربط بين مستوى الجودة في المؤسسة وبين الارباح المتحققة ، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما ادى ذلك الى تخفيض التكلفة وزيادة الارباح تبعا لذلك.<sup>2</sup>

أكد كروسبي على مدى اهمية الادارة العليا في دعم الجودة و تحقيق مستوى عالي فيها. كما انه وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على اداء العمل بشكل صحيح من المرة الاولى و الذي يؤدي الى تخفيض التكلفة . كما اعتبر معيار اداء الاساسي هو العيوب الصفرية اي عدم وجود اي اخطاء . وقد قسم كروسبي التكاليف الى فئتين : التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة ، والتكاليف غير المقبولة و هي تلك التي انفقت ولم تحقق مستوى الجود المطلوب.

### رابعا : كاورو اويشيكاوا Kaora Ishikawa

يعتبر ايشيكاوا الاب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث انه كان اول من نادى بها. وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية و يعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 32.

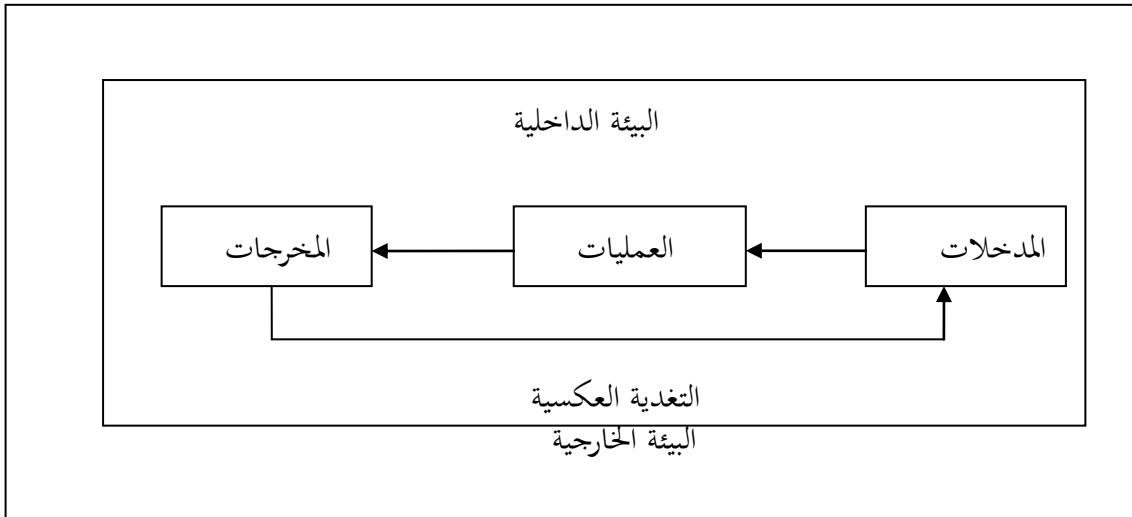
الجودة في العمل.<sup>1</sup>

وقد نادى ايشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة ، كما انه نادي كذلك بأهمية التعليم و التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم . وقد اشار ايشيكاوا الى اهمية التدريب على الجودة مدلا على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان اخدت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : هرم ادارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الاداري المعاصرة ، فهو يمثل نظاما فعالا لأحداث عمليات التكامل و التنسيق و التفاعل بين جميع الانشطة الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة ، من اجل تحقيق عمليات تطوير الجودة و تحسين الاداء بالنسبة لأفراد العاملين ، بما يؤدي الى تحقيق رضا المستهلك بتحقيق رغباته و بأقل تكلفة ، وبالتالي تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتكون من هيكل متداخل مع العلاقات المتشابكة بين افراد المؤسسة و بيئتها الخارجية ، حيث تؤثر وتتأثر بها و يوضح الشكل عناصر المكونة للنظام :<sup>3</sup>

### الشكل رقم 2 : فكرة النظام المفتوح في الادارة



المصدر : مأمون الدراكة و طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 39-42 .

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سابق ، ص32-33-34.

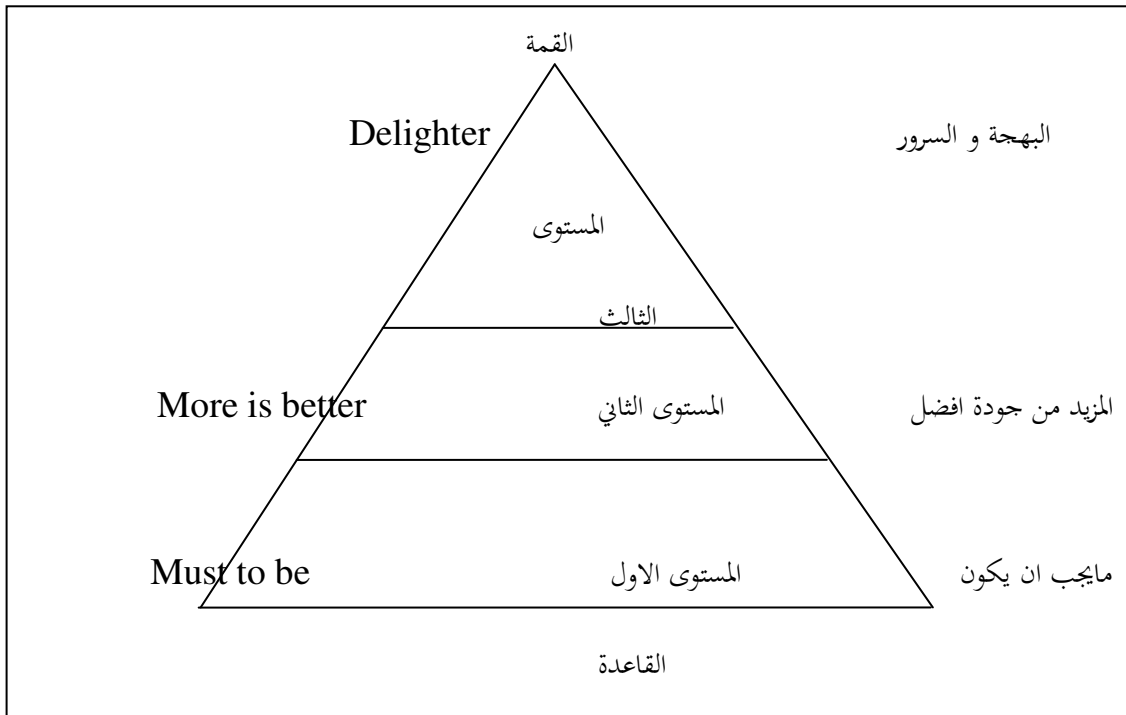
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص34.

<sup>3</sup> مأمون الدراكة و طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2002 ، ص 39-42 .

وبالتالي فإن المؤسسة تصل الى اهدافها المسطرة مسبقا ليس فقط في مرحلة محددة من مراحل الإنتاج بل من خلال نجاعة نظامها ككل ، حيث ان منهجية ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يجب ان تبني في مسعى لتحقيق الكمال في مستوى جودة سلعتها او خدماتها من اجل تحقيق التفوق على الاخرين ، ان تحقيق هذا المستوى من كمال الجودة لا يمكن للمؤسسة ان تبلغه دفعة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى و السعادة لدى عملائها ، انما عليها ان تحققه على دفعات و على مستويات متدرجة هرميا وفق ما قدمه المفكر ( نور باكي كانو **Norbaki kano** ) على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الانسانية ، فقد اوضح كانو ان الهرم يتكون من ثلاثة درجات او مستويات هرمية ، و المنظمات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة عليها ان تحقق المستوى الاول من الجودة وتوحد نفسها جيدا فيه ، ومن ثم تنطلق لتحقيق المستوى الثاني فالثالث لتصل الى حدة الكمال في جودة سلعتها او خدماتها التي تقدمها لعملائها.<sup>1</sup>

وفي مايلي شكل توضيحي لهذه المستويات او الحاجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضعها كانو :

الشكل رقم 3 : هرم ادارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

<sup>1</sup> مأمون الدارذكة وطارق الشبلي ، مرجع سابق ، ص 47.



وفيما يلي شرح لكل مستوى من مستويات هرم ادارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

**المستوى الأول** يمثل هذا المستوى او الخدمة من الجودة الحد الادنى من المزايا التي يجب ان تتوفر في السلعة او الخدمة التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة او اقتنائه للخدمة ، وعادة ما تكون هذه المزايا معروضة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها ، وكمثال على ذلك زبون يدخل مطعمنا معينا يعرفه يتوقع ان يحصل على لحم طازج ومائدة وصحون وملاعق نظيفة... الخ، فإذا لم يقدم المطعم له هذه الجوانب من جودة الخدمة سوف يستاء و يشعر بعدم الرضا.

**المستوى الثاني** : يشمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة اعلى ومزايا اضافية ، مثل النظافة المتميزة في المطعم السابق ، مذاق اللحم و المأكولات متميز ، تنوع كبير في الاصناف ، مكان هادئ ومريح ، موسيقى خفيفة... الخ، هذه المزايا الاضافية من جودة الخدمة تحقق درجة رضا اعلى لدى الزبون من المستوى الاول.

**المستوى الثالث** : يشمل هذا المستوى على الجوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب ، بل تدخل البهجة و السرور الى نفسه ، ذلك لأنها فاقت توقعاته ، وتجعله يرضى تماما عن السلعة او الخدمة ، ويتحقق لديه الولاء للمؤسسة ، ومثال عليها ايصال الزبون بإحدى سيارات المطعم مجانا للمكان الذي يقصده اذا لم يكن متوفر لديه سيارة ، او تقديم سيارة عينية للزبائن.

من خلال هذا الهرم السابق نرى انه على المؤسسة ان تتدرج في تقديم الجودة لعملائها ، فالفترة السريعة دون هذا التدرج قد تكون مغامرة اذ يحتاج الامر الى امكانيات و تخطيط مسبق ، اضافة الى ذلك ان التدرج يعتبر بمثابة التحدي و الحافز للمؤسسة لتصل الى حد الكمال في المستوى الجودة مستقبلا ، فهو يساعدها على توفير مستلزمات و متطلبات كما مستوى و العمل على تحقيقه ، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى الكلي وهكذا ، مما يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات كل مستوى بشكل ملائم ومناسب ودروس.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة (مبادئها ، أهدافها، معيقاتها).

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة من مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها، وتعتمد هذه الفلسفة على مبادئ أساسية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة. وهذا من خلال الدور المهم الذي تلعبه في حياة المؤسسة لمواجهة المعوقات.

<sup>1</sup> عمر وصفي ، مرجع سابق، ص 47،48.

<sup>2</sup> عمر وصفي ، مرجع سابق، ص 48.

المطلب الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتيح لنا تحطيم الحواجز التقليدية التي تقيد الأجهزة الإدارية والمديرين وتمنعهم من الاستفادة من الإمكانيات الكامنة في كل فرد من الأفراد الذين يعملون معهم، فهذه الفلسفة الجديدة تتكون من بعض المبادئ المساعدة التي يمكن تطبيقها على المنظمات الكبيرة والصغيرة على السواء . وبعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تم تقسيم مبادئها إلى ستة مبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن المتمثلة في الآتي:

1. التركيز على الزبون: تعتمد المؤسسة على زبائنها في استمرارها ونجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.<sup>1</sup>

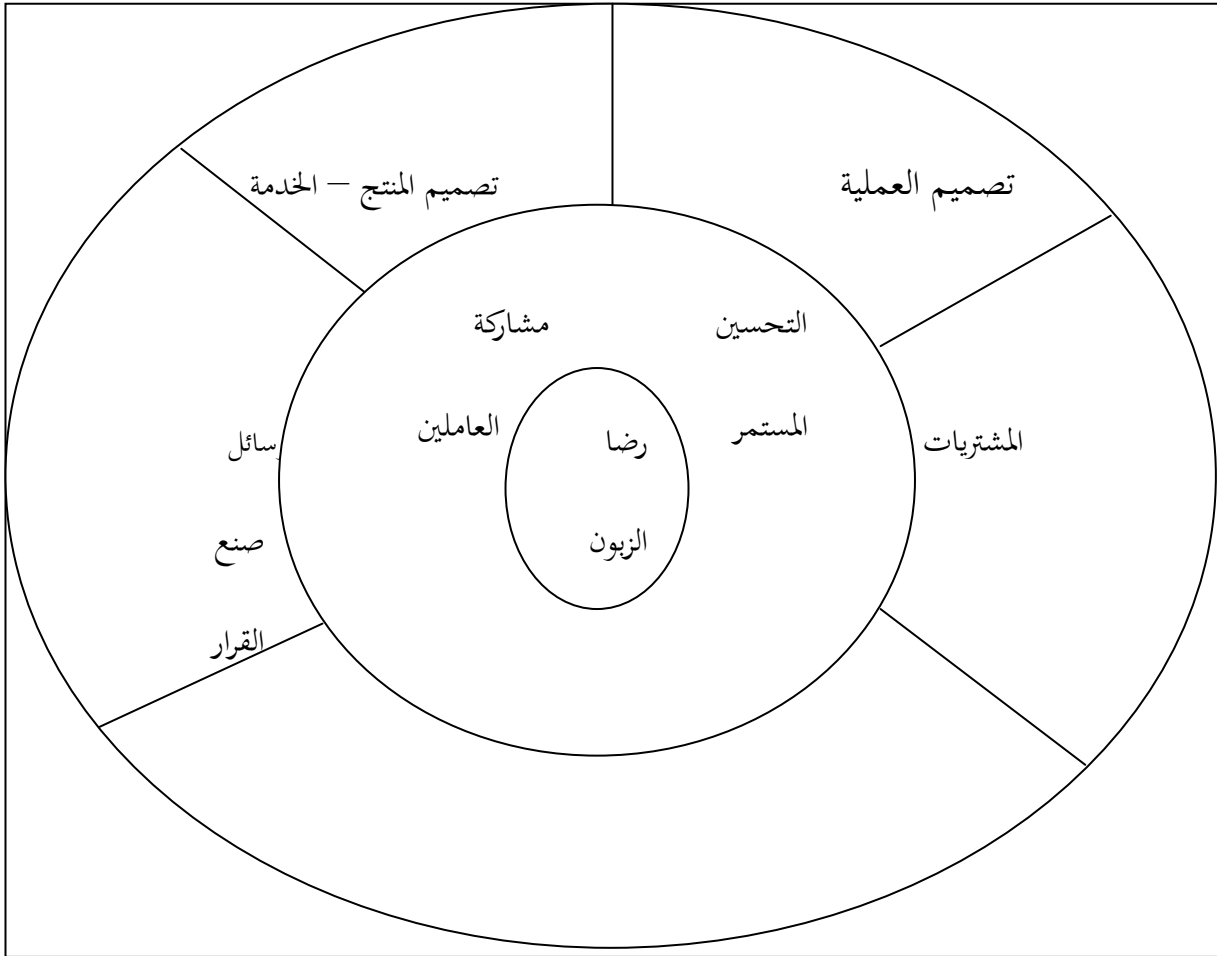
والشكل التالي يوضح بأن هدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا الزبون ، لذلك فالمنظمات وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات الزبون ، وهو المتفضل على المنظمات عند الحكم النهائي على منتجاتها أو خدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . ختيم محمد العيد، 2009، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرد لنيل شهادة الماجستير تخصص

استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،ص ص11-13.

<sup>2</sup> . احمد ماهر، 2007، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 116.

الشكل رقم 4 : عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص 116.

2. التركيز على العمليات والنتائج معا: فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل تفترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات ؛
3. الوقاية من الأخطار قبل وقوعها: وأعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء. ومن خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن. فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين ومنها عدم التأخر عن الإقلاع ووصول الحقايب سليمة وإخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة وأثناء الطيران وعند الوصول؛

4. تعبئة خبرات القوى العاملة (تدعيم الأفراد): تفترض المفاهيم التقليدية إن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهتمهم سوى الحصول على الأجر. ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين.<sup>1</sup>

فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء ومن ثم يجب إشعارهم بذلك "والدافع كما هو معروف يعبر عن حاجة أو رغبة ناقصة وغير مشبعة يريد الفرد إشباعها، وتظهر في السلوكيات اليومية ، تساعد الاتجاهات الايجابية للأفراد في العمل مع بعضهم البعض بفعالية ،بينما تضع الاتجاهات السلبية حواجز تمنع الاتصال الفعال، وبعبارة أخرى فان الجودة هي نتيجة السلوكيات الايجابية للموظف. ولتحقيق الجودة يجب أن تتم تلك السلوكيات التي تؤدي إلى النتائج الايجابية ثم تقييم الموظفين مما يحفزهم على تكرار هذه السلوكيات الايجابية .<sup>2</sup>

وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين (تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين في الإدارة إلى مستوى المشاركة كمالكين للمؤسسة. ) فانه يقع على مسؤولية الإدارة العليا ومسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة البدء في اتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغيرا في ثقافة المؤسسة تتمثل في الاندماج بين أربعة ممارسات وهي: التعلم ، القدرة ، التمكين ، المكافأة والتحفيز.<sup>3</sup>

1. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات : القرار هو عبارة عن اختيار يتم بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة.وهو اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف . وتتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال فرص التحسين يشترك في تنفيذه الجميع من مديرين وعمال وزبائن . من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات . وهو ما يجب إن يعتمد جهاز كفاء للمعلومات ، يسمى نظام المعلومات إدارة الجودة الشاملة .

2. التغذية العكسية : وهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية ، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية . وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة الذكر إن تؤتي ثمارها ، من هنا فان إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> ريتشارد ل ويليمز، 1999، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، سلسلة العمل بذكاء/ الجمعية الأمريكية للإدارة ، ط 1، مكتبة جرير ، ص 23، 26 .

<sup>3</sup> .فاتن احمد ابو بكر، 2000، نظم الإدارة المفتوحة ، الطبعة الأولى ، دار أترك ، مصر ، ص 68 .

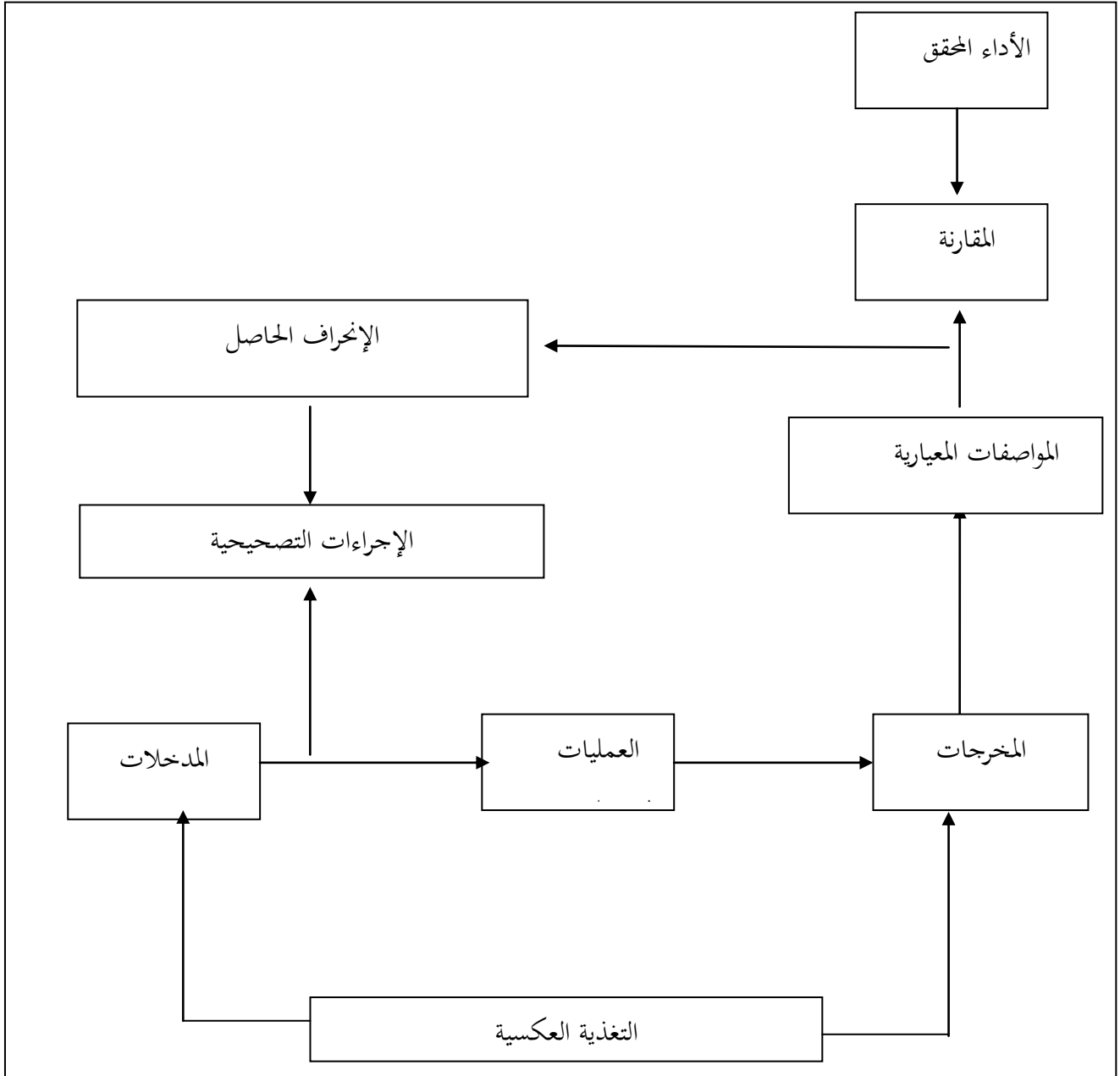
وطيدة في تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاما في جهود الجودة الشاملة ويساعد توافر المعلومات على:<sup>1</sup>

- التركيز على العميل ؛
- تلبية الالتزامات ؛
- إدارة عملية التصنيع والتخلص من المخلفات ؛
- إشراك العاملين وتدعيمهم وتزويدهم بالطاقة الواقعة ؛
- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة .

ويتضح من هذا إن توافر المعلومات وبثها على كل مستويات المؤسسة يمكن من التعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم ومعرفة متطلباتهم والكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنافسة ، مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء . كما إن توفر المعلومات يمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة ، مما يضمن تلبية الاحتياجات في الوقت المحدد **Just in time** أي توافر المعلومات يمكن المؤسسة من إن تاخذ قراراتها بناء على رصد واكتشاف إشارات من عملائها ، وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يريدونها هؤلاء العملاء ، و استغلالها . وبالتالي التوجه بالعميل وينعكس هذا على فلسفة المؤسسة والمحافظة على مركزها التنافسي في السوق .

<sup>1</sup> فاتن احمد أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 69

الشكل رقم 6: دور التغذية العكسية في تحسين الجودة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

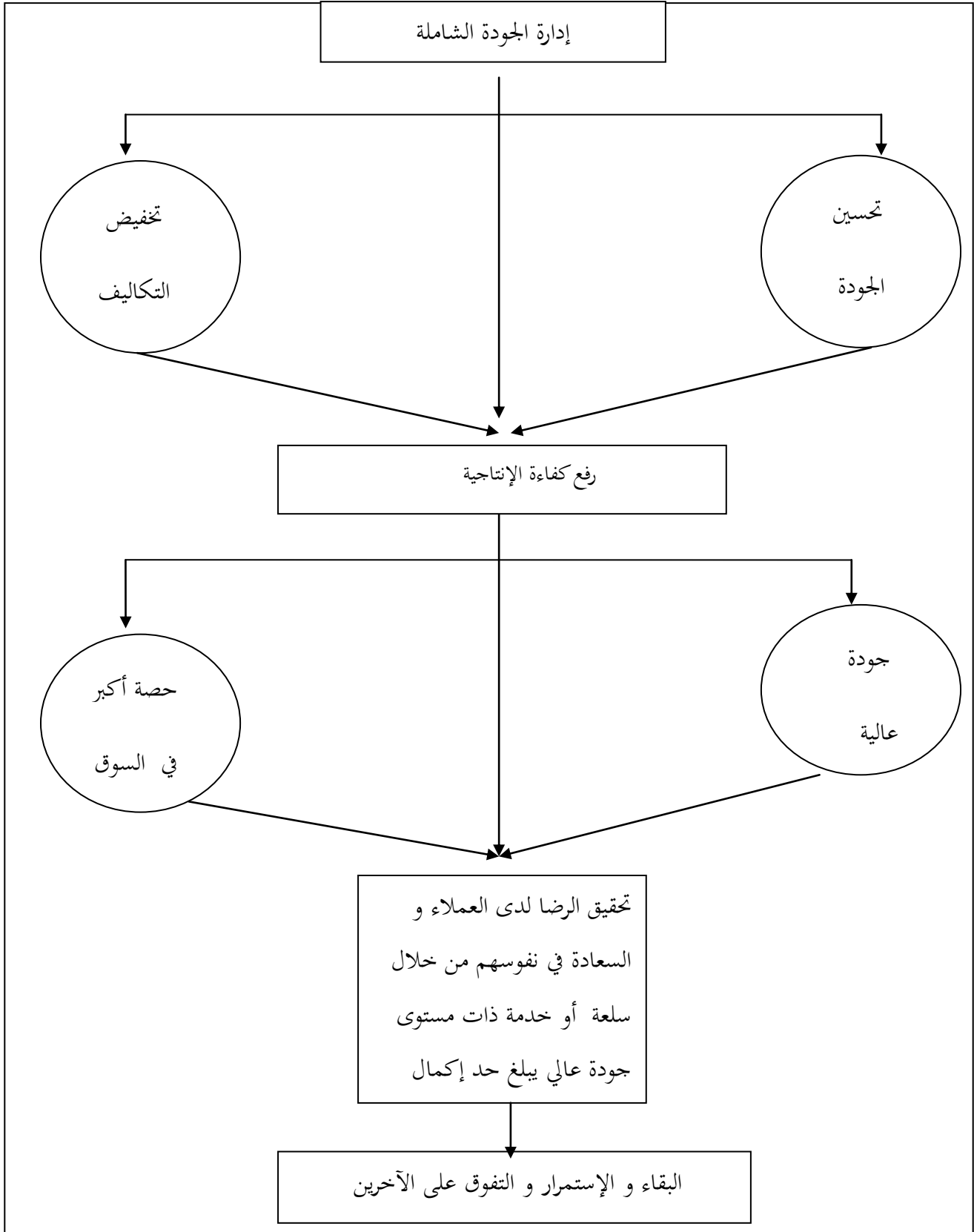
## المطلب الثاني : أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ، وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها، وهناك مقولة في هذا الخصوص هي: " لا احد يستطيع إن يصمد في وجه المنافسة إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية وتخطيطها بشكل مستمر ودائم."<sup>1</sup>

إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة لدى العملاء ، لضمان البقاء والاستمرار والتطور ، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص38.

الشكل رقم 7: أهداف إدارة الجودة الشاملة





المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

على ضوء الشكل السابق وفي مسعى لتحقيق مضمونه نجد إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده؛
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة، التكلفة، الوقت و الاستمرارية ؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية ، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا ؛
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطور والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

وعموما يمكن تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي :

1. تحقيق الربحية والتنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية؛
2. تحقيق رضا المستهلك: من خلال التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدأ من البحوث التسويقية مروراً بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع والتسويق<sup>2</sup>؛
3. زيادة الفعالية التنظيمية: حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم<sup>3</sup>.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية أيضا:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> . خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>3</sup> . نفس المرجع السابق، ص 84.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان ص 160.

- تهدف إلى إن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود اقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة؛
- إن تكون المؤسسة هي الأسرع دائما في تقديم الخدمات و المنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
- إحداث تغيير في جودة الأداء وتطوير أساليب العمل وتحسين بيئة العمل ؛
- الرفع من مهارات العاملين، قدراتهم وولائهم والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم؛
- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة وتقليل إجراءات العمل من حيث العمل والتكلفة.

ومما سبق نجد إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون بأي شكل ممكن خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المؤسسة، فمن يتأخر عن ذلك سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته في السوق وخاصة إن العالم في الوقت الراهن يعيش منافسة شديدة ، فالبقاء للأقوى والأقوى هو الذي يكون قادر على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

### المطلب الثالث : معيقات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل إدارة الجودة الشاملة ، أو تؤدي إلى عرقلتها وتأخيرها .وفيما يلي عرض لأهم هذه المعوقات :<sup>1</sup>

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا ؛
- ✓ الخوف من التغيير لدى العاملين ؛
- ✓ الفشل في تغيير فلسفة المؤسسة وثقافتها؛
- ✓ التوقعات الخاطئة لتكلفة ووقت تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ التعامل الخاطئ مع الأساليب الإحصائية سواء بالاعتماد الكثير أو القليل ؛
- ✓ تركيز المؤسسة على أساليب غير متوافقة مع نظام الإنتاج أو الأفراد بها .
- ✓ توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة ؛

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 237، 238.

- ✓ التوقيت الخاطئ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل أن تكون بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالاستقلالات، الترقيات، التقاعد.
- ✓ مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا والمعدات؛
- ✓ إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحيتهم؛
- ✓ عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتعددية العكسية؛
- ✓ عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها؛
- ✓ التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أي مؤسسة هو نظام تسييرها ، بعد ذلك جودة منتجاتها ، والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه والتيقن من أجل التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الإقتصادي ، وذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها، وأطلق عليها سلسلة الإيزو ISO.

### المطلب الأول : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملا وحاكما لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المؤسسة ، وبذلك فهي نظام متطور عن نظام ISO 9000 الذي ينحصر نشاطه في نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المؤسسة ذاتها ككل ، فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة أن يمارسها ويقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وتنمية القدرة والإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية والجماعية وإيجاد جهد جماعي متناسق ومتكامل من أجل زيادة قدرة المؤسسة على توليد وتطوير الأفكار الإبتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة من السلع والخدمات والمجالات والأنشطة التي يمكن للمؤسسة التوجه بها والاعتماد عليها في صنع المستقبل وتطوي أسواق الحاضر .

<sup>1</sup> . سوسن شاكرا مجيد و محمد عواد الزيدات، 2007، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان ، ص 53.

وبالفعل هناك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزا واضحا في أدائها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد فيما يلي<sup>1</sup> :

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- رفع مستوى الأداء.
- العمل على تخفيض تكاليف التشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup> :

- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .
- تنمية العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
- توفير التدريب اللازم .
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم .

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم و قدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ، وفي هذه الخصوص يقدم " عبد الرحمان الهجان " بعض التوصيات الضرورية الواجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذه التوصيات هي<sup>3</sup> :

- تقييم الوضع الراهن للمؤسسة بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية .
- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جديدة .

<sup>1</sup> . منال طه بركات ، 2007، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مذكرة

ماجستير، جامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة قسم إدارة أعمال ، ص48 . 49

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص49.

<sup>3</sup> موسى اللوزي ، 2003، التطوير التنظيمي ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الأردن ، ص243 . 244

- وضع برامج تدريبية لمستويات إدارية كافة بهدف تنمية مهارات العاملين حول مفهوم إدارة الجودة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني : مفهوم الإيزو وفوائد الحصول على شهادة الإيزو

أولا : مفهوم الإيزو 9000

إن مصطلح ISO يمثل اختصار للمؤسسة الدولية للمواصفات (International Organization For Standradization) إذ نجد الاسم المختصر ISO أكثر استعمالا وشيوعا بدلا من IOS ولقد أستمد هذا الاختصار من الكلمة اليونانية التي تعني تعادل أو تساوي<sup>2</sup> ، ومؤسسة الإيزو أو المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي تأسست عام 1947م ، بهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها ، من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي<sup>3</sup> . فضلا عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العالمية والتكنولوجية و الاقتصادية عملت المؤسسة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة مع المتعاقدين ووسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي<sup>4</sup>.

تمارس مؤسسة الإيزو أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية (TC) لها الحق بإنشاء لجان فرعية (SC) ومجموعات عمل (WG) من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة ، ويكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية ، علما بأن المؤسسة شكلت ما يقارب 760 لجنة فنية وفرعية و 1942 مجموعة عمل تعمل نحن ما يسمى بمجلس الإدارة الفني ، وبهذا يقع على عاتق مؤسسة الإيزو مهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة ، باستثناء المواصفات الفنية للمنتوجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية مؤسسة أخرى تأسست عام 1906م وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية (EIC)<sup>5</sup>.

أقرت الهيئة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة التي تعني مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف الشركة ، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ

<sup>1</sup> موسى اللوزي نفس المرجع السابق، ص 243 . 244

<sup>2</sup> سملاي مجصيه، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، 23/22 أبريل 2003، جامعة ورقلة ، ص189

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، 2014، ادارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،ص 55.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، أنظمة إدارة الجودة البيئية iso14000 . iso9000 ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،ص 29

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ، ص 30.

السياسة والأهداف. وتعرف سلسلة الإيزو 9000 على أنها سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء<sup>1</sup>.

في كل نشاط من أنشطة المؤسسة يجب الإلتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالية، وهذه المعايير عالمية موضوعة من قبل المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي أو للمعايرة ، وبالتالي فإن إيزو 9000 هي شهادة تمنحها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المؤسسة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المطالب (المقاييس) في نظام جودتها بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة ، بناء عليه فهذه الشهادة تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي متوفرة في الشركة<sup>2</sup>.

إذن إيزو 9000 هي بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها ، لتمكينها من الحصول على إحدى شهادات المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي ، وهي الإيزو : 9001-9002-9003-9004<sup>3</sup>.

وفيمايلي توضيح كل مواصفة على حدى :<sup>4</sup>

1. الإيزو 9001: نظام الجودة نموذج لضمان الجودة في تصميم والتطوير ، الإنتاج التركيب وتقديم الخدمات وهي أكثر المعايير شمولاً. وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقدم الخدمات اللازمة بعد التسليم .
2. الإيزو 9002: تضم جودة نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الرقابة واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب .وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا تدخل في أعبائها.
- التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم. وتتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً المتضمنة في الإيزو 9001.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز, 2000, اقتصاديات إدارة جودة المنتج والإيزو 9000 . 10011 , الطبعة الأولى ، مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، ص109.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي , مرجع سبق ذكره ، ص63.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق , ص 63.

<sup>4</sup> سونيا محمد البكري , مرجع سبق ذكره ، ص 334 . 335

3. الإيزو 9003: نظام جودة ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات. وهي هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً من العناصر التي يقدمها الإيزو 9001 وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة ، الإيزو 9003 وتتضمن فقط المتطلبات لعملية إكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

4. الإيزو 9004: عناصر وإرشادات نظم الجودة "تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة تحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بتفصيل وهي تعتبر هامة ومفيدة لإغراض المراجعة الداخلي .

أما فيما يخص مجالات تطبيق هذه المواصفات فهي كالتالي <sup>1</sup>:

1. إيزو 9001: هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات .

2. إيزو 9002: وهي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات .

3. إيزو 9003: هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والاختبار النهائيين .

4. إيزو 9004: هي خاصة بإعطاء نموذج لنظام إدارة وتأكد الجودة وكذلك خطوط إرشادية لعناصر النظام.

كما نجد انه ليس كل المواصفات تتناسب مع كل أنواع الشركات، فنجد <sup>2</sup>:

- إيزو 9001: خاصة بالشركات الهندسية والإنشائية والخدمية .
- إيزو 9002: خاصة بالشركات ذات الإنتاج المتكرر مثل الصناعات الكيماوية .
- إيزو 9003: تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي .
- إيزو 2004: وهي تناسب كل الصناعات والخدمات .

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، 2005، التسويق الإلكتروني ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 271

وما يمكن ملاحظته هو أن الإيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح للشركات التي تتوفر فيها الشروط ، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام الشركات المنتجة اتجاه المستهلك ، في أن تتوفر في منتجاتها المواصفات المحددة في شهادة الإيزو ، أما الإيزو 9004 فهي مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو).

وعموما توجد ثلاثة دوافع أساسية لتطبيق مواصفات إيزو 9000 ، نوجز أهمها فيمايلي<sup>1</sup> :

1. طلب الزبون : إن طلب الزبون أو ضغط الزبون على الشركات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات iso9000 بعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات iso9000 خاصة بعدما أصبح هذا شرطا مسبقا لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.

2. الميزة التنافسية : تطبق شركات iso9000 رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التمايز السوقي ، وبالتالي كسب ميزة تنافسية مقابل منافسيها من الشركات غير الحاصلة على شهادة المطابقة ، فلو أتاحت للزبون فرصة التعامل مع شركتين متساويتين في جميع عوامل المفاضلة ولكن الأولى حاصلة على شهادة المطابقة والثانية لم تحصل عليها ، فإنه سوف نختار الأولى بلا تردد.

3. التحسين الداخلي : على الرغم أن الكثير من الشركات قد طبقت مواصفات iso9000 نتيجة لضغط السوق الخارجي (ضغط الزبون) فإن شركات أخرى قد طبقتة للفوز بمنافع داخلية ، حيث ان تلك الشركات وجدت أن التحسينات في الجودة وأداء المصنع تتميز بقيمة دائمية متساوية على الأقل إلى القيمة السوقية للتسجيل ، حيث ان نظام الجودة جيد التأسيس يمكن ان يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة ، حيث يمكن تطبيق مواصفات iso9000 كقاعدة أو حجر أساس لتطبيق أنظمة جودة أشمل متمثلة بإدارة الجودة الشاملة.

وبهذا نستنتج أن طلب الزبون الميزة التنافسية هي دوافع من قوى خارجية ممثلة بالزبائن ، أم التحسين الداخلي فهو دافع من قوى داخلية ممثلة بإدارة المؤسسة.

ويعتمد الإيزو على المبادئ التالية:<sup>2</sup>

1. وثق ماتنعمل (الإجراءات): توثيق كيف العمليات تجري .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة البئية iso14000 . iso9000" , مرجع سبق ذكره ، ص 58 . 59

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 59



2. . أفعل ما وثقت (التنفيذ): تنفيذ تلك العمليات وفق للإجراءات الموثقة .
3. سجل ماعملته الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة من خلال الاحتفاظ بالسجلات المناسبة .
4. دقة النتائج: التأكد من خلال مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات التي تكون من خلال التطبيق الداخلي.
5. عالج الفروقات: فإذا كان المنتج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة ومتناسقة.

### ثانيا: فوائد الحصول على شهادة الإيزو

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد المنافسين كلما أزداد اتجاه الأسواق إلى اقتصار التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة<sup>1</sup>، وهناك هدفان أساسيان لشهادة الإيزو وهما:<sup>2</sup>

1. تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها .
2. تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة.

كما يؤدي تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية ، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في الشركة ،وتتضح أهمية تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة من خلال مايلي<sup>3</sup> :

1. زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك ، ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات مؤسسة التجارة العالمية ؛
2. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل؛

<sup>1</sup> سملاي بحضيه , مرجع سبق ذكره ، ص 186

<sup>2</sup> ريتشاردل ويليمز , أساسيات إدارة الجودة الشاملة , الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص 98

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان , إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 . 2000 , مرجع سبق ذكره ، ص 194

3. المساعدة على رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل كلف العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب والمسترجعات ، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات؛

4. تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

كما تتضح في <sup>1</sup> :

- التمتع بميزة التقدم للعطاءات ( المناقصات ) التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة والحصول على حصة أكبر من السوق.
- تصبح الشركة مكانا لإستقطاب القوى العاملة المتميزة.
- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة .
- تشكيل الأنظمة الثانية للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة القائمة على المراجعة والتقييم المستمر.

كما نجد أن مواصفات الإيزو يندرج تحت مجموعة من الفوائد ، من أهمها<sup>2</sup> :

1. يقلل من عدد مرات إجراء فحص المنتج وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه ؛
2. إستخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات ؛
3. يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية؛
4. يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم، بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج؛
5. وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة ، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي إدراك أكبر بالجودة .

<sup>1</sup> - انظر:- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص67.

- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ص 232

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 . 2000" مرجع سبق ذكره ، ص194

إن تطبق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا للمؤسسة بأن لديها نظام إداري متين، يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة ، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة .

وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأية دولة ، وقد أصبحت شهادة الإيزو مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في القرن الحالي في ظل إتفاقية مؤسسة التجارة العالمية (w.t.o) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضاعة المحلية المعدة للتصدير ومقياس المنافسة ، وفي هذا الصدد يقول الدكتور juran "أنت ليست مجبراً على تطبيق iso 9000 لكن بقاءك ليس مضموناً"<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

الإيزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، بل هو نظام لضمان وتوكيد الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين والتطوير المستمرين<sup>2</sup> ، والحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للإرتقاء بالمستوى العام لأدائها ، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

ونميز تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يعكس معايير الإيزو التي تتفق على تعريفها ، وهذا ما لاحظناه من خلال ماورد من تعريفات سابقاً، على أن إدارة الجودة الشاملة سبيل : لبقاء المؤسسة ، وهي : فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات العميل عن أهداف المؤسسة ، وأيضاً هي : أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء وتؤكد أن كل نشاط بالمؤسسة مرتبط بحاجات العملاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، 2003، إدارة الجودة الشاملة IQM والإيزو ISO، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص118 . 119

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 268

<sup>3</sup> علي السلمي ، 1995، دارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب ، القاهرة ، ص 117

<sup>4</sup> سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره، ص 111

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso9000 ولكن كليهما ليس بدلين مختلفين لفلسفة واحدة ، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهما، ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات الإيزو وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الآتية :<sup>1</sup>

- هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة ؟
- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تحقيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة ؟
- أما الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة ، من أين تبدأ مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso9000 ام من إدارة الجودة الشاملة أم كلاهما ؟

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركات إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر ، بينما تطبيق إحدى مواصفات الإيزو هي مواصفة محددة من قبل المؤسسة العالمية للقياس والمواصفات ، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الإيزو ، ولذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر دليلاً لإمتلاك المؤسسة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>. ولذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن إتباع المؤسسة سلسلة المعايير الدولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة بإعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها<sup>3</sup> ، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالإستناد إلى متطلبات الإيزو يتوجب عليها الإعتماد منذ البداية على متطلبات الإيزو ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع<sup>4</sup> ،

إذن فإنه تشبيه إدارة الجودة الشاملة بعجلة تصعد مرتفعاً ، بينما تكمن فعالية الإيزو في كفاءته لمنع هذه العجلة من الإنحدار والتراجع<sup>5</sup> ،

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة البيئية iso14000 . iso9000 ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب ، دارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>4</sup> قدار طاهر رجب ، 1998 ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو iso 9000 ، الطبعة الأولى ، دار الحصاد ، دمشق ، ص 257.

<sup>5</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

وهكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة بشكل شامل ومتكامل وباتجاه المستهلك لإشباع رغباته ، يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة الإيزو ، وبذلك تكون إدارة الجودة مكملا للإيزو ولكنها ليست بديلا عنه <sup>1</sup> ، وأن المواصفات iso9000 هي الأرضية التي يمكن للمؤسسة

أن تستند إليها للبدء بتطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة ، يجب الإدراك أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

وترتبط معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. إن المواصفات القياسية للإيزو وتعتبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل ، في حين تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد ، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للإيزو تذهب لأبعد توقعات العملاء؛
2. أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية وكفاءة المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الإيزو؛
3. أن مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة المستمر يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها مما يزيد الإهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.

ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين مواصفات القياسية ودارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

<sup>1</sup> قاسم نابف علوان , مرجع سبق ذكره ، ص 214.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي , أنظمة إدارة الجودة البيئية iso14000 . iso9000, مرجع سبق ذكره ، ص 72.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 140، 142.

جدول رقم 2: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس من الضروري التركيز على المستهلك	التركيز المطلق على المستهلك
لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة .	ترتبط بإستراتيجية المؤسسة
تهتم بالتركيز على نظم الفنية ونظم الإجراءات .	تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم ، والأدوات والأساليب.
مشاركة العاملين ليس ضروريا .	التأكد من مشاركة وحماس العاملين
لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار.	تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي .
يمكن أن يكون التركيز جزئيا.	تعني بالمؤسسة ككل ، بجميع إدارتها ووظائفها.
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .	كل فرد مسؤول عن الجودة .
من الأساليب كثيرا الإحتفاظ بالأوضاع على ماهي عليه	تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة والعمليات

المصدر : سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

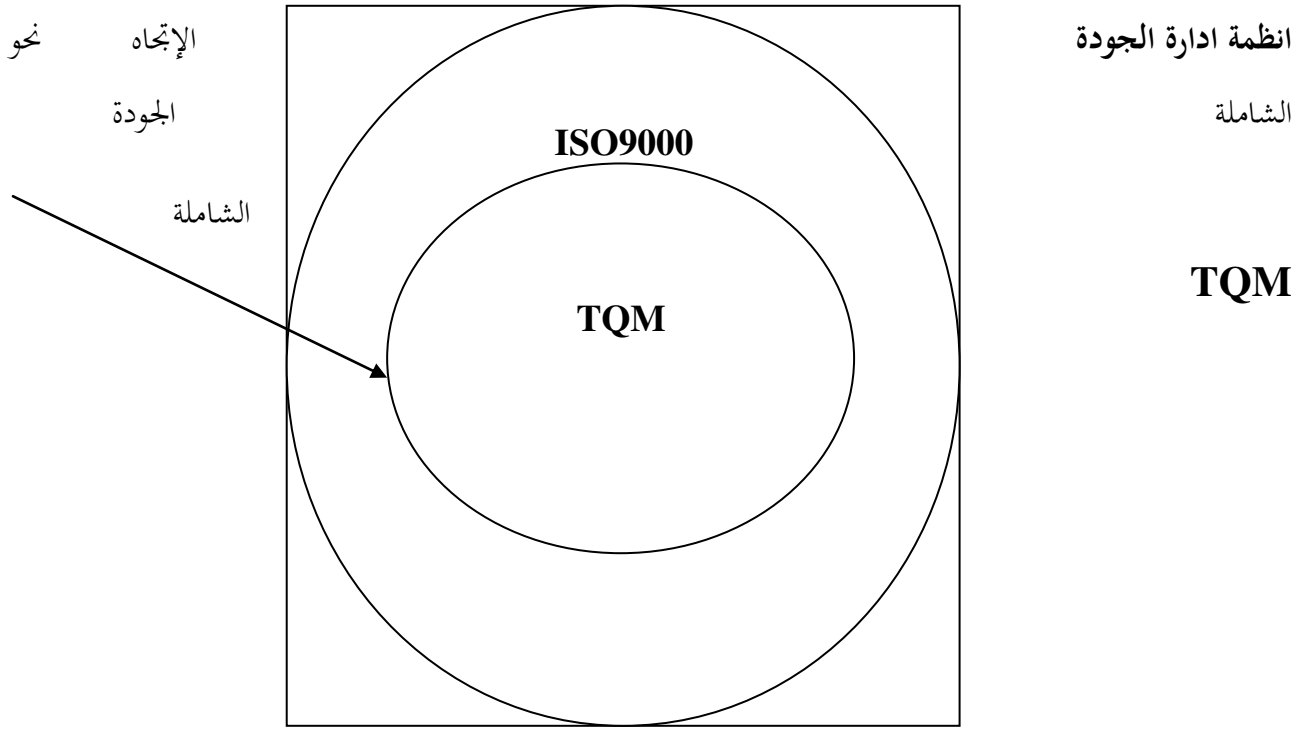
نستنتج من هذا الجدول بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 هي علاقة تكامل . فيمكن الحصول على الإيزو بدون إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000 وهذا أفضل.

ويمكن تطبيق نظام الجودة والإيزو 9000 كبداية الطريق للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل ، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها ، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء ، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم ، والشكلين المواليين يوضحان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريد كورتل ، أمال كحيله ، 2010 ، الجودة وأنظمة الإيزو ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 245 . 246

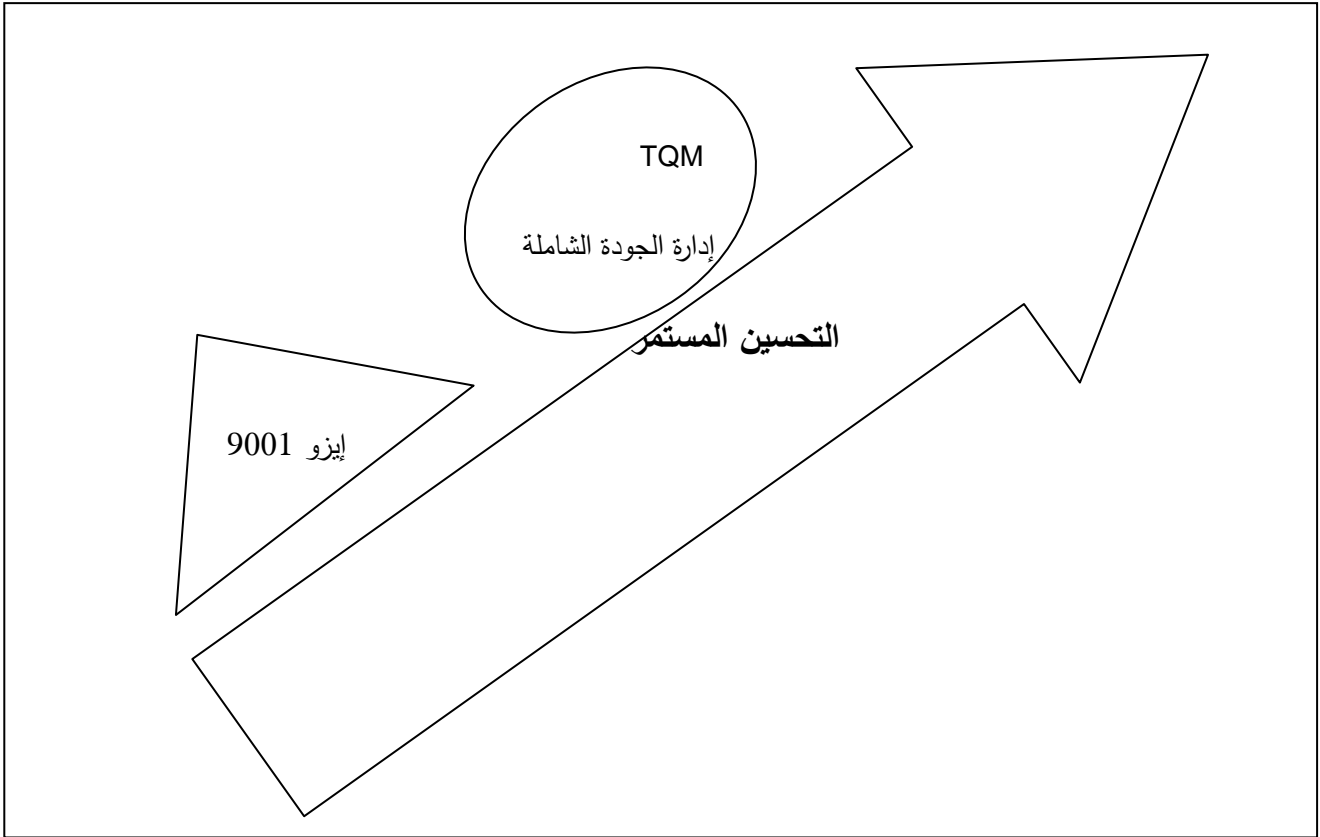
<sup>2</sup> جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة ابو بكر بلقايد ( تلمسان ) ، 2010 . 2011م ، ص 51

الشكل رقم 08 : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000



المصدر : زيد منير عبوي , 2006، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الأردن ، ص 126.

الشكل رقم 09 : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9001



المصدر : علي السلمي , إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو , مرجع سبق ذكره ، ص 178 .



## خلاصة الفصل :

تعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الإرتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها ، كما أن مفهوم هذه الأخيرة يتضمن جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج وذلك بأفضل أداء وأقل التكاليف ، وترتكز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين ، وللإهتمام بالجودة لابد من تخصيص وحدة إدارية لها بالمؤسسة ، إذ ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤهل المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية حتى تضمن إستمرارها وبقائها في ظل ظروف المنافسة، وفي الأخير تعد معايير الإيزو والجودة الشاملة من اهم ما أفرزته أنظمة الجودة بتطورها عبر الحقبات المختلفة التي مرت بها المؤسسة.

## الفصل الثاني

### الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

ان الصراع القائم اليوم بين مختلف المؤسسات يتمثل في شدة التنافس وهذا الاخير لا يمكن ان يحدث من فراغ، فالبيئة هي ميدان المنافسة حيث تسعى كل مؤسسة لمعرفة ودراسة البيئة والاحاطة بكل متغيراتها. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتميز منتجاتها عن منتوجات المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها امر ضروري، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدا اساسي لتحقيقها وتطويرها .

ان بناء الميزة التنافسية ليس امر بسيط، بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة لاطول مدة ممكنة في محيط سريع التغيرات والتطورات.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الى النقاط التالية:

- ◀ المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
- ◀ المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
- ◀ المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق استمرارية ميزة تنافسية

### المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، محدداتها الأساسية.

### المطلب الاول : ماهية الميزة التنافسية

وقبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية يتطلب الامر معرفة مصطلح الميزة ، حيث تعرف على انها على أنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة<sup>1</sup> ، اما التنافسية رغم شيوع هذا المصطلح في السنوات الاخيرة ، الا انه لا يوجد اتفاق حول تعريفه ، ويمكن تعريف التنافسية من خلال مستوياتها ، حيث هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية على مستوى القطاع وأخيرا تنافسية على مستوى المؤسسة.

1. التنافسية على مستوى الدولة : ونعني مدى قدرة الدولة على خلق مناخ استثماري ملائم يسمح بزيادة الانتاجية ، ويساعد على التنافس على المستوى الدولي بشكل ينعكس على مستوى معيشة افضل لمواطنيها.<sup>2</sup>
2. التنافسية على مستوى القطاع: ونقصد بالقطاع مجموعة مؤسسات تنتج منتجات متشابهة في نفس النشاط . ونعني بالتنافسية في هذا المستوى قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، وهذا ما يؤدي الى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة .

3. التنافسية على مستوى المؤسسات: وهي سعي المؤسسة للرفع من حصتها السوقية من خلال قدرتها على

النمو مقارنة بالمؤسسات المنافسة في نفس القطاع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد عباس(2015)، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ص 140.

<sup>2</sup> سملاي بحضية،(2005)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، ص 04.

<sup>3</sup> لشهب الصادق،(2015)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، ص ص 42، 41.

مفهوم الميزة التنافسية: لقد قدمت العديد من التعاريف للميزة التنافسية لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق. وسوف يتم استعراض بعضها كما يلي :

عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، او بمعنى اخر احداث عملية الابداع بمعناه الواسع .<sup>1</sup> كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لربائنها.<sup>2</sup>

- هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

- تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>3</sup>

- ويشير مفهوم الميزة التنافسية بأنها مجموعة من العوامل والامكانيات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق اداء عالي وعلى سبيل الاستمرار .<sup>4</sup> ويرتبط تحقيقها ببعدين اساسين هما : القيمة المدركة للعميل ، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.<sup>5</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.<sup>6</sup>

وهناك تعاريف اخرى للميزة التنافسية وهي ما يلخصها الجدول الاتي :

### الجدول (03): مفاهيم الميزة التنافسية وفق آراء الباحثين

<sup>1</sup> - Michel porter , L'avantage concurrentiel des nation, paris, inter éditions, 1993,p48 .

<sup>2</sup> - Michel porter , L'avantage concurrentiel des nation, paris ,dumod,2000,p08.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود ابو بكر،(2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، مصر،ص 13،14.

<sup>4</sup> - الهام فخري طلمية، (2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 95.

<sup>5</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره،ص 14.

<sup>6</sup> - عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

السنة	اسم الباحث	التعريف
1985	Porter	قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل .
1986	Harvey	يعد الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج ، السعر ، الكلفة ، التركيز على الإنتاج .
1991	Porter	دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة
1992	Czepicl	يركز في تعريفه للميزة التنافسية على عنصرين القيمة والزمن ، فيعرفها بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن .
1993	Hicks	الميزة التنافسية ما هي إلا تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها
1994	Mc Gahan	الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
1996	Pitts and Lei	يركزان على نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وهي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها . بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم
1997	الروسان	خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها .
2000	Lynch	يعرفها بأنها قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين .
2000	Macmillan and tempoe	الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافسيها مع الآخرين .
2002	قطب	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لربائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها

المصدر: سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء

لمنظمات الاعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 73.

ويتضح من مضامين التعاريف الواردة في الجدول (3) ما يأتي :

- 1) هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن .
  - 2) قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين .
  - 3) هي استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها .
  - 4) الميزة هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم التنافسي .
  - 5) المساهمة في تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.<sup>1</sup>
- اهمية الميزة التنافسية :** يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية :

- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، وهذا يعني احتلال المنظمة لريزائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين مما يجعل ريزائناتها أقل تأثراً لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى .
- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة .
- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة ، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الريزائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع .
- ان كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الامر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.<sup>2</sup>
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها ، لأنها متيقنة من ان النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة

بشكل واسع ، وان المنافسين على علم كامل لها.<sup>3</sup>

**خصائص الميزة التنافسية :** يمكن تجسيد خصائصها في الآتي :

— تحدد بالاعتماد على رغبات الريزون ؛

— توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

<sup>1</sup> - سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 73.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، (2009)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 155.

<sup>3</sup> - ثامر البكري، (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 193.

- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛<sup>1</sup>
- ان تكون مرنة بمعنى يمكن احلال مميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

ان بناء ميزة تنافسية يستند بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لإكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، حيث أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

أولاً- أنواع الميزة التنافسية : يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية و هي:

1. **ميزة التكلفة الأقل** : تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة ، والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة.
2. **ميزة تمييز المنتج**: تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتمفردة ، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة المستهلك(الجودة،خصائص الاستعمال، وخدمات ما بعد البيع...)، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.<sup>3</sup>

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ،ونذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> - زكريا الدوري، احمد علي صالح،(2009)،الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،ص206 .

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 310.

<sup>3</sup> - عظيمي دلال،(2010)، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، ص ص2000،199.



- المصادر الداخلية: وهي التي ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... الخ، كذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.<sup>1</sup>
- يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين .
- اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسين هو ما يقود الى الحصول على الميزة التنافسية، لان ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج او خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات وابعاد الميزة التنافسية

اولاً: محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين وهما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .

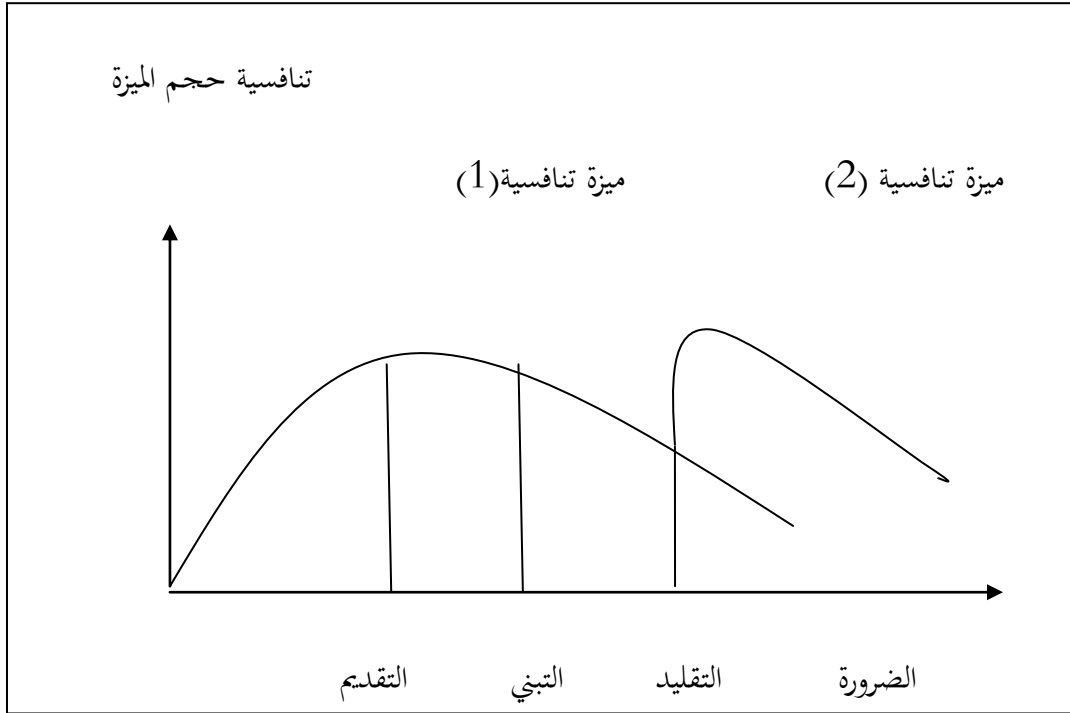
- حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من اثرها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها .وبهذا تظهر مرحلة الضرورة او بمعنى اخر الحاجة الى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج ،ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو ابداع ميزة جديدة تحقق قيمة

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 357.

<sup>2</sup> - بجه عيسى، لعلاوي عمر، (2011)، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ص 134

أكبر للمستهلك.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل (1)

الشكل (09): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : قوراري مريم، ادارة الابداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات، رسالة ماجستير تخصص حوكمة شركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 106.

– نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ويتشكل نطاق التنافس من اربعة ابعاد وهي :

1. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.<sup>2</sup>
2. درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

<sup>1</sup> – نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر، ص 84.

<sup>2</sup> – رحيل اسيا، (2011)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة بومرداس، ص 54.

3. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.<sup>1</sup>

**ابعاد الميزة التنافسية:** تحدث تغيرات وتطورات على مستوى بيئة المؤسسات باستمرار، حيث تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مما أدى إلى تغيير ابعاد المنافسة، فبعد ان كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها، بتقديم منتجات ذات جودة اعلى بالاعتماد على ابعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي. وتتمثل هذه الابعاد في: التسليم، المرونة، التكلفة، الجودة واخيرا تم اضافة بعد اخر حديث يتمثل في الابتكار.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

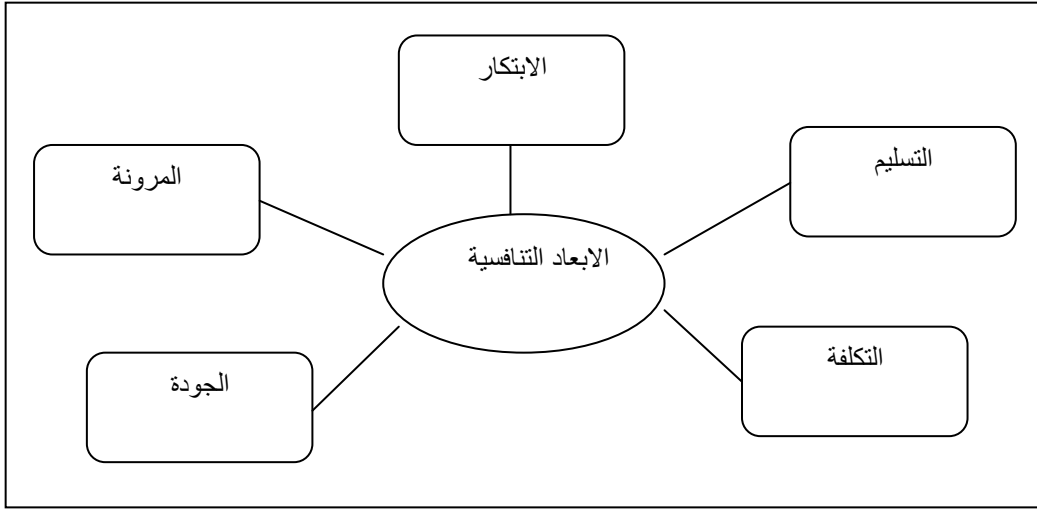
- **التمييز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.<sup>2</sup>

هناك تصنيف اخر لابعاد الميزة التنافسية وهو الاتي:

<sup>1</sup> - رحيل اسيا، مرجع سابق ص 55.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

شكل (10): الابعاد التنافسية



المصدر: لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، 2015، ص 46.

- **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الاول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين، والحصول على قدر اكبر من الارباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في ادناها نسبة الى المنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.<sup>1</sup>
- **الجودة:** تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية اكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملاءمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات، حيث يرغب العملاء عن افضل جودة الى جانب السعر. حيث قسمت الجودة الى ثلاث ابعاد هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.<sup>2</sup>
- **التسليم:** يمثل الوقت اليوم اهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الاهتمام به وتتضح لنا اهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط اهمها:

1. تقليص زمن التسليم للعميل: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
2. تقليص زمن تحويلات العمليات: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> - لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> - سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، مجلة اداب الكوفة، العدد الاول، جامعة الكوفة، العراق، ص 83.

3. سرعة التطوير : وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.<sup>1</sup>

- المرونة: أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الاسواق الحالية ،حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في الاعلام والاتصال ،تعرف المرونة على انها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم ،مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للدكاء الاقتصادي للمؤسسة.<sup>2</sup>
- الابتكار: وهو التجسيد الفعلي للافكار الابداعية في شكل منتجات تطرح في السوق او طرق جديدة اكثر تكوينا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة ، تختلف عن تلك الطرق المستعملة او عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية.<sup>3</sup>

#### المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الاعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لاطول فترة ممكنة، وعليه سنتطرق الى الميزة التنافسية المستدامة من ناحية المفهوم ومتطلبات بناءها... الخ.

#### المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

اولا: مفهوم الاستدامة: أصبحت الاستدامة من الاولويات الرئيسية في الاستراتيجية المعتمدة من قبل اغلب المنظمات، لما لها من تأثير بعيد الامد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الاعمال في عالمنا المعاصر. لكون المنظمات أصبحت اليوم يقاس درجة نجاحها وقبولها من المجتمع بمقدار اسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن. وقد بات من الواضح بان استخدام مصطلح الاستدامة بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والافعال المتقابلة ما بين منظمات الاعمال بشتى تخصصاتها وانشطتها المختلفة من جانب، والمجتمع عبر ممارسات افراده اليومية وبجميع اشكالها من جانب اخر. التي يمكن ان تحدث

<sup>1</sup> - احمد بلالي،(2007)،الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة، ص252.

<sup>2</sup> - سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مرجع سابق،ص 86.

<sup>3</sup> - احمد بلالي،(2008)،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، ص 04.

تأثير إيجابي أو سلبي في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية. والتي أصبحت ومنذ امد قريب بكونها تمثل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال نحو تخضير اعمالها. وان تكون أكثر توافقاً مع البيئة.

وقد استخدم هذا المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديدًا في ثمانينات القرن الماضي. وهذا ماقاد اللجنة العالمية للبيئة والتابعة للأمم المتحدة في عام 1987 الى تعريف الاستدامة على انها التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الاجيال القادمة. ثم تطور المفهوم واصبحت تعرف بتحسين نوعية الحياة الانسانية وبما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي.

وفي وقت لاحق وتوافقاً مع التوجهات المعاصرة في النظرة الى البيئة وحمايتها. وبرزت المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية. فقد عرفت على انها "استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الاعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الاول في دعم واسناد البيئة والثاني في توليد الربح باعتباره هدفاً استراتيجياً لكي تبقى وتستمر".<sup>1</sup>

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: تشير الدراسات الى ان اول من طرح فكرة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما اشار في القول بانه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه Porter 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها المنظمة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات الزبائن.<sup>2</sup>

الجدول الموالي يمثل ابرز المفاهيم التي اوردها ابرز الكتاب والباحثون للميزة التنافسية المستدامة.

جدول(04): الاسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

السنة	عنوان المقالة/ الكتاب	المساهمة العلمية
Alderson (1965)	« The Search for Differential	الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد اساسية هي

<sup>1</sup> - ثامر البكري، خالد بني حمدان، (2013)، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد9، الاردن.

<sup>2</sup> - نفس المرجع اعلاه.

التكنولوجيا، القانونية، الجغرافية هناك اربع استراتيجيات لانجازها وهي التميز، التجزئة، الصفقة، الانتقائية.	Advantage »	
الشركات الناجحة ستنجز اعمالها اما من خلال الكلفة الاوطى او الاكثر تمايزا.	« Survival Strategies in a Hostile environment»	Hall (1980)
الاستناد الى سلسلة القيمة كاداة اساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	« Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance»	Porter (1985)
الاستناد الى سلسلة القيمة كاداة اساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	«Strategic Intent»	(Hamel and Prahalad 1989)
المنظمة يجب ان لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وانما يجب ان تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.	« Firm Resources and Sustained Competitive Advantage»	Barney (1991)
تتمثل بالموارد المادية المختلفة والتي تسمح للمنظمة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.	« A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA»	Hall (1993)
الاستناد الى جانبين رئيسين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة. واللذان يقودان الى انجاز ميزة تنافسية مستدامة ولاضافة قيمة للزبون.	« Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis»	Srivastava, Shervani. And Fahey (1998)
استناد الميزة التنافسية المستدامة الى المفاهيم الاخرى في الاستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق	« An examination of the sustainable competitive advantage concept:	Hoffman (2000)

العلاقة، والشبكات.	Past, Present and Future»	
الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.	« Developing corporate culture as a competitive advantage »	Sadri and Lees (2001)
الابداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	« Knowledge management systems and developing SCA»	Adams and Lamont (2003)
يقترح نموذج التعاضد ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	«Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time»	Kotelnikov (2004)
الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة إلى الموارد المتاحة بالمنظمة. وهناك ارتباط إيجابي ما بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organizations	Khandekar and Sharma (2005)
يمكن للمنظمة أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولائه.	« SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers»	Javalgi and Radulovich (2005)

المصدر : ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الأكاديمية

للدراستات الاجتماعية والانسانية، العدد9، 2013، الاردن،



وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الاعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها ، كما تم وصفها بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لابعد مدى ممكن والتي لايمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الاخرى ، بل ان بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق اعلى العوائد أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم<sup>1</sup>.

#### ثالثا: اهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معيار للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها، وتعد كذلك بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة ، ومن خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير. وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها، اذ ان الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة. كما تعتبر الميزة التنافسية المستدامة مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية اكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والارباح.<sup>2</sup>

#### رابعا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

هناك بعض الخصائص التي يجب ان تتصف بها موارد المؤسسة لتدعم استدامة الميزة التنافسية وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- يجب ان تكون ذات قيمة عالية، اي ان تكون قادرة على الاستغلال او تقوم بتحديد التهديدات في بيئة المنظمة الى اعلى حد؛
- يجب ان تكون نادرة، بمعنى لا يمتلكها العديد من المنظمات في الحاضر والمستقبل؛

<sup>1</sup> - حسين وليد عباس(2015)، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.ص 141.

<sup>2</sup> - سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتيبي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد20، العدد 80، سنة 2014، صص 204-235.

<sup>3</sup> - - حسين وليد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 144.

— توفر القدرات الابداعية للمنظمة، وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الاخرين تقليدها.

المطلب الثاني: المخاطر الاستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة، محددات الميزة التنافسية المستدامة:

اولا: المخاطر الاستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة

حتى لا تواجه المنظمات خطر الخروج من السوق يجب عليها تبني مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ومن واجب كل مؤسسة الحفاظ عليها وضمان بقائها امام مجموعة مخاطر قد تؤدي الى فقدانها، وان تعمل على حمايتها من التاكل والتراجع وذلك من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. عوائق التقليد والمحاكاة: كلما كثرت عوائق التقليد كلما ادى ذلك الى استدامة الميزة التنافسية.
  2. قدرات المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين في محاكاة الميزة التنافسية سريعا يتمثل في طبيعة الالتزامات الاستراتيجية المسبقة للمنافسين، اي التزام المنظمة بطريقة خاصة في اداء وتنفيذ اعمالها، اي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات.
  3. الاحلال: هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة.
  4. ديناميكية الصناعة: الصناعات الديناميكية التي تعرف معدلات تغير سريعة تكون دورة حياة منتجاتها قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.
- وفي الاخير نخلص الى ان خاصية استمرارية الميزة التنافسية تتوقف على طرق الحفاظ عليها من التاكل والزوال في ظل المنافسة القوية الدائرة في الحقل التنافسي، وذلك من خلال بناء وتقوية عوائق الدخول والتقليد، وقدة المنافسين على محاكاة التحديث والتجديد ومسايرة حركية الصناعة التي تجعل المزايا التنافسية محلا للاختبار طوال الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فرحاني لويذة، (2016) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ص 208.

<sup>2</sup> - رزيقة بجاوي، (2013)، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، ص 65.

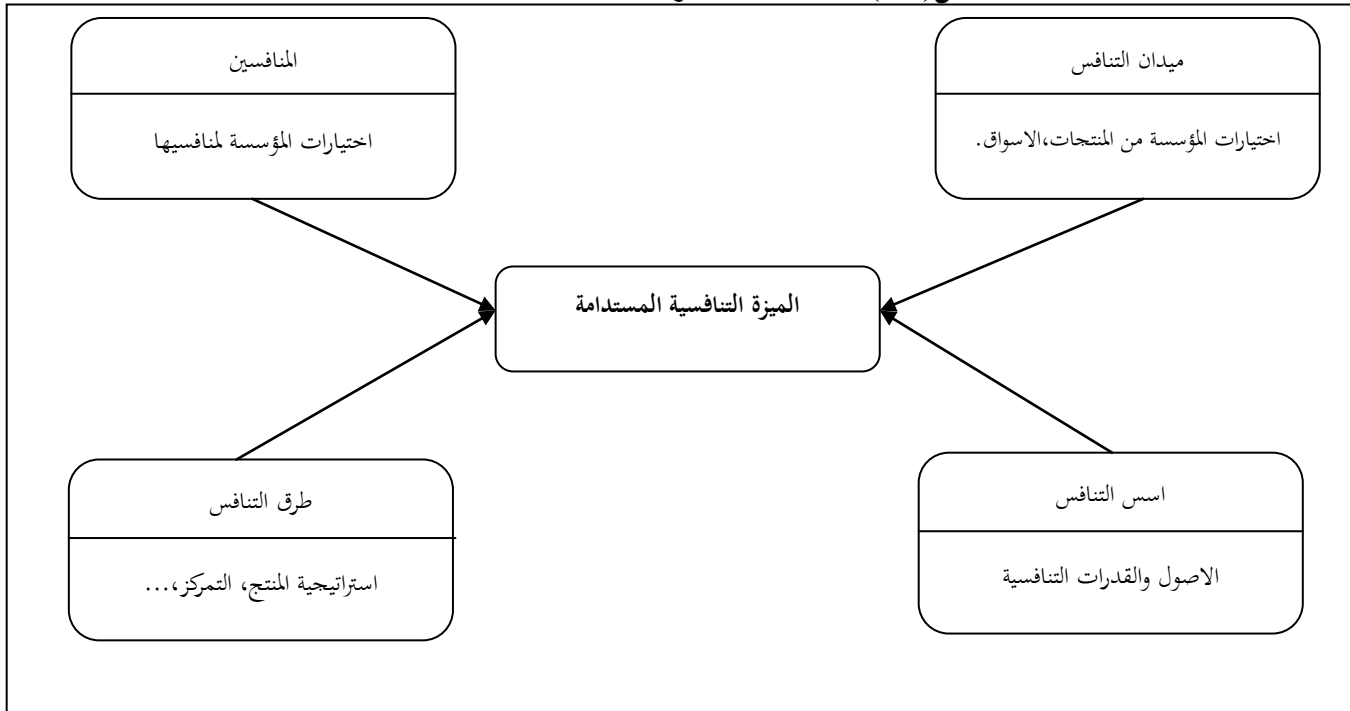
ثانياً: محددات استمرارية الميزة التنافسية

ان استدامة الميزة التنافسية الميزة التنافسية ليس بالامر السهل، خاصة في بيئة الاعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الامر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الاساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. **اسس التنافس:** ان بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الاسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالإستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والتنوعية مثلاً بحاجة الى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة، وبالتالي فإن التساؤل بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الاسواق، وبالرغم من ان عمليات التقليد مست العديد من المنتجات ذات العلامات المميزة، الا انه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات و المبنية على قدرات تنافسية معينة.
2. **ميدان التنافس:** ان تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والاسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من اهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالاصول والقدرات التنافسية اللازمة الا انها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.
3. **اختيارات المؤسسة لمنافسيها:** على المؤسسة ان تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وامكانياتهم واهميتهم النسبية في الصناعة من اجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين الى مجموعات قوية واخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع اخذ امكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.
4. **طرق التنافس:** فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - رنا احمد ديب عيتاني، (2003)، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية (غير منشورة)، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بيروت العربية، ص 36.

الشكل (11): محددات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: رنا احمد ديب عيتاني ، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية(غير منشورة)، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بيروت العربية، 2003، ص 35.  
المطلب الثالث: مداخل و متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة و ابعادها:

اولا: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

يوجد في بيئة اليوم صراع بين المدارس الفكرية في النظرة إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة. وقد وجدت العديد من المداخل لدراستها، ومن مداخل دراسة هذه الميزة هي:<sup>1</sup>

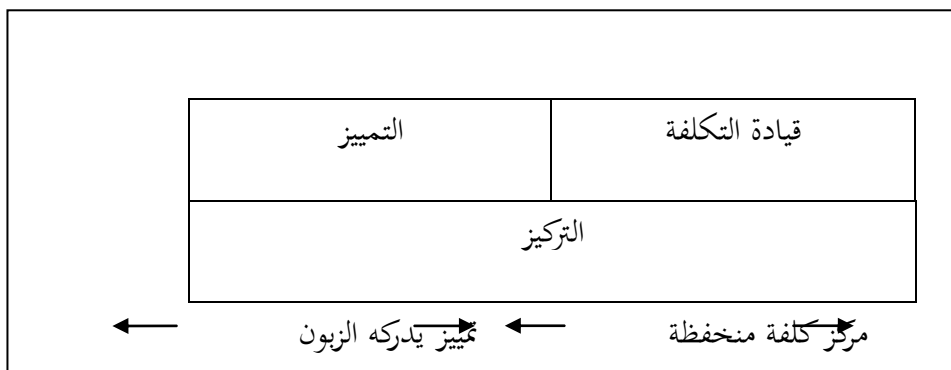
1. مداخل التحليل الاستراتيجي: ويمثل التحليل الاستراتيجي مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا في تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي. يركز هذا المدخل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية اي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>حسين وليد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص148.

2. مدخل الاستراتيجيات العامة: اقترح بورتر الاستراتيجيات الشاملة للتنافس التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال القيادة في التكلفة، التمييز و التركيز. وعرفها بأنها اتخاذ اجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة او ايجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المنظمة ان تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك الاستراتيجية التنافسية بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة.<sup>2</sup>

### الشكل(12): نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية



المصدر: رزيقة يجاوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال (غير منشورة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات، 2013، ص 54.

يتضح من خلال الشكل انه عندما تتوفر استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة نطلق عليهما الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن ان نطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

— استراتيجية قيادة التكلفة: وتعتمد على قيام المنظمة على جعل كلفة منتجاتها ادنى من معدل الكلف في الصناعة التي تنتمي اليها مما يعطي فرصة لتحقيق اعلى الفوائد مع المحافظة على النوعية وتخفيض كلفة الانتاج.

<sup>1</sup> - وليد عباس جبر واخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2009، المجلد 04، العدد 13، العراق، ص 186.

<sup>2</sup> - بلعلاء خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال .

وتبنى هذه الاستراتيجية من خلال إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة والتي تقود الى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن ان يضيف قيمة.<sup>1</sup>

مزاياها:- تتلخص مزايا هذه الاستراتيجية بما يأتي:

- ◀ تجنب المخاطرة ، الحضور السوقي القوي، الادارة المركزة؛
- ◀ صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المنظمة في تخفيض الاسعار؛
- ◀ قدرة المنظمة في المحافظة على زيادة الاسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

عيوبها:- وتتمثل في :

- ◀ امكانية المنظمات المنافسة في دحر اقل التكاليف عن طريق تقليده وتقدم منتجات مماثلة أو تقدم منتجات افضل؛
- ◀ صعوبة الاحتفاظ بالسعر المعياري خاصة عندما يصبح المنتج معروف في السوق؛
- ◀ احتمالية المبالغة في ما اذا قلت التكاليف تجعل المنظمات مضطرة لتوسيع استخدام مواردها.
- استراتيجية التركيز: تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، خط معين من خطوط الانتاج، منتج معين من مزيج المنتجات ونمط معين من التكنولوجيا، وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون اكثر كفاءة وفاعلية من منافسيها، وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على التطبيق دون الحاجة الى موارد كثيرة.<sup>2</sup> ويعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود الانتاجية والاعلانية والترويجية لتلاءم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من اجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي الى جذب المستهلكين الى المنظمة.<sup>3</sup>

مزاياها:-تحقق هذه الاستراتيجية المزايا الاتية:

- ◀ زيادة قدرة المنظمة للحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار؛
- ◀ تمكين المنظمة من استثمار جدارتها المميزة المتخصصة او مجموعة اصول لخلق فرص جديدة .

<sup>1</sup> - وليد عباس جبر واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>2</sup> - محمد سمير احمد،(2009)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص328.

<sup>3</sup> - بلعلاء خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره.

عيوبها: - تلخص مخاطر استخدام هذه الاستراتيجية بما يأتي:

- ◀ صعوبة وضع حدود فاصلة بين السوق ككل وبين جزء من السوق الذي تسعى المنظمة الى خدمته بسبب التشابه في الرغبات والحاجات للمستهلكين؛
  - ◀ قد يجد المنافسين اسواق ثانوية داخل جزء سوق المستهلك يتمكن من خلاله المنافسون من كسر حاجز هذا السوق؛
  - ◀ صعوبة تحقيق المزج بين النوعية المتميزة وبين قيادة الكلفة التي يتطلبها جزء السوق لاختلاف متطلبات كل استراتيجية.<sup>1</sup>
- استراتيجية التمييز: يرتكز هذا الخيار في ان تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من اجل ان يكون المشتري مستعدا لدفع سعر اعلى، ومن اهم سمات هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين.<sup>2</sup>

مزاياها: - ان مزاياها الاستراتيجية هي:<sup>3</sup>

- ◀ تسمح للمنظمة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة؛
- ◀ تمكن المنظمة من تقليل حساسية المستهلك ازاء الاسعار؛
- ◀ تساهم في زيادة الحصة السوقية؛
- ◀ تجنب المخاطرة، الحظور السوقي القومي، الادارة المركزة؛
- ◀ صنع المنافسين المحتملين خارج الصناعة من خلال قوة المنظمة في تخفيض الاسعار؛
- ◀ قدرة المنظمة على المحافظة على زيادة الاسعار التي تحرر عن طريق المجهزين.

عيوبها: - اما عيوب مخاطر هذه الاستراتيجية فهي:

<sup>1</sup> - وليد عباس جبر واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، ص ص 157-158.

<sup>3</sup> وليد عباس جبر واخرون، مرجع سابق، ص 188.

◀ ان الاستثمار الكبير في معدات حديثة يحدده التغيير التكنولوجي المستمر والذي قد يتطلب التغيير المستمر في المعدات والالات؛

◀ صعوبة الحصول على مزايا الانتاج الواسع وبالشكل الذي يحقق تخفيض الكلف؛

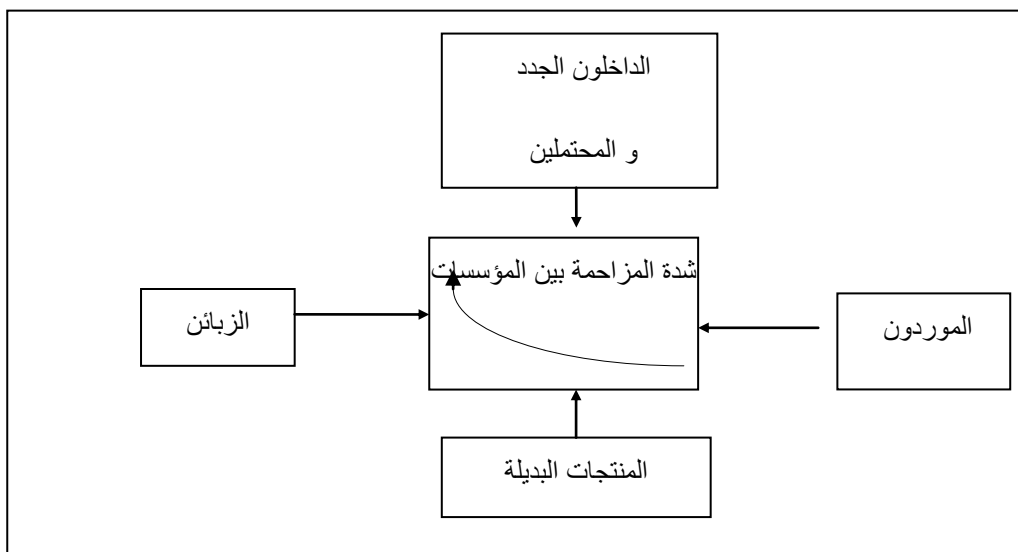
◀ التقليد من قبل القادمين الجدد والحصول على كلف اقل.

**مدخل هيكل الصناعة:** ويقوم هذا المدخل على افتراض اساس هو ان الميزة التنافسية ما هي الا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه ، فالموقع الناجح في السوق تحققه المنظمات نتيجة عاملين هما البيئة الصناعية والموقع المفترض من قبل المنظمة في السوق. انطلق هذا المدخل على يد بورتر من خلال القوى الخمس المؤثرة في درجات التنافس وفرص الحصول على مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات اذ ان هناك العوامل المتمثلة (عوامل تكنولوجية، عوامل الانتاج، العوامل المرتبطة بالتوزيع، المهارات، عوامل التسويق، قدرات المنظمة وامكانياتها).

إن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بتأثير العوامل الداخلية والخارجية، على وفق هذه الرؤية هناك خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة اطلق عليها (بورتر) القوى الخمسة، وانه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل تقلصت بدرجة اكبر قوة الشركة القائمة على رفع الاسعار وتحقيق الارباح ، وقد تتغير قوة التأثير العوامل الخمسة بمرور الوقت على وفق تغير الظروف في الصناعة. والشكل الموالي يوضح القوى الخمس لبورتر:

الشكل (13): القوى الخمس لبورتر



<sup>1</sup> - حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص ص 147-148.



source : M. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982 p.4

### 1- تهديدات الداخلين الجدد:

قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطراً على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت بقدرات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناءً على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.<sup>1</sup>

### 2- شدّة المزاخمة:

تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاخمة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة أثاراً مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للردّ على هذه العمليات. وتوصف المزاخمة في بعض القطاعات على أنّها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنّها هادئة. وتنجم المزاخمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرّفيع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التّصور، حواجز الخروج.

### 3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلّص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية. و الأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود

<sup>1</sup>: M. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982 p.4

الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

#### 4- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة.

#### 5 - قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، وتهديد التكامل الأمامي.

### 3. مدخل النظرة المستندة الى الموارد: يركز هذا المدخل على موارد المنظمة الذاتية أكثر من التركيز على

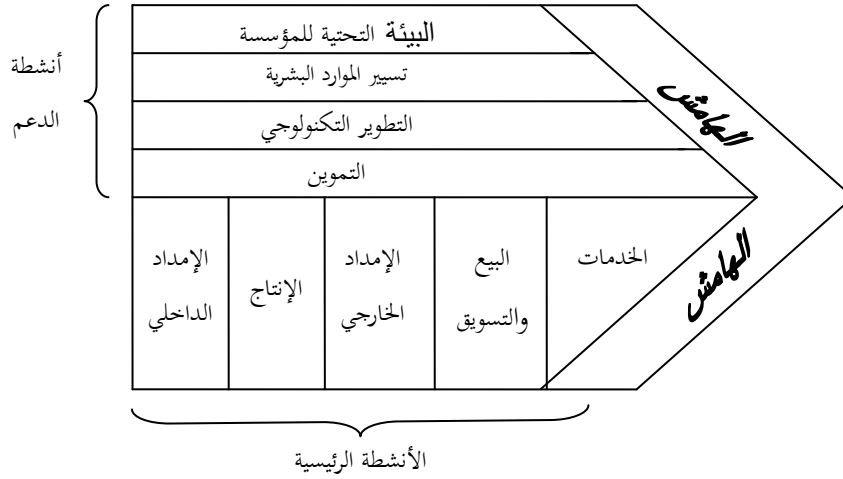
الاستراتيجيات في هيكل الصناعة، اذ يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال تلك الموارد الجوهرية ذات القيمة العالية والنادرة والتي تكون صعبة التقليد وغير القابلة للاحلال.<sup>1</sup> فالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تتمثل في: الموارد المالية (الموارد النقدية)، والموارد المادية (المصنع، والمعدات، المواد الاولية)، الموارد البشرية والتي تتمثل في (المهارات، المؤهلات، تدريب الافراد ضمن المنظمة وراس المال الفكري).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> - حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص 148.

4. مدخل تحليل سلسلة القيمة: تعتبر سلسلة القيمة " طريقة تمارس وفقها مختلف الأنشطة تبعاً لإستراتيجية المؤسسة وطريقة صياغتها والآليات الاقتصادية التي تحكمها." <sup>1</sup> وهذا ما يوضح إمكانية الاختلاف في سلسلة القيمة من شركة لأخرى حتى وإن كانت تمارس نفس النشاط، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة عند بورتر.

الشكل رقم (14): سلسلة القيمة



Source : M. Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, p 52.

وفقاً لهذا النموذج الذي قدمه بورتر في تحليل سلسلة القيمة فإن الأنشطة في أي مؤسسة تنقسم إلى مجموعتين، الأنشطة الرئيسية، والأنشطة المساعدة (الداعمة) كما نشير إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعداً أساسياً في نموذج بورتر، فالهامش هو " القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها مطروحاً منه التكاليف." <sup>2</sup> وفيما يلي نوضح كل من المجموعتين: <sup>3</sup>

أ/ الأنشطة الرئيسية:

مهمتها التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للزبون، وكذلك تقدم خدمات ما بعد البيع وهي مكونة من خمس مجالات:

<sup>1</sup> Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1999, p52.

<sup>2</sup> - وهيبية حسين داسي، وهيبية حسين داسي، (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ص 89.

<sup>3</sup> - نبيل خليل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 93.

1. الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة متعلقة باستلام، تخزين، وإيصال المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، والمخازن والرقابة على المخزون.
  2. العمليات: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل تشغيل آلات التجميع، التعبئة والتغليف، صيانة الآلات، الرقابة على الجودة و الخدمات الإنتاجية المختلفة.
  3. الإمدادات الخارجية (المخرجات): وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن وتشمل: تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع على العملاء، وكافة الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
  4. التسويق والمبيعات: وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي من خلالها يمكن للمشتري أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، منافذ التوزيع والتسعير.
  5. الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.
- ب/ الأنشطة الداعمة:

وهي الأنشطة التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها وتمثل في:

1. البنية الأساسية للمؤسسة: وتشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، المحيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة و الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
2. إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، الترقية والحوافز، وتقييم الأداء، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، وعليه فهي تتغلغل عبر الحلقة ككل.
3. التطور التكنولوجي: ويتمثل في الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج، وكذلك تحسين أداء الأنشطة المختلفة بالسلسلة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة، وأقل تكلفة، والمعرفة التقنية.<sup>1</sup>
4. المشتريات: وهي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، و الجودة المطلوبة، كما تحدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة في شراء ما يحتاجون إليه من المحيط الخارجي.

وبعد هذا العرض لمداخل الميزة التنافسية المستدامة، فإنه يعتبر كل من مدخلي النظرة المستندة الى الموارد ومدخل سلسلة القيمة هما افضل مدخلين لادامة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال القدرات المبدعة التي تجعل من

<sup>1</sup> - وهيبه حسين داسي، مرجع سابق، ص 91.

الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها او خدماتها، واحلال بديل عنها بسهولة.<sup>1</sup>

ثانيا: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

هناك عناصر يجب ان توليها المنظمة الاهتمام من اجل الحفاظ على الميزة وديمومتها، منها الحصول على المعلومات المناسبة واستغلالها بكفاءة عالية، اضافة الى بعض العناصر الاخرى هي كالآتي:<sup>2</sup>

1. المقارنة المرجعية: وتعتبر من اهم الاساليب في تتبع الاداء المتميز، وتعرف على انها عملية مستمرة لقياس اداء المنتجات والعمليات الخاصة بالمنظمة مقابل اداء المنظمات المتفوقة المنافسة او المنظمات الرائدة عالميا في نفس المجال. واستخدام المنظمة للمقارنة المرجعية يحقق لها فوائد عديدة اهمها:

- مقارنة وضعية المنظمة التنافسية مع غيرها من المنافسين والعمل على تعزيزها؛
- معرفة تطور السوق وبالتالي تحديد موقع المنافسين ؛
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
- امكانية التنوع والابداع في انشطة المنظمة ومنتجاتها.

2. اليقظة: وقد عرفت على انها رصد البيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعلجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>3</sup> واهم ما تقدمه اليقظة للمنظمة من مزايا مايلي:

- مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة؛
- تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المنظمة؛
- وسيلة استراتيجية للتسيير، اين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع ان تغير من استراتيجية المنظمة والمنافسة في السوق.

<sup>1</sup> - عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 80، سنة 2014، ص 221.

<sup>2</sup> - فرحاني لويذة، (2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ص 210.

<sup>3</sup> - لعور فريد، (2008)، ادارة التغيير واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكيدة، الجزائر، ص 15-16.

3. الذكاء الاقتصادي: وهو امتداد لليقظة الاستراتيجية من خلال المعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة

بغرض تعزيز الميزة التنافسية، ويعرف على انه: مجموعة الاعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات

المفيدة للاطراف الاقتصاديين، بهدف استغلالها. ويمنح للمنظمة المكاسب التالية:<sup>1</sup>

- التنبؤ بحالة السوق؛
- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين الحاليين.

اصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الاولويات الرئيسية في استراتيجية الاعمال، ولم تعد استمرارية الميزة مجرد اجتهاد من قائد المنظمة، بل استجابة لتأثير ضغوط خارجية، ومنهج استراتيجي على المنظمات تبنيه حتى يصبح جزءا من رسالة المنظمة.

### ثالثا: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تباين الباحثون في تحديد ابعاد الميزة التنافسية، فمنهم من حددها بأربعة ابعاد، ومنهم من حددها بخمسة واخرون حددها بستة ابعاد او اكثر، وفيما يأتي الابعاد الاكثر اتفاقا بين الباحثين<sup>2</sup>:

1. تطوير خبرة ومهارة العاملين : سلط العديد من الباحثين الضوء على اهمية التعلم التنظيمي بشقيه على صعيد الفرد العامل وعلى صعيد المنظمة وعلى الخبرة بوصفها مصدر للميزة التنافسية المستدامة ، ان استمرار التعلم التنظيمي سيضيف معارف الى الخبرة ومثل هذه الاضافة تؤدي الى تطوير كفاءة وفاعلية الاداء، وكلما كانت هذه المعرفة التي يحملها الافراد العاملين معرفة ضمنية ومعقدة سيكون من الصعب محاكاتها.
2. تنمية وترسيخ ثقافة الابداع : الثقافة التنظيمية هي القيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة والمستخدمة في منظمة معينة، وانها الفلسفة التي تقود المنظمة نحو العاملين والزبائن، فالمنظمات التي فيها ثقافات قوية وقيم مشتركة شائعة تصل الى اداء فائق، وان الثقافة التنظيمية تحتاج الى ان تكون صورة راسخة ضمن اطار المنظمة وانها يجب ان تكون مرنة لتشجيع الابداع، وهنا تكمن قدرة الثقافة التنظيمية على ان تكون بعدا للميزة

<sup>1</sup> - نفس المرجع اعلاه، ص 16.

<sup>2</sup> - رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

- التنافسية المستدامة، فالمنظمة تحتاج الى تطوير قيم جوهرية وتركز على الابداع والمرونة اذا ما ارادت ان تحقق وتطور الاداء، ويمكن القول بأن ثقافة المنظمة مسألة مهمة في الابداع واستمرار التقدم على المنافسين.
3. الاستخدام والتوظيف الجيد لتقنية المعلومات: تقنية المعلومات هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والادوات والوسائل المادية التي يستعملها الفرد في الحصول على المعلومات المحفوظة والمصورة والمرسومة ومعالجتها وتخزينها وتبادلها ونشرها لتكون متوفرة للأفراد العاملين في المنظمة، كما يمكن انظر الى تكنولوجيا المعلومات على انها معلومات ومعدات واساليب فنية وعملياتية مطلوبة لتعزيز وتطوير المدخلات الى مخرجات في المنظمة، وان الحكمة ليست في الحصول على تلك المعلومات وانما في توظيف هذه التقنية لتطوير عمليات المنظمة كي يمكن عدها بعدا لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.
4. زيادة الحصة السوقية: ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة الى مبيعات الصناعة. فالمنظمة تقوم بإتباع عدة طرق من اجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فالمنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي الى زيادة ارباحها، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الاثر الكبير لدى الموردين واصحاب المصالح، واسباب لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الاخرى وتطوير المزايا التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.
5. تحسين الجودة: وتعني ارضاء المنتج او الخدمة لتوقعات الزبائن، او الحصول على منتج يستحق ما تم الدفع مقابلها، ان جودة السلعة هي احدى الركائز الاساسية التي تستطيع ان تضمن ولاء الزبائن وتزيد حجم استهلاكهم للسلعة او الخدمة. ان تأكيد الجودة يشير الى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الانتاجية لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها، وان ضبط الجودة يشير الى الاجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة او الخدمة لدى الزبائن.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: علاقة ادارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية المستدامة

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيّف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك و تنمية ميزتها التنافسية من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 223.

<sup>3</sup> سملاي بحضبة، مرجع سبق ذكره

## 1- التحسين المستمر :

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أنّ الجودة النهائية ما هي إلاّ نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.

إنّ فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعدّ عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أنّ التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.

## 2- التركيز على الزبون :

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة و سلوكها التسييري أصبح الزبون أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرته تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة. ومن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك وأهدافها معا".

وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرّف (TQM) بأنها " نظام تسييري يضع رضا الزبون على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى"، إن تلبية احتياجات الزبون في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل.

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات الزبائن وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. إنّ كسب ولاء الزبون الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبون من خلال :

- التعرّف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالزبون،



- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم المتنوعة،
- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

### 3. مشاركة العاملين :

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها. ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين. ومن اجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة. كما يهدف مبدأ مشاركة العاملين إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات و تطبيقها .

### 4. دعم الادارة العليا:

تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي :

- الاستفادة من الموارد و الكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية و مهاراتها العملية ودمجها في العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة و مرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل .
- إنّ إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها .

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تبين ان اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة اصبحت ضرورية للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الاعمال المعاصر الامر الذي يستدعى منها ضرورة البحث عن طرق كفاءة من شأنها دعم الميزة التنافسية واعطائها صفة الاستمرارية والاستدامة في مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة ، وذلك من خلال امكانية تبني المؤسسات لفلسفة ادارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة في (التحسين المستمر، والتركيز على الزبون ، ومشاركة العاملين ، ودعم الادارة العليا) .

## الفصل الثالث

دراسة حالة بمؤسسة الورود الوادي

## تمهيد :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية ، ومن اجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث ، عند عرض نتائجه وبناء توصياته ، ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، فقد تم تدعيم موضوع البحث بدراسة إحصائية اعتمادنا فيها التحري المباشر لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع ، عن طريق التقرب المباشر من المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة روائح الورود) وقد تم استخدام الاستبيان الذي من الممكن ان يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق و جهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي اختبرت عينته بناء على اختيار مدروس ، وهذا من اجل تبين الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ولإمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

❖ المبحث الأول : تقديم المؤسسة (روائح الورود الوادي)

❖ المبحث الثاني : تحضير وتنفيذ الاستبيان

### ❖ المبحث الأول : تقديم المؤسسة (روائح الورد الوادي)

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها وكذا التعرف على هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الاول: نشأة وتطور المؤسسة

يعود إنشاء هذه المؤسسة إلى حوالي 2/1 قرن أي منذ 1963م، حيث أسست الشركة على يد المرحوم "سالم عطا الله جديدي" وشركائه تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، وفي سنة 1983 أسس "محمد البشير جديدي" مع أخيه مؤسسة روائح الورد بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر ب 2000م<sup>2</sup>، وفي سنة 1987، انفرد الأخ "محمد البشير جديدي" بملكية المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه، ومنذ توليه إدارة الشركة بدأ يعمل جادا على تطويرها وتحسينها.

وقد شهدت سنة 1988، إطلاق أو عطر للمؤسسة، سمي بالحاسة السادسة *sixieme sense* الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، وساهم هذا العطر في 40٪، من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورد أول من استعمل الترميز بالأعمدة\* كطريقة لتسيير المخزون 1993، وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات، *EAN Agérie*، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم 1001 مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتحديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 م لتصل بها المساحة إلى 4000م<sup>2</sup>، حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري والتراثي للمدينة، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول، ولتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارة المؤسسة لاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك) وكان ذلك في سنة 1999، ويقوم مصنع الوليد بالقيام بالأنشطة التالية:

الطباعة على الزجاج (*sérigraphie sur verre*) افريل 1999م.

الحتم بالتسخين (*dorure a chaud*) افريل 1999م.

تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها (*fabrication de ca*) فيفري 2000م.

تصنيع المواد البلاستيكية (*injection plastique*) مارس 2000م.

التشكيل الحراري (*thermoforma*) مارس 2000م.

تلوين الزجاج (*poudrage du verre*) ماي 2000م.

ترميل الزجاج (poudrage du verre) سبتمبر 2000م.

طباعة وتغليف عالي الجودة (emballage de luxe) أبريل 2003م.

وبذلك تمكنت المؤسسة من تقليل الاستيراد والاعتماد على نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي تدخل في إنتاج العطور، وذلك باستعمال آلات جد متطورة.

#### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة الورود بالوادي.

تعرف مؤسسة روائح الورود على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة أسست سنة 1983م ب رأس مال اجتماعي قدره 200000 دج تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم سجلها التجاري: 012/ B/87، نشاطها المتبع هو تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق " العطور " وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " W " تعلقه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر. اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يمتلك 94% من مجموع حصص الشركة، وكما ينفرد شريكه جديدي محمد رياض ب 6% من حصص الشركة. وتقع في المنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي حيث يدها غربا الطريق الوطني رقم 48، عنوان موقعها على الإنترنت ، [http:// www.wouroud.com](http://www.wouroud.com)، بريدها الإلكتروني هو [wouroud@wouroud.com](mailto:wouroud@wouroud.com) ، ورقم أعمالها الحالي سنة 2016 هو (486.698.059 دج).

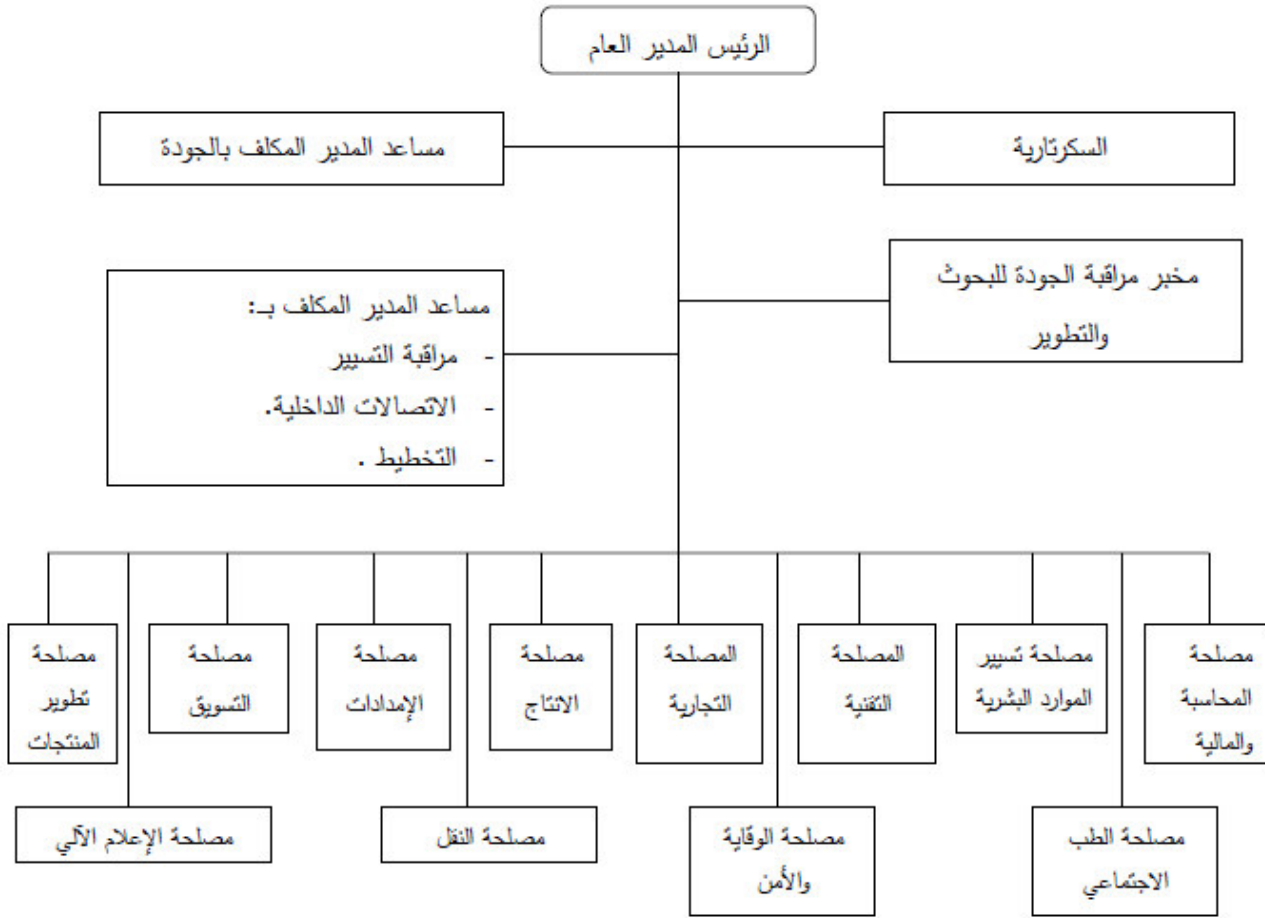
#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة الورود بالوادي.

أولا: الهيكل التنظيمي: في إطار التغيرات التي تقوم بها المؤسسة، تم إدخال تغيير على الهيكل التنظيمي، حيث

تم إضافة مصالح جديدة فأصبح الهيكل التنظيمي أكثر اتساعا وشمولية ويتواءم مع احتياجات المؤسسة

والمرحلة المقبلة عليها، ولقد أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود بالشكل التالي:

الشكل رقم(11): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود بالوادي.



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا: وظائف مصالح مؤسسة الورود بالوادي.

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيما وظيفيا حيث توزع فيه المسؤوليات، وتوضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، لذلك سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز مهام كل واحدة كما يلي:

1. **المدير العام:** يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في

الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

2. **السكرتارية:**

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه.
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

**3. مساعدة المدير المكلف بالجودة:**

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة.
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورد.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

**4. مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:**

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبي جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة.

**5. مصلحة المحاسبة والمالية:**

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.
- إعداد الميزانيات.
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام)...

**6. مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

- عملية التوظيف وإعداد الأجور.
- تخطيط العطل السنوية.
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.
- تحفيز ومكافئة العاملين.

**7. المصلحة التقنية:**

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها.
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية.
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

**8. المصلحة التجارية:**

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات.
- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

**9. مصلحة الإنتاج:**

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل.
- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.



- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات.
- 10. **مصلحة تطوير المنتجات:**
- العمل على خلق أو تطوير منتجات الجديدة.
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة ( العطر ,شكل القارورة ,التغليف ,الاسم)...
- 11. **مصلحة الإمدادات:**
- تقوم بمتابعة حركة التصدير.
- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة.
- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.
- 12. **مصلحة التسويق:**
- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية.

#### المبحث الثاني : تحضير وتنفيذ الاستبيان

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة ، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

#### المطلب الاول : خطوات الدراسة المنهجية

##### اولا : اختيار منهج الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس ، دون تدخل في مجريتها و القدرة على التفاعل معها و وصفها و تحليلها ، وتعتمد هذه الدراسة على البيانات التالية :

##### ■ البيانات الثانوية :

الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة او المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، و التي تتعلق بالدور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ،

##### ■ البيانات الاولية:

فقد تم توزيع استبيانات لدراسة بعض المفردات البحث و حصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي **SPSS** و استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

### ثانيا : مجتمع و عينة الدراسة

شملت الدراسة مؤسسة الورود بولاية الوادي ، فقد تم توزيع الاستبيان على فئة الموظفين الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية و القدرة على الحكم على العوامل المحددة لادارة الجودة الشاملة من مدراء و ماليين و محاسبين في الادارة العليا والوسطى في مؤسسة الورود لولاية الوادي ، بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة لما لها من أهمية على المستوى المحلي و الوطني .

### المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل اساسي على دراسة دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من وجهة نظر العاملين في الادارة العليا والوسطى في المؤسسة .

#### ■ تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان و صياغة الاسئلة الخاصة بها بعد اعتماد فرضيات الدراسة و العودة الى الدراسات و المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبيان الى جزأين رئيسيين :

- الجزء الاول : يتضمن مجموعة من الاسئلة حول البيانات العامة لمجتمع الدراسة و يتكون من 4 فقرات : ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ) .
  - الجزء الثاني : فيضم محاور تتعلق بموضوع الدراسة ، تتكون من 31 عبارة موضحة تحت محاورين وهي :
    - المحور الاول يناقش : عبارات تتعلق بادارة الجودة الشاملة
    - المحور الثاني يناقش : عبارات المتغير الثاني والمتمثل في الميزة التنافسية المستدامة
- و لتحقق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاجابة على الاسئلة الاستبيان ، وتكون بدائل الاجابة للأسئلة المطروحة ضمن الاستبيان من خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت هي :

### الجدول رقم (05): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة

### ■ معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

لقد تجمع لدينا الان كافة المعطيات الاساسية بصورة مرتبة ومنظمة تسمح لنا باستخدامها كمدخلات في عمليات المعالجة والتحليل ، وذلك باستخدام الطرق الاحصائية الملائمة ، وتنتهي عمليات المعالجة والتحليل بإعطاء معنى للنتائج المتحصل عليها من خلال تأويلها على ضوء التساؤلات المطروحة في الاشكالية .

على هذا الاساس سوف نقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل المعطيات التي سبق لنا جمعها من الميدان ، نستهلها باستعراض خصائص العينة التي اخضعناها للدراسة ، ثم نقوم بتقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالتحضيرات التنظيمية المتخذة من طرف المؤسسة .

#### أولا : معالجة الاستبيان

بعد ان تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات الموزعة ، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج - (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها الى رسومات بيانية في اعمدة ، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها ، كما تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS و من تلك الاساليب انتهجنا التحليل الاحصائي الوصفي من خلال النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات افرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة .

كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة ، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط ، كما مكنا برنامج SPSS من حساب الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة ، ولتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية ، التي تتمثل فيما يلي :

-تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الالي ، حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة .

- قياس المتوسطات الحسابية في الاستبيان بالاستناد الى اجابات او اختيارات افراد العينة المشار اليها بالاستبيان .

- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف اجابات افراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية .

#### ثانيا : تحليل نتائج الاستبيان

يتطلب عرض نتائج الدراسة الميدانية في البداية تقديم خصائص العينة التي اخضعناها للدراسة ، فمعرفة هذه الخصائص يمكننا إجراء التحليلات اللازمة في المراحل اللاحقة والمتعلقة بالمواضيع التي تطرقنا اليها في الاستمارة . سوف نتناول فيما

يلي استعراض خصائص المؤسسة المشكلة للعينة من حيث الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.

**I. الاحصاء الوصفي للبيانات العامة:**

**1. الجنس :**

**الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الجنس**

البيان	التكرار	النسبة
الذكور	25	83.3%
الاناث	5	16.7%
المجموع	30	100%

**المصدر:** من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة المشاركة في الاستبيان 83.3% من الذكور و16.7% من الاناث

**2. العمر:**

**جدول رقم (07): توزيع المشاركين حسب الفئات العمرية**

البيان	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	4	13.3%
من 30-40	12	40.0%
من 40-50	7	23.3%
اكبر من 50 سنة	7	23.3%
المجموع	30	100%

**المصدر:** من اعداد الطالبة بالاعتماد برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع توزيع النسب حسب العمر لافراد العينة المشكلة من 4 فئات عمرية والنسبة الاكبر كانت عند فئة من 30-40 سنة بنسبة 40%، وهذا يعطي فكرة عن الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء ، وان هذه الفئة القادرة على توفير معلومات دقيقة.

3. المؤهل العلمي :

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	3	10.0%
تقني سامي	7	23.3%
ليسانس	16	53.3%
ماستر	3	10.0%
ماجستير	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد برنامج SPSS V20

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجد أن الباحثين الذين كان مؤهلهم العلمي ليسانس وهي تمثل أعلى نسبة حيث بلغت (53.3%) وذلك راجع إلى توظيف عدد كبير المتحصلين على شهادة الليسانس، في حين نسبة الباحثين الذين مؤهلهم العلمي تقني سامي (23,3%)، وكانت نسبة الباحثين الذين مستواهم ثانوي وماستر (10%)، أما الذين مستواهم ماجستير (3.3%).

4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم(09): توزيع افراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	%33.3
من 6-10	8	%26.7
اكثر من 10	12	%40.0
المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد المنتمين لفئة اكثر من 10 سنوات هي الاكبر في حين تمثلت نسبتها (40%) من مجموع العينة، ثم تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة (33.3%) ، اما عن اخر فئة من حيث النسبة فهي فئة من 6-10 سنوات قدرت بنسبة (26.7%) من مجموع افراد العينة.

## II. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel والعديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sps(version 20) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس الثبات، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- 2- معامل الارتباط سبيرمان Spearman لمعرفة وجود علاقة ارتباطية بين هذه المتغيرين التابع والمستقل.
- 3- حساب معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- 4- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- 5- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس للترعة المركزية.
- 6- تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار أثر المتغير كل نمط المتمثل في الإبداع التكنولوجي (للمنتج، للعملية) في المتغير التابع الميزة التنافسية.

### 1- صدق أداة الدراسة: ويتم ذلك كما يلي :

- الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على 04 محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، للتأكد من صدق

الأداة، وقد إستفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الإستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، ثم طورت الاستبانة بناء على آراء المحكمين لنضعها في صورتها النهائية.

- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام

$$\text{المعادلة التالية: معامل الثبات} = \sqrt{\text{صدق المحك}}$$

**2- ثبات أداة الدراسة:** ويقصد بها مدى الحصول على نتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام أداة البحث ألف كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0,60 فأكثر.

الجدول رقم(10): معاملات الصدق والثبات

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق
المتغير الاول ادارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	06	0.979
	التركيز على الزبون	05	0.975
	مشاركة العاملين	05	0.965
	دعم الادارة العليا	05	0.956
	المجموع	21	0.990
المتغير الثاني	الميزة التنافسية المستدامة	10	0.978
المجموع		30	0.99

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.99)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### المطلب الثالث : تحليل وتفسير صحة الفرضيات

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية .

#### اولا: اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار كولمجراف- سيمرنوف)

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، نقوم باستخدام اختبار كولمجراف- سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي ، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي . " وإذا كانت قيمة (sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، فإنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

من خلال الجدول رقم ( 14) الذي يوضح لنا نتائج ذلك الاختبار تبين أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (الفا = 0.05 ) لجميع الأبعاد وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

#### الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف- سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	ادارة الجودة الشاملة	1.764	0.05
2	الميزة التنافسية المستدامة	1.509	0.059

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يبين الجدول أن درجة المعنوية ل Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### ثانيا : الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

من اجل تحليل محاور الاستبيان قمنا باستخدام الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحاور المدروسة وقد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لاجابات الباحثين عن عبارة كما يلي : ( من 1 الى اقل 2.33) دالا مستوى منخفض من القبول ، ومن ( 2.34 الى اقل من 3.67 ) دالا مستوى المتوسط ، ومن (3.68 الى اقل من 5) دالا على مستوى مرتفع ، و الجداول التالية كما يلي :



الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
التحسين المستمر	3.9722	0.95199	مرتفع
التركيز على الزبون	4.0867	0.94494	مرتفع
مشاركة العاملين	3.5067	0.99618	مرتفع
دعم الادارة العليا	3.8333	0.92934	مرتفع
<b>المجموع</b>	<b>3.8556</b>	<b>0.91293</b>	<b>مرتفع</b>
الميزة التنافسية المستدامة	3.7833	0.96636	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ترتيب هذه المبادئ من خلال اهتمام مؤسسة الورود بما على اساس متوسطاتها الحسابية و الانحرافات المعيارية .

1. التركيز على الزبون : حيث يحتل المرتبة الاولى من خلال اهتمام مؤسسة الورود بالزبون ، ويتضح لنا ذلك من خلال متوسط الحسابي يقدر ب ( 4.0867 ) و انحراف المعياري ( 0.944 ) ، كما نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على عبارات الخاصة بمبدأ التركيز على الزبون تشكل قبولاً مرتفعاً ، وهذا ما يدل على أهمية الزبون لدى مؤسسة الورود وتقديم منتج ذو جودة له.

2.التحسين المستمر : يحتل هذا البعد المرتبة الثانية من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ ( 3.9722 ) بانحراف معياري ( 0.95199 ) ، و وفقاً لهذه الدراسة فإن هذا المبدأ يحظى بنسبة قبول مرتفعة) ، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة الورود لهذا المبدأ .

3. دعم ادارة العليا : يتبين ان هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الاهمية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.8333 ) و الانحراف المعياري يقدر ب ( 0.92934 ) ، و وفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة ، وهذا ما يدل على دعم و قناعة الادارة العليا بضرورة تطبيق ادارة جودة الشاملة في المؤسسة .

4. مشاركة العاملين : نلاحظ ان هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث اهتمام مؤسسة الورود به ، بلغ متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 3.5067 ) و الانحراف معياري ( 0.99618 ) ، وهو يشير نسبة قبول مرتفعة ، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على تدريب العاملين و اشراكهم في اتخاذ القرار.

من خلال ما سبق ذكره تبين اقتناع مؤسسة الورود بأبعاد ادارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي يبلغ (3.8556) و انحراف معياري (0.91293) .

▪ اختبار فرضيات الدراسة

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية

لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول (13) يبين ذلك .

جدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	213.614	23.943	1	23.943	الانحدار
		0.112	28	3.138	الخطأ
			29	27.082	المجموع الكلي

مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ . المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة (213.614) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية .

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14) :نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig
ادارة الجودة الشاملة	0.940	14.616	0.000	213.614	0.940	0.848	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير الى وجود دور معنوي بين المتغيرين ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 213.614 وأيضاً قيمة t البالغة 14.616 بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.940 أي انه توجد علاقة قوية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.848 أي 84.8% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ترجع الى التغيرات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:  $y=0.940X+0.995$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في ادارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.940 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )."، و بالتالي يوجد علاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الأول
0.000	0.957	0.978	627.226	0.000	25.044	0.978	التحسين المستمر

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين بعد التحسين المستمر و المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير الى وجود دور بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (627.266) وأيضاً قيمة t البالغة (25.044) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.978) و معامل التحديد البالغ (0.957) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الأول التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي:  $y=0.978x+0.993$  من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد التحسين المستمر بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.978 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ )". و بالتالي يوجد علاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ).

جدول رقم (16) :نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثاني
0.000	0.900	0.949	252.153	0.000	15.879	0.949	التركيز على الزبون

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد التركيز على الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير الى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (252.153) وأيضا قيمة t البالغة (15.879) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.949) و معامل التحديد البالغ (0.900) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الثاني التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي:

$$y=0.949x+0.970$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد التركيز على الزبون بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.949 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )". ، و بالتالي يوجد علاقة بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة

المستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	المستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.557	0.746	35.190	0.000	5.932	0.746	مشاركة العاملين

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( ) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد مشاركة العاملين والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (35.190) وأيضا قيمة t البالغة (5.932) بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.746) و معامل التحديد البالغ (0.557) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الثالث مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي:

$$y=0.746x+0.724$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد مشاركة العاملين بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.746 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )."، و بالتالي يوجد علاقة بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

جدول رقم (18) :نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.832	0.912	138.709	0.000	11.777	0.912	دعم الادارة العليا

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V 20

من خلال النتائج الواردة في الجدول ( ) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد دعم الادارة العليا والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (11.777) وأيضا قيمة t البالغة (138.709) بمستوى دلالة 0.000 ،ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.912) و معامل التحديد البالغ (0.832) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الرابع دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة ، أما العلاقة الرياضية للانحدار فجاءت من الشكل التالي:

$$y=0.912x+0.948$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في البعد دعم الادارة العليا بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.912 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه : " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )."، و بالتالي يوجد علاقة بين دعم الادارة العليا والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة روائح الورود ، قصد الإطلاع على الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة ومدى تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة ، فقد تناولنا التعريف بالمؤسسة ،نشأتها وهيكلها التنظيمي ،وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ،ولتحليل النتائج استعنا ببرناجي Excel و Spss ، حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الاجابة عن الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية واختبار الفرضيات .



الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى بعدين أساسيين هما إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ، ولقد تبين أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة لم يعد خيارا للمؤسسة للحصول عليه أم لا، بل أصبح حتمية ومطلب لبقائها واستمرارها ، وباعتبار أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على فهم وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت تمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم، كما أن تطبيق معايير الايزو والحصول على شهادة تأهيل تعتبر بمثابة دليل وضممان للمتعاملين مع هذه المؤسسة.

وسنوضح فيما يأتي إجمالي النتائج المتوصل إليها ، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تسهل للمسؤولين بالمؤسسة دعم عملية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها السبيل لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها من ثم البقاء والاستمرار.

### اولا : النتائج النظرية

- تعتبر ادارة الجودة الشاملة عن نظام يربط بين ادارات و اقسام المنظمة المختلفة و العاملين بها ، واجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة واجراء التحسينات المستمرة ، من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المنظمة ، وبالتالي كسبهم ومن ثم التأثير على المنافسة؛
- تهدف ادارة الجودة الشاملة الى ارضاء الزبون بأي شكل ممكن من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحققها؛
- تعرف الميزة التنافسية المستدامة على انها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين ، مع امكانية تطويرها والمحافظة عليها اطول فترة ممكنة؛
- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الاخرين تقليدها او استنساخها ، كما انها تتصف بالديمومة والاستمرارية؛

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

- رفض الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة 5% ؛
- رفض الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة 5% ؛
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة 5% ؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة الورود عند مستوى دلالة 5% .

### ثالثا : الاقتراحات

- ضرورة التزام الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها الإستراتيجية ؛
- يتطلب العمل بفلسفة إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات في المؤسسة مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ،والعمل بمبدأ التحسين المستمر، تغيير ثقافة المنظمة ، وتطوير القيادات الإبداعية ، وهذا كله يتطلب وجود وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة ، وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقا لحاجة المؤسسة أولا ووفقا للتطورات البيئية التي تؤثر على أعمالها والتي تحرص الإدارة على إدخالها ثانيا؛
- إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة بإدارة الجودة الشاملة وتقنياتها وأساليبها المختلفة ؛
- التوجه نحو الزبائن والمستفيدين من سلع وخدمات المؤسسة ومعرفة جودتها من خلال الأفكار والمقترحات والآراء التي يطرحها باعتبار الزبون هو الهدف النهائي للمؤسسة التي تحاول إشباع حاجاته ورغباته وبالتالي الأرباح التي تحققها المؤسسة هي معتمدة اعتمادا كليا على الزبون.
- التقييم المستمر لأداء المؤسسة من خلال رفع تقارير فصلية إلى الإدارة العليا في المؤسسة تتضمن آخر التطورات، ومختلف المستجدات وابرز المعوقات التي تعترض مسار المؤسسة ومقترحات كل قسم بشأن تقويمها.
- إعداد دراسة شاملة عن وضع المؤسسة الحالي للمقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى لمعرفة موقعها في القطاع.

- زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا في المؤسسة .
- ضرورة اعتماد المؤسسة فلسفة ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري متطور بدلا من الاساليب التقليدية للادارة، من اجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع مستويات المؤسسة .

### رابعا: أفاق الدراسة

تعد هذه الدراسة بمثابة محاولة للكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، حيث تم توضيح بعض المفاهيم لمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بينهما، غير ان الأهمية التي يكتسبها الموضوع يفتح آفاق لبحوث أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى مثل :

- دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- اثر الاتصال على الميزة التنافسية المستدامة؛
- مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري, 2005, التسويق الإلكتروني , الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ،
2. احمد ماهر، 2007، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
3. الهام فخري طلمية، (2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
4. ثامر البكري، (2008)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
5. حسين وليد عباس(2015)، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن
6. حميد عبد النبي الطائي وآخرون , 2003، إدارة الجودة الشاملة IQM والإيزو ISO, الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
7. حميد عبد النبي الطائي واخرون ، 2014، ادارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
9. خضير كاظم حمود، 2007، ادارة الجودة الشاملة ، طبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان .
10. ريتشارد ل ويليمز ، 1999، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، سلسلة العمل بذكاء/ الجمعية الأمريكية للإدارة ، ط 1، مكتبة جرير .
11. ريتشاردل ويليمز , أساسيات إدارة الجودة الشاملة , الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999.
12. زكريا الدوري، احمد علي صالح،(2009)،الفكر الاستراتيجي وانعكساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
13. سمير محمد عبد العزيز , 2000، اقتصاديات إدارة جودة المنتج والإيزو 9000 . 10011 , الطبعة الأولى ، مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية.
14. سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، 2007، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان.
15. سويانا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر.

16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، (2009)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
17. علي السلمي، 1995، دارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب، القاهرة.
18. عمر وصفي عقيلي، 2001، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
19. عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان.
20. فاتن احمد ابو بكر، 2000، نظم الإدارة المفتوحة، الطبعة الأولى، دار أترك، مصر.
21. فريد عبد الفتاح الدين، 1996، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
22. فريد كورتل، أمال كحيله، 2010، الجودة وأنظمة الإيزو، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
23. قاسم نايف علوان، 2005، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001: 2000، طبعة الاولى، دار الثقافة، عمان.
24. قدار طاهر رجب، 1998، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 iso، الطبعة الأولى، دار الحصاد، دمشق.
25. محفوظ احمد جودة، 2006، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
26. مأمون الدراكة و طارق الشبلي، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان.
27. محمد سمير احمد، (2009)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
28. محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان.
29. محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، أنظمة إدارة الجودة البيئية iso14000 . iso9000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
30. مصطفى محمود ابو بكر، (2008)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
31. موسى اللوزي، 2003، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن.
32. نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.

33. وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
34. يجه عيسى، لعلاوي عمر، (2011)، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

### المذكرات:

1. احمد بلالي، (2008)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حالة مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة.
2. جباري فادية , تأثير جودة الخدمة على رضا العميل, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة ابو بكر بلقايد ( تلمسان) ، 2010 . 2011م
3. ختيم محمد العيد، 2009، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرد لنيل شهادة الماجستير تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
4. رحيل اسيا، (2011)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة بومرداس.
5. رزيقة يجاوي، (2013)، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات.
6. رنا احمد ديب عيتاني، (2003)، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية ( غير منشورة)، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بيروت العربية.
7. سمالي يحمية، (2005)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر.
8. فرحاني لويذة، (2016) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة بسكرة.
9. لشهب الصادق، (2015)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان.



10. لعور فريد،(2008)، ادارة التغيير واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة، الجزائر.
11. محفوظ احمد جودة،2003، تحديد احتياجات التدريب وأثره في ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه،غير منشورة،جامعة الجزائر.
12. منال طه بركات ، 2007 ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة , مذكرة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة قسم إدارة أعمال .

### المجالات:

1. احمد بلالي،(2007)،الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة.
2. ثامر البكري، خالد بني حمدان،(2013)، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد9، الاردن.
3. سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 73.
4. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، تاغي زيدان محمد ناصر العتي، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد20 ، العدد 80، سنة 2014.
5. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، مجلة اداب الكوفة، العدد الاول، جامعة الكوفة، العراق.
6. عظيمي دلال،(2010)، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف.
7. فريد زين الدين، الاطار الفكري و الفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة ،مجلة الإدارة ، الجزائر: المجلد 30 ، العدد 01.
8. كلثوم البنو مولود حواس ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي - بين النظرية و التطبيق ، دراسة اقتصادية - الجزائر ، العدد17، اكتوبر 2017.

9. كمال رزيق و نصيرة بن عبد الرحمن ، ابعاد ادارة الجودة الشاملة ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، الجزائر : جامعة الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد19، 2009.
10. وليد عباس جبر واخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 2009، المجلد04، العدد13، العراق.

#### الملتقيات:

1. بلعلياء خديجة، الذكاء التسويقي كمدخل لاكتساب المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال .
2. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، 23/22 أفريل 2003، جامعة ورقلة.
3. عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

#### المراجع الاجنبية:

1. M. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982
2. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1999.
3. Brilman jean, **les meilleures pratiques du Management au cœur de la performance**, (3ème édition, Paris: Editions d'organisation, 2000), p17
4. Jean philipe Neville, **La qualité en question**, paris, revue francaise de gestion, Mars 1996.
5. Michel porter , **L'avantage concurrentiel des nation**, paris, inter éditions, 1993 .
6. Michel porter , **L'avantage concurrentiel des nation**, paris , dumod, 2000.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستمارة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة.	رقية منصوري	01
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	جوهرة أفطي	02
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	شيراز حايف سي حايف	03
أستاذ محاضر بقسم العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة.	نجوى حبة	04

## الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD

السنة الثانية ماستر

تخصص: تسيير الإستراتيجي للمنظمات



### استبانة البحث

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة ....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد ...

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة \_ دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بولاية الوادي ، وذلك كبحت أكاديمي استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، إذ نخططكم علما أن كافة المعلومات التي ستدلون بها سوف تكون سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي ، ويساعد في دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

لذلك ارجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بان صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

الطالبة:

شيماء حمودة

الاستاذة المشرفة :

موسي سهام

\*البيانات العامة:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماستر

ماجستير  دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنة

• اولاً : ادارة الجودة الشاملة

درجة التوافق					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>التحسين المستمر</b>					
					1 تعمل المؤسسة على اجراء تحسينات مستمرة فيما يتعلق بخدماتها و منتجاتها .
					2 تسعى المؤسسة الى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للخدمة .
					3. تسعى المؤسسة الى تقليل التفاوت بين توقعات الزبون حول جودة السلعة و بين الجودة الفعلية المقدمة اليه.
					4 يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في المؤسسة .
					5 تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمبادئ نظام ادارة الجودة المطبق .
					6 تقوم المؤسسة بإجراء دراسات وبحوث لانتاج منتجات جديدة.
<b>التركيز على الزبون</b>					
					7. تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات و احتياجات زبائنها.
					8 يعتمد نجاح المؤسسة واستمرارها على زبائنها.
					9 تسعى المؤسسة الى تقديم السلع ذات جودة.
					10 تستمع المؤسسة الى شكاوي الزبائن و تقوم بتليتها بشكل مستمر .
					11 تسعى المؤسسة الى تقليص التكاليف .
<b>مشاركة العاملين</b>					
					12 تحرص المؤسسة على تدريب العاملين .
					13 توفر الادارة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات الرؤوسين الى الادارة العليا.
					14 يشارك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات.



					15	تقوم الادارة بإشراك العاملين في برامج تحسين الجودة.
					16	تقوم المؤسسة بتنمية وظيفة الجودة واعتمادها على استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية.
						<b>دعم الادارة العليا</b>
					13	لدى الادارة العليا قناعة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
					14	تقوم الادارة العليا بدراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على اسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها .
					15	تستفيد الادارة العليا من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الابداعية ومهاراتهم العلمية لتحسين ادائهم.
					16	تحرص الادارة العليا ان تكون قريبة من مواقع العمل و تحسين كفاءة الاتصالات داخل مؤسسة.
					17	تسعى الادارة العليا الى توفير الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الجودة الشاملة.

#### ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة

					18	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها .
					19	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها.
					20	للمؤسسة القدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة.
					21	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها.
					22	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الاخرى .
					23	تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات اخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل .
					24	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.
					25	تعد المؤسسة من المؤسسات الرائدة في الحصول على شهادة الايزو .
					26	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات الزبائن.
					27	تتميز المؤسسة بسرعة تبني احدث التكنولوجيات .

Statistiques

		S1	S3	S2	S4
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0

S1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	home	25	83,3	83,3	83,3
	femme	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

S3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin Lyccee	3	10,0	10,0	10,0
	TSUP	7	23,3	23,3	33,3
	lysance	16	53,3	53,3	86,7
	Master	3	10,0	10,0	96,7
	Magister	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

S2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin 30 ans	4	13,3	13,3	13,3
	30-40	12	40,0	40,0	53,3
	40_50	7	23,3	23,3	76,7
	plus 50 ans	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**S4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
moins de 5 ans	10	33,3	33,3	33,3
6_10	8	26,7	26,7	60,0
plus 10 ans	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
meanxtout	30	3,8556	,91293
meanx1	30	3,9722	,95199
meanx2	30	4,0867	,94494
meanx3	30	3,5067	,99618
meanx4	30	3,8333	,92934
meanYtous	30	3,7833	,96636
N valide (listwise)	30		

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations		
Valide	30	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	21

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations		
Valide	30	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	6

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	10

GET

```
FILE='C:\Users\WINDOWS\Desktop\ETUDE\chaima spss1.sav'.  
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.  
NPAR TESTS  
  /K-S (NORMAL)=meanYtout meanxtout  
  /MISSING ANALYSIS.
```

### Tests non paramétriques

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\WINDOWS\Desktop\ETUDE\chaima spss1.sav

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		meanYtous	meanxtout
N		30	30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,7833	3,8556
	Ecart-type	,96636	,91293
Différences les plus extrêmes	Absolue	,322	,276
	Positive	,146	,152
	Négative	-,322	-,276
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,764	1,509
Signification asymptotique (bilatérale)		,05	,051

- a. La distribution à tester est gaussienne.  
 b. Calculée à partir des données.

#### NPART TESTS

```

/K-S (NORMAL)=meanYtous meanxtout
/K-S (UNIFORM)=meanYtous meanxtout
/K-S (POISSON)=meanYtous meanxtout
/K-S (EXPONENTIAL)=meanYtous meanxtout
/MISSING ANALYSIS.
    
```

## Régression

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,182	,256		-,709	,484
meanx2	,970	,061	,949	15,879	,000

- a. Variable dépendante : meanYtous

## Régression

\WINDOWS\Desktop\ETUDE\chaima spss1.sav

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	meanxtout <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : meanYtous  
 b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,940 <sup>a</sup>	,884	,880	,33479

a. Valeurs prédites : (constantes), meanxtout

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,943	1	23,943	213,614	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3,138	28	,112		
Total	27,082	29			

a. Variable dépendante : meanYtous

b. Valeurs prédites : (constantes), meanxtout

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT meanYtous
/METHOD=ENTER meanx1 meanx2 meanx3 meanx4.
    
```

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	meanx4, meanx3, meanx2, meanx1 <sup>b</sup>		. Entrée

a. Variable dépendante : meanYtous

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,989 <sup>a</sup>	,979	,976	,15124

a. Valeurs prédites : (constantes), meanx4, meanx3, meanx2, meanx1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,510	4	6,627	289,746	,000 <sup>b</sup>
Résidu	,572	25	,023		
Total	27,082	29			

a. Variable dépendante : meanYtous

b. Valeurs prédites : (constantes), meanx4, meanx3, meanx2, meanx1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,164	,125		-1,313	,201
1 meanx1	1,491	,167	1,469	8,932	,000
meanx2	,086	,117	,084	,734	,470
meanx3	,168	,067	,173	2,515	,019
meanx4	-,761	,159	-,731	-4,796	,000

a. Variable dépendante : meanYtous



## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	استبانة البحث
03	نتائج برنامج ال Spss