



الموضوع

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة
حالة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة.

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

-خبيزة انفال حدة.

-دومي إيمان.

السنة الجامعية: 2017-2018



قال الله تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم

« قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم.»

سورة البقرة الآية 32.

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

« من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له الطريق إلى الجنة و أن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصغ ، و أن العلم ليستغفر له من في السماوات و من في الأرض حتى الحيتان في الماء، و فضل العالم على العابد لفضل القمر على سائر الكواكب و أن العلماء ورثة الأنبياء و أن الأنبياء لم يوتوا دينارا و لا درهما و إنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر»

رواه أبو داوود و الترميذي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي تحدد توجه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، استخدمت لجميع البيانات من المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها 40 فردا و سترجع منها 31 استبانة، كما تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات.

ومن النتائج المتوصل إليها في ضوء هذه الدراسة أن هناك دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

Résumé:

Le but de cette étude est de déterminer le rôle joué par la Gestion de la qualité dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de la grande Mills Corporation de sud Biskra ,Où TQM est l'une des méthodes qui déterminent la direction de l'institution afin d'atteindre ses objectifs.

Le questionnaire a été utilisé comme un outil pour clarifier la relation entre les variables de l'étude, il a été utilisé pour toutes les données de l'institution en question et a été distribué à un échantillon de 40 personnes.

Au total, 31 questionnaires seront retournés, le SPSS statistique sera utilisé dans l'analyse statistique des données.

L'une des conclusions de cette étude est que TQM a un rôle à jouer pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'institution en question.

Mots clés: Gestion de la qualité totale, avantage concurrentiel, Corporation Grand Mills de SUD Biskra.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
أهدي هذا العمل إلى من ربّتي و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات و الدعوات
، إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود أُمي الحبيبة .
إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه
أبي الكريم أدامه الله لي إلى إخوتي واختي إلى زوجي وابني العزيز.
إلى أستاذتي المشرفة خبيرة انفال حدة
إلى صديقاتي و رفيقاتي و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إيمان.

شكر و العرفان

أحمد وأشكر الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل، و أصلي و أسلم
على أشرف الأنبياء و المرسلين وعلى آله و صحبه أجمعين.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه و سلم قال:

«لا يشكر الله من لا يشكر الناس.»

و اقتداء بهذا الهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر و التقدير و العرفان إلى
أستاذتي المشرفة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا و
تفضلوا بقراءة هذا البحث و تحملوا عناء مناقشته و تقييمه، وتصويب ما بدا
من أخطاء و هفوات.

كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من أمدني بيد العون و المساعدة
من قريب أو بعيد.

و إلى كل مسؤولي المؤسسة التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

ويا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك

وعظيم سلطانك.

فہرس

فهرس:

الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	آية قرآنية
-	ملخص الدراسة
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
II-I	فهرس
III	قائمة الأشكال
I	قائمة الجداول
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة	
	تمهيد
2	المبحث الأول: المرتكزات النظرية العامة لإدارة الجودة شاملة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها و أهميتها
8	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة.
19	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الأول: مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثاني: هرم إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثالث: متطلبات و معوقات إدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو
32	المطلب الأول: مفهوم الإيزو و خطوات الحصول على شهادة الإيزو
39	المطلب الثاني: فوائد و أهداف الحصول على شهادة الإيزو 9000
41	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000
46	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية

فهرس:

50	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
56	المطلب الثالث: أنواع و مصادر الميزة التنافسية
59	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة و محددات و أبعاد الميزة التنافسية
59	المطلب الأول:العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
62	المطلب الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية
69	المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
69	المطلب الأول:مساهمة الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قياس رضا الزبون
72	المطلب الثاني: تقنيات الجودة الشاملة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
78	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية
81	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة
83	تمهيد
84	المبحث الأول : تقديم المؤسسة (المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)
84	المطلب الأول:
85	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المطاحن الكبرى للجنوب
86	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى
90	المبحث الثاني: تحضير وتنفيذ الإستبيان
90	المطلب الأول: خطوات الدراسة المنهجية
90	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
96	المطلب الثالث: تحليل و تفسير صحة الفرضيات
104	خلاصة الفصل الثالث
108-106	الخاتمة
117-110	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
18	أهمية إدارة الجودة الشاملة	1
20	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة	2
23	دور التغذية العكسية في تحسين الجودة الشاملة	3
26	أهداف إدارة الجودة الشاملة	4
27	فكرة النظام المفتوح في الإدارة	5
28	هرم إدارة الجودة الشاملة	6
36	سلسلة المواصفات القياسية ISO9000	7
43	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000	8
44	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001	9
45	نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000	10
51	هرم التنافسية	11
57	أنواع الميزة التنافسية	12
63	دورة حياة التنافسية	13
66	أبعاد الميزة التنافسية	14
74	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	15
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.	15

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
4	توضح مفاهيم الجودة في نضر روادها.	1
9	مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة.	2
24	أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها العلماء.	3
34	شروط المواصفة الدولية ISO 9000.	4
42	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000	5
54	مفاهيم الميزة التنافسية وفق آراء الباحثين.	6
91	سلم ليكرت الخماسي.	7
93	توزيع أفراد حسب الجنس .	8
93	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.	9
94	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	10
94	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	11
96	معاملات الصدق و الثبات.	12
97	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كو مجروف-سمر نوف).	13
98	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث.	14
99	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية .	15
100	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة تنافسية.	16
100	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية.	17
101	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية.	18
102	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين و الميزة التنافسية.	19
103	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الإدارة العليا و الميزة التنافسية.	20

المقدمة العامة

المقدمة

بالنظر إلى التحولات و التطورات التي شهدها العالم و لا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم و الفلسفات الحديثة التي تستند على المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الإبتكارية و المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين المستمر.

حيث أصبحت المنظمات الاقتصادية تنشط في محيط يتغير و يتجدد باستمرار كما أصبحت المنافسة تشمل على التميز و الابتكار ودرجة الاستجابة لتشمل متطلبات العملاء، وهذا ما أطلق عليه الاقتصادي " مابكل بورتر " مصطلح الميزة التنافسية، التي تمكن المنظمة من تحصين مكانتها في الأسواق الدولية، فأصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المنظمات في جميع القطاعات فالسرعة و المرونة و القدرة على التفاعل تعتبر من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على الميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة العاملين و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة 5%.
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

المقدمة

أسباب الدراسة:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة
- معرفة الجانب النظري للموضوع محل الدراسة
- كون إدارة الجودة الشاملة من العوامل الأساسية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

- من خلال هذا الموضوع نحاول إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية
- الأهمية الكبيرة للميزة التنافسية في ضمان و استمرار المؤسسات

أهداف الدراسة:

- التعرف على التطور الحاصل في الميزة التنافسية في المؤسسات
 - تحديد مدى ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- و للإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية المطروحة يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لولاية بسكرة عند مستوى دلالة 5%

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

المقدمة

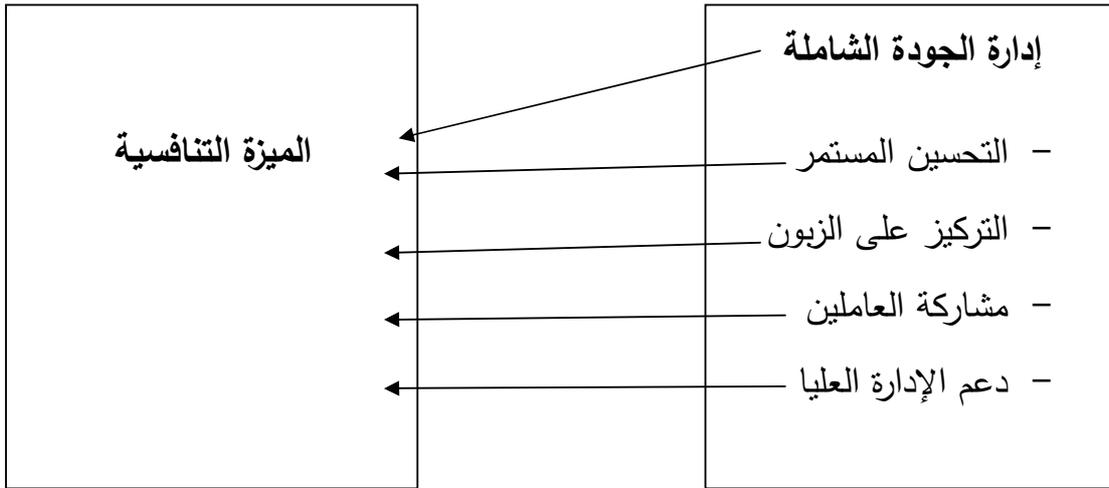
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

نموذج الدراسة:

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المتمثلة في

(التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا) في حين يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية ويمكن

توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017-2018. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث

على دراسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة: تم إنجاز البحث وفق المنهج الوظيفي بالاعتماد على البحث المكتبي لأن البحث بصدد عرض مختلف الأفكار و الآراء المتعلقة

بالميزة التنافسية ولتبيان طبيعة العلاقة بينهما بالاستعانة بالتحليل لأننا سننعمد على تحليل الاستبيان (الذي سيوجه إلى المؤسسة محل الدراسة).

المقدمة

التعريفات الإجرائية:

- إدارة: تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة
- الجودة: تلبية متطلبات العميل و توقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة وعندما كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل المشاكل الجودة و إجراء التحسينات المستمرة.
- إدارة الجودة الشاملة: هي العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج و بيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل و المستويات.
- الميزة التنافسية: تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة بشكل يضمن ولاء العملاء، و من ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربح على المدى الطويل

الدراسات السابقة:

- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على مفهوم الجودة و أهميتها و شملت أيضا تقنيات الجودة الشاملة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية
- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الربح حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، تم التطرق في هذا الملتقى إلى مراحل تطور الميزة التنافسية.
- سملاي يحنة (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، و تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية و تطويرها و شملت الدراسة على علاقة إدارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية و المتمثل في: التحسين المستمر التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا.

هيكل الدراسة:

ولتجسيد موضوع البحث تم اعتماد الخطة التالية التي تشمل مقدمة و فصلين نظري وفصل تطبيقي و خاتمة، حيث تطرقنا في المقدمة إلى تمهيد على المتغيرين و طرح إشكالية البحث ثم وضعنا أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه وتناولنا بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع، أما عن الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة، انطلقا من مفاهيم أساسية حول الجودة، وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني يتناول الميزة التنافسية من خلال مفاهيم حول الميزة التنافسية وأخيرا دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. بسكرة.

الفصل الاول
ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

انصبت انظار العالم على الجودة فأصبحت هذه الأخيرة ظاهرة عالمية، واصبحت هذه الأخيرة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، ويمكن القول أن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات وفلسفة إدارية واسلوب حياة تمكنها من البقاء والاستمرار في ضل التغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير، وتزايد إدراك المستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من سلع أو خدمة.

وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ضل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، وأصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لارضائه لزيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات. وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور على النقاط التالية :

- مفهوم ادارة الجودة وأبعادها وأهميتها.
- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
- مفهوم وأهمية ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل تغيرات البيئة التنافسية مرتبطة بإدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية ولا شك أن توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد على فهمها وإدراك حقيقتها بل وعلى حسن تطبيقها وقيل أن نتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب التعرض إلى ماهية الجودة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها وأهميتها.

في هذا المطلب نستعرض مجموعة من المفاهيم الأساسية للجودة.

أولاً: مفهوم الجودة يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والاتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة. وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة من بينها التعاريف التالية :

- يعرف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية إحتياجات محددة".⁽¹⁾
- يعرف الأستاذ (Holet) الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة مقابلة إحتياجات المستهلك، كما تم تعريفها أيضاً على أنها مجموعة مواصفات للمنتج أو الخدمة والتي تولد القدرة لاشباع حاجات المعلنة أو الضمنية.⁽²⁾
- تعرف من وجهة نظر المستهلك على أنها كلمة تقترن بقيمه السلعة أو بفائدتها أو حتى في سعرها، ومن جهة نظر المنتج كلمة الجودة تقترن في مطابقتها السلعة أو المنتج للمواصفات المحددة. أي يعني إنتاج المنتج وفق التصميم الموضوع.⁽³⁾
- ويقول (Josefh Juran) الجودة هي المعنى الملائمة للغرض أو الاستعمال.
- ويعرف (philips Grospsy) ان الجودة هي توافق مع الإحتياجات.

1 العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة ماجستير, ادارة اعمال, قسم علوم التسيير, جامعة الجزائر 2005, ص 2

(2) - مؤيد الفضل, تخطيط ومراقبة انتاج, دار المريخ للنشر والتوزيع, السودان, 2007, ص 403.

(3) - منعم زمير, إدارة الإنتاج والعمليات, دار زاهن للنشر والتوزيع, عمان, 2008, ص 291.

- ويرى (Eduard Deming) الجودة بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.
- ونصنف المعايير البريطانية للجودة بأنها مجمل مظاهر، وخصائصها السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة. (1)
- تعرف الجودة بشكل عام على أنها ملائمة السلعة أو المنتج للاستعمال، وهذا يعني بأن السلعة تحقق الرضا لدى المستهلك، وبالحقيقة إشباع هذه الحاجة يعني أن القاعدة المتحققة من تلك السلعة للاستعمال تعزير مسألة نسبية حيث أنها تتباين من المستهلك لآخر. (2)

تعددت التعريف للجودة كما ذكرنا سابقا ويمكن توضيح مفاهيم الجودة في الجدول التالي :

جدول رقم (1): توضيح مفاهيم الجودة في نظر روادها.

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
الزبون	الملائمة للاستخدام	- جوران
الزبون	الملائمة للغرض	- ديمينغ
الزبون والمورد	حسب خصوصية الزبائن	- جارفيس
المورد (المجهاز)	المطابقة للمواصفات	- كروسي
المورد (المجهاز)	حسب خصوصية الزبائن	- ايثيكاوا
المورد (المجهاز)	رضا الزبون عند أقل تكلفة	- فيجينياوم
المورد (المجهاز)	حسب خصوصية الزبائن	- ناجوكي

المصدر: رزيق هاجر، دور تمكين العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير،

جامعة بسكرة، 2010-2011، ص6.

(1) - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة Tom في المؤسسات الخدمة، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، ص1.

(2) - منعم زمزير، مرجع سابق، ص292.

ثانياً: أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة اشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين، يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد الخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة: وتضع:

- الكيفية التي تتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة (المظهر): الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها واحساسها.
- الموثوقية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة: الاستفادة من الشاملة والدائمة من السلع.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عن حصول مشكلة في استخدامها نتيجة في تصنيعها.
- الجمالية: الرنق والشكل والإحساس التي تولده.
- الجودة المدركة.⁽¹⁾

2- أبعاد جودة الخدمة:

- الوقت: كم يسيئنتظر المستهلك من أجل الحصول على الخدمة؟ وهل انتهت الخدمة في الوقت المحدد؟
- الاكتمال: هل يتوفر للمستهلك ما يطلبه؟ وهل يكتمل طلب الشراء من الشركة بمجرد إرساله لأصحاب الشركة.⁽²⁾
- كيف يعامل الموظفون المستهلك: مثلاً هل موظفي الرد على الهاتف لطفاء وأحوالهم حسنة؟
- الانسجام: هل يتوفر نفس المستوى من الخدمة للمستهلك في كل مرة.
- كم السهولة للحصول على الخدمة: مثلاً هل يجب ممثل الخدمة بسرعة عند الاتصال؟

⁽¹⁾ - محمد عبد الوهاب، العزاوي، إدارة الجودة، الشاملة، الإسراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، 2005، ص10.

⁽²⁾ - محمد، عبد العالي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص33.

- **الدقة:** هل يتم انجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة؟ مثلا هل يتم تعديل كشف W حسابك في البنك الذي نتعامل معه كل شهر؟
- **الاستجابة:** كيف تتعامل الشركة مع الأوضاع غير العادية التي تحدث مرارا في تقديم الشركة.
- وهناك خصائص ثانوية Features يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظيفتها الثانوية إضافة الى وظيفة القاعدية، كجهاز التحكم عن بعد.
- **الاعتمادية: Reliability:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.⁽¹⁾

ثالثا: أهمية الجودة :

مع تزايد المنافسة ومع إرتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها ان تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية ، فلا شك ان تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك ان الجودة لم تعد اختيار يمكن التغاضي عنه وانما هي التزام لا بديل له، وتعد هامة لثلاثة اطراف أساسية هم :

1- المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية :

أ- **الصورة العامة وسمعة المنظمة في السوق:** فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي الى تدمير سمعة عملاتها في مستوى منتجاتها.

ب- **درجة الثقة في منتجاتها:** فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب تصميم أو تصنيع نظام المكابح.⁽²⁾

ج- **التكلفة:** فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي الى زيادة تكاليف المنظمة.⁽³⁾

د- **مستوى انتاجية:** فالجودة السيئة تؤثر سلبا على انتاجيه وذلك من خلال انتاج سلع معينة غير قابله لتسويق بالإضافة الى تكاليف الإصلاح.

⁽¹⁾ – Jean cloude Tarondeau, **stratégie Industrielle**, Édition, Librairie Vuibert, paris, 1993, pp238- 239.

⁽²⁾ – العيهار فلة، مرجع سابق، ص09.

⁽³⁾ – محمد عبد العالي التميمي نائب جليل حويص، تحقيق **الدقة في ادارة جودة اثران** للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص42.

هـ - الانضمام وتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات وبحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق. مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من رخصتها السوقية، وربما معضمها.

و- زيادة الأرباح والحصة السوقية: ان الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة من رفع اعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها. (1)

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

أ- الرضا: فلا يمكن صناعة ان تدوم او تستمر الا اذا كانت المنتجات تطالتي تقدمها وتقوم وتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم .

ب- الوفاء: إن الاحتفاض بالزبون موجود مسبقا وضمان وفائه سكلف خمس مرات أقل من اكتساب الزبون الجديد، ف ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق الا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم. (2)

3- العمال: ان تطبيق المنظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرتر وعلى تطوير كفاءتهم الجماعية، فمنتهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغير إيجابي في المنظمة بالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاثف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية :

أ- دعم نشاط الأفراد(كل فرد) إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة وبالتالي تحسين الانتاجية ورفع مستوى الجودة.

ب- المساهمة في تنسيق عملية التسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لارضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق الا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على إشراك كافة أفراد العمليات واقسام المنظمة.

(1) - العيهار، فلة، مرجع سابق، ص9.

(2) - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص47.

ج- التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الإتصال

الأفقي بين مختلف اقسام من خلال العلاقة(المورد /العميل) داخلي، والمشارك في حل مشاكل العمل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

فقد تمر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل نسبية :

1- الفحص :

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم

فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن

المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفني يمكن تسليمها للعميل، أما المنتجات

غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية الفحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها. فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، إن

عملية الفحص اكتشفت الخطأ، ولكنهم لم تقدم من الأساس.⁽²⁾

2- ضبط الجودة:

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الاحصائية التي تتضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة. وكما يقول Sale Best

rfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلع أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل

التأكد من تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الانتاج وما بعد الانتاج متوافق مع المواصفات.⁽³⁾

(1) - محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص33.

(2) - فريد عبد الفتاح الدين، 1996، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، ص103.

(3) - محفوز أحمدة جودة، نفس المرجع السابق، ص25.

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 المشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالية، حيث الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة اصلا والقضاء على اسبابها منذ البداية.

ان عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة

Top rovide confide بأن المنتج او العملية تعني بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن اسلوب تفكير الإدارة ينبغي ان يتغير

ليطور فلسفة رقابة تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الاوان.

ان تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بإضافة الى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بفوائد تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.⁽¹⁾

4-ادارة الجودة الشاملة :

بدأ مفهوم ادارة الجودة الشاملة بظهور في ثمانينات في القرن العشرين ، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بإضافة الى جودة المنتج ، ويتركز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهناك فروقات عديدة اجمالا بين الإدارة التقليدية و الإدارة الجودة الشاملة توجد اهمها في الجدول التالي

الجدول رقم 2: مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	الادارة التقليدية
- الرقابة الذاتية	1- الرقابة اللصيفة وتصيد الأخطاء
- العمل الجماعي وروح الفريق	2- العمل الفردي.
- التركيز على المنتج والعمليات	3- التركيز على المنتج.

(1) - محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق ، ص 27 ، 25

4- مشاركة الموظفين.	- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	- التحسين المستمر
6- جهود السياسات والاجراءات	- مرونة السياسات والاجراءات
7- حفظ البيانات	- تحليل البيانات واجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح.	- التركيز على رضا العملاء
9- النظرة الى الموردين على أنهم متغلين.	- الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل.
10- العميل الخارجي.	
11- الخبرة ضيفة تعتمد على الفرد.	

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

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

اولا: إدوارد ديمينج Wedward Deming

مستشار أمريكي حاصل على درجة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بابي إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعتبر من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال ضبط الإحصائي للعمليات statistical proesse control وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان، حيث قلده الامبرطور هيروهيتوم عام 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال. (1)

تبني فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة والتي يمكن تخصيصها بما يلي: (2)

1- تحديد ونشر أهداف واغراض المؤسسة: يجب أن تلتزم المؤسسة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار، وان تقوم بنشر تلك

الأغراض خلال رسالتها إلى المهتمين كالعلاء والموردين والموظفين وأفراد المجتمع المحلي ، وذلك حتى تكون معروفين قبل الجميع.

(1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005 إدارة الجودة الشاملة، عمان، ص 47.

(2) - نفس المرجع السابق، ص 47.

2- تبنى الفلسفة الجديدة: على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بالتركيز على منع وقوع الأخطاء Defect prevention أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء Defect de tectio n b أن الفلسفة الجديدة تقوم فقط على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.

3- عدم الاعتماد على الفحص الكلى: أن الغرض الأساسي من عمليات الفحص وتحسين العمليات وتخفيض الكلفة، وليس الغرض من نصية الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها . على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوع الأخطاء اصلا من خلال الرقابة الوقائية، أن عمل الفحص على جميع المنتجات مكلف ومدينة للوقت ويجب الاستعانة عنه لفحص العينات الممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا.

4- الاعتماد على جودة المواد المشراة وليس السعر الأقل: توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم على أساس الحصول على مواد أو خدمات التي تحتاجها المؤسسة منهم بأعلى جودة ممكنة ، وليس الأساس الحصول على مواد أو خدمات بأقل الأسعار أو ارضها، تبنى العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحها واحدة فالمؤسسة تنظر إلى الموردين على أنهم شركاء لها وبالتالي فإنها توقع عقود طويلة الأجل معهم وتهتم بمقترحاتهم وتقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة.

5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار: بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة اي المؤسسة ومن يتقبل الخدمة اي العميل وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة.

6- الاهتمام بالتدريب: يشمل الفعالة لديها المهام بطبيعة والبيئة المحيطة بالعمل، الإدارة الفعالة توحد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتهتم بها وتوحد الحوافز الضرورية في هذا المجال، أن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم، حتى يستطيعوا أن يؤدوا أعمالهم بشكل المطلوب، والقائد الجيد يسعى دائما إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة.

- 7- إيجاد القيادة الفعالة : الإدارة الفعالة لديها إلمام بطبيعة العمل والبيئة المحيطة بالعمل ، الإدارة الفعالة توحد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات وتهتم بما وتوفر الحوافز الضرورية في هذا المجال المطلوب ، والقائد الجيد يسعى دائما إلى تحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة. (1)
- 8- القضاء على الخوف : تشجيع الإدارة الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين مما يخلف مناخا جيدا للتحديد ظروفًا مناسبة لحل مشكلات يعتبر اليابانيون أن الخطأ Defectatreasuve لأنهم يؤكدون على الفشل أو الأخطاء وهي الفرص لتطوير أو تحسين ، أن الخوف من اكتشاف المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكننا يقضي على مفهوم التحسين وتطوير. (2)
- 9- تفعيل فرق العمل : حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل ، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور المجموعات العمل للوصول إلى الأهداف المؤسسة.
- 10- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء: ترجمة الشعارات التي تنادي بها الإدارة فيما يتعلق بتحسين المنتجات أدوات وخطط تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، على الإدارة أن تكتفى بإعلان رغباتها وامنياتها إلى العاملين فقط، بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ
- 11- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين : أن وضع الأهداف الرقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج
- 12- دعم اعتزاز العاملين بعملهم :القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في مؤسسة كتحديد الأخطاء وعدم توفر التدريب والتهديد والعقاب وتستطيع الإدارة الحصول على نتائج أفضل في العمل فيما لو قامت بدعم العاملين وخلق الاعتراز لديهم بعملهم. (3)
- 13- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي : تشجيع الإدارة التعلم والتطوير الذاتي للعاملين وذلك لاكتساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل .

(1) - محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ص 49

(2) - نفس المرجع السابق ص 49

(3) - قاسم نايف علوان، 2005، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000.9001 طبعه الأولى، دار الثقافة، عمان ص85.

14- أحداث التعبير الملائم لدفع عملية التحويل: إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية في المؤسسة لأجل تطبيق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية، كما يجب

إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. (1)

وقد أشار ديمينج إلى أن هناك 7 عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة للمنظمات Thé seven deadly diseases وهي :

- 1- عدم استمرار في وضع الأهداف نحو تحسين وغموض تلك الأهداف؛
- 2- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط وقصر النظر في هذا المجال؛
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الافراد، وتخفيف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة؛
- 4- التغييرات الكثيرة في الإدارة؛
- 5- الإدارة على أساس الكم فقط ؛
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أجل خطوة؛
- 7- التكاليف المعالي فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستثمارات والأمور القانونية.

ثانيا: أسهم جبران Josephjuran

أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب أحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل اي: أقل سلبيات والأكثر إيجابيات .

اعتمد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة وقد ربط بين تحسين وكفاءة الإدارة من خلال ما يسمى بثلاثية جوران والتي تتكون من تخطيط الجيد والرقابية الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. (2)

(1) - نفس المرجع السابق، ص85

(2) - محفوظ احمد جودة، مرجع سابق ذكره، ص 32- 33- 34.

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة، كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع

عليهم اساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة .

ثالثا: فيلب كروسبي Philip crosby

كان فيلب كروسبي اول من نادى بفكرة العيوب levodfec والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها الأخطاء والعيوب، كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة ، كلما أدى ذلك مع تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك.⁽¹⁾ أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة كما اعتبر معيار أداء الأساسي هو العيوب الصفرية اي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب

رابعا: كايرو أو ايشيكاوا kooraishi kawa

يعتبر ايشيكاوا الاب الروحي لإلقاء الجودة Qualité circles حيث انه كان أول من نادى بها ، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية ويعتبرون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل⁽²⁾ وقد نادى ايشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، وقد أشار ايشيكاوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدلا على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكائتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.⁽³⁾

المطلب الثالث: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكانت كل من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز

(1) - نفس المرجع السابق، ص34.

(2) - محفوظ احمد جودة؛ مرجع سابق؛ ص 32،33،34.

(3) - نفس المرجع السابق ص 34

سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الاختلافات التي ابرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم⁽¹⁾

اولا: تعريف الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:⁽²⁾

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

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة : تتطلب مشاركة وعندما كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل المشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ونظرا لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال الإداري، 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"⁽³⁾

- حيث يعرفها جوفيون بأنها "قواعد توجيهية تمثل اساسا لاستخدام الموارد المختلفة المتاحة لأحداث عملية التحسين المستمر في المنظمات"⁽⁴⁾

- أما Dilwath فيعرفها "بأنها فلسفة الإدارة التي تبحث في الاتصال بجميع أعضاء المنظمة لكي تحقق الجودة العالية والاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي والذي يؤدي بالنتيجة إلى أفضل المخرجات والتي تؤدي إلى رضا الزبائن وتحقيق الأرباح للمنظمة،"⁽⁵⁾

(1) - محفوظ احمد جودة ،مرجع سابق، ص 19

(2) - محفوظ احمد جودة، 2003،تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراة ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ص92

(3) - فريد زين الدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، الجزائر، المجلد 30، العدد 01، ص 9.

(4) - قاسم نايف علوان،مرجع سابق،ص 80.

(5) - غسان قاسم داود اللامي اميرة شكر وولي البياني،إدارة الإنتاج والعمليات ،دار البازورة العلمية، 2008، ص527.

- وكما عرفها " N.chorn انها بأسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات . " (1)
- وقد عرفها Jablansky fboujen بأنها " شكل تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة " . (2)
- في حين يعرفها بايول هاتمان بانها " عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية " . (3)
- ويعرفها Hodgett-R على أنها نظام التسييري يركز على الموارد البشرية ، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون يتكلفه تكون دائما متدنية " (4)
- ويعتبر Arthar إدارة الجودة الشاملة بانها " ثورة ثقافية في الطريقة التي يعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة ، ومدخل يعبر عن مزيد مناخا حساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين، وعلى أهمية المقاييس الإحصائية . " (5)
- أما Cole فيعرفها على انها: " نظام يضع رضا العميل على رأس القائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمر القصير ، إذا أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير . " (6)
- في حين أن Demeng عرفها على أنها : " دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة ، بمعنى مطابق الاحتياجات . " (7)

(1) - محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق ص 22 .

(2) - عبد الستار حسين ، الأهمية الاستراتيجية لقرار تطبيق TQM في منظمات الأعمال الصناعية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان " إدامة التميز والتميز التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص . " عمان المملكة الأردنية الهاشمية ، أبريل 2008، ص 176 .

(3) - موسى اللوزي، التطرف التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 2005، ص 48.

(4) - كلثوم الزيل ومولودية حواس، الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي - بين النظرية والتطبيق - دراسة اقتصادية - الجزائر، العدد 17، أكتوبر 2017 ص 65 .

(5) - فريد زين الدين ، مرجع سلق ذكره ص 09 .

(6) - خضير كاظم حمود، 2007، إدارة الجودة الشاملة، طبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 75 .

(7) - Jean Philipe ne ville، la qualité en question -paris، resurs française de gestion، Mars 1996، P 39

من خلال التعريفات أعلاه يمكن أن ننظر إلى الجودة الشاملة على أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها تحسين رضا الزبائن والعاملين.⁽¹⁾

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل وقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات . حيث اعتمداً الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فعاليتها، ومن قدراتها على البقاء في سوق تنافسية. ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:⁽²⁾

- 1- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
 - 2- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة .
 - 3- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة .
- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة منها:⁽³⁾
- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها .
 - تقليص تكاليف النوعية
 - زيادة الحصة التسويقية.
 - تقليص الحوادث والشكاوى .
 - تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.
 - زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والصحة التسويقية.

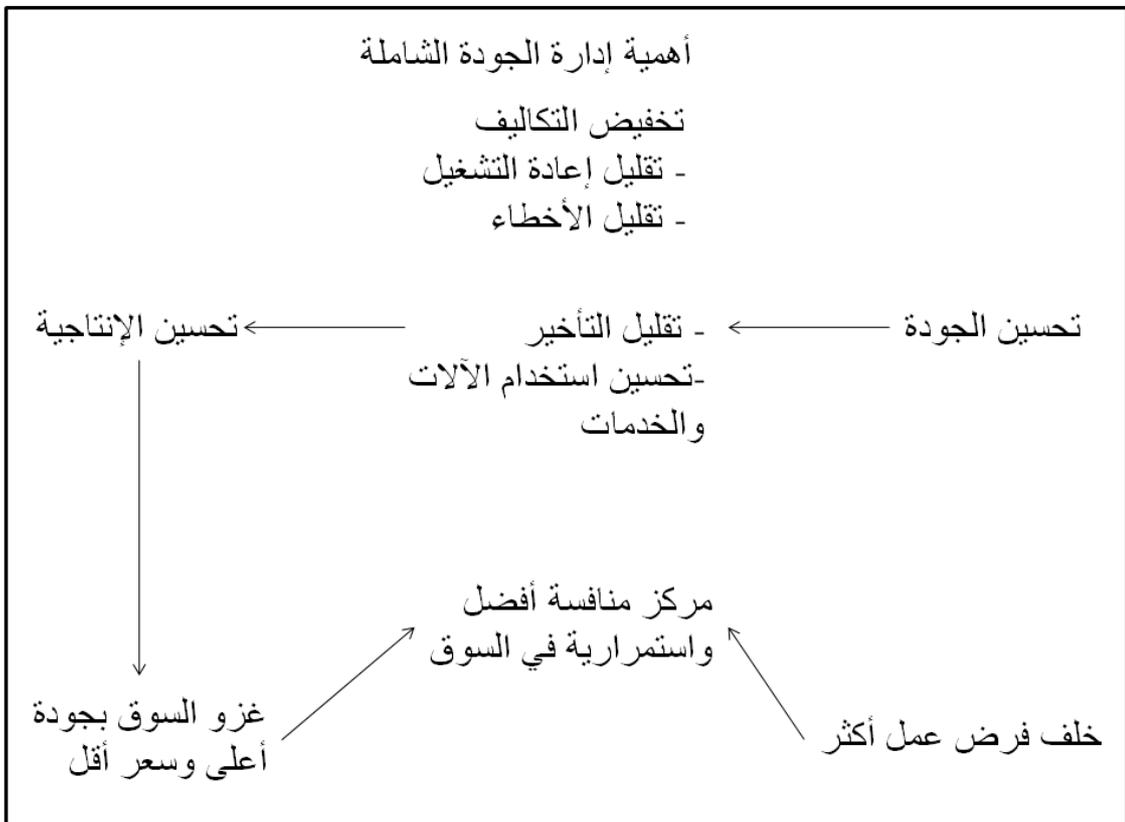
(1) - د. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، 2009-1924. دار الفكر، ص21

(2) - مأمون الدراكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفا لنشر، عمان، 2002، ص46 .

(3) - خضير كاظم حمود، 2007، مرجع سابق، ص78-81.

- تحقيق منافع ووفرات متعددة.
- تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة ، ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها.

الشكل رقم 1 يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : على السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1990، ص 299

المبحث الثاني: المراكز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

أن 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 أجل تحقيق الأهداف الموجودة ، وهذا من خلال الدور المهم الذي تلعبه في حياة المؤسسة لمواجهة المعوقات.

المطلب الأول: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنتج بالتحكيم الحواجز التقليدية التي تقيد الأجهزة الإدارية والمديرين وتمنعهم 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 مما جعل العديد من الباحثين تقسم هذه المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن المتمثلة في الآتي :⁽¹⁾

1- التركيز على العميل: المقصود بالعمل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل

تحفيز لشراء منتجاتها، وإنما كلمة العميل تشمل أيضا العميل الداخلي وهو الذي يتوقف على أدائه تحقيق مستوى الجودة المطلوبة ، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية:

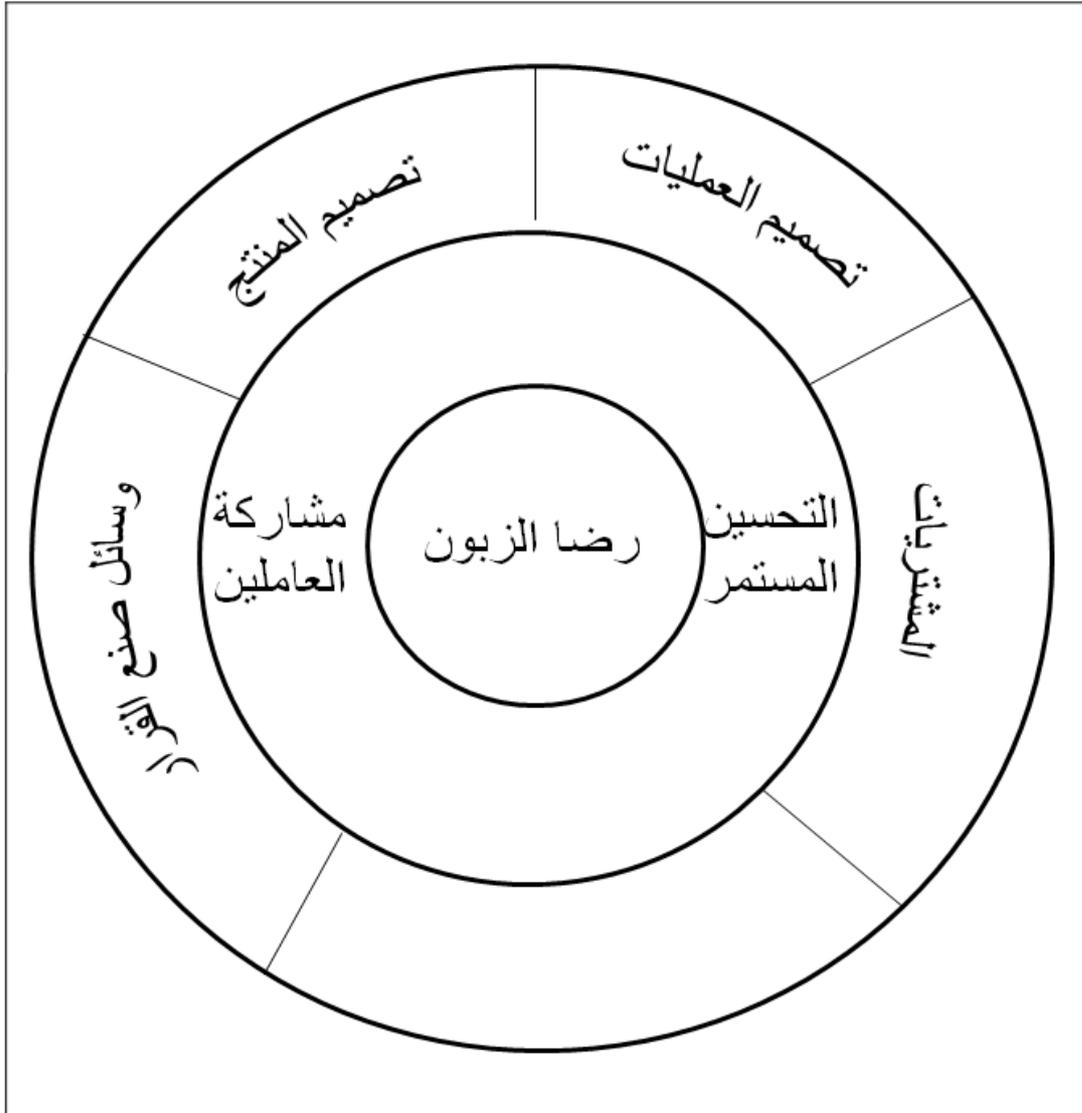
- الجودة، الحجم، الوقت.

- المكان والتكلفة بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تظافر الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفهم للإبداع والابتكار.

والشكل التالي يوضح بأن هدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا الزبون، وهو المفضل على المنظمات عند الحكم النهائي على منتجاتها، وخدمتها.

(1) - خضير كاظم محمود؛ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص98.

الشكل رقم 2 : عجلة الجودة الشاملة المتمركزة على رضا الزبون



المصدر: احمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية،

2007، ص116.

2- التركيز على العمليات والنتائج :

تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعينة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات، وعليه فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات والخدمات.

3- التحسين المستمر :

أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس

أهمية في تحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وقد أكد Nandermbse

andwhite أن عملية التحسين المستمر تتكون مما يلي:

- تنمية وتوثيق الاجراءات؛
- تعين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛
- استخدام دارة تخطيط تطبيق فحص تنفيذ التحسين؛
- توثيق إجراءات التحسين

4- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عناصر في المنظمة ،فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة .

- تأهيل وتدريب العنصر البشري مع تطبيق هذه المنهجية الجديدة ،
- تبني سياسة حوافز سلمية قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في ان واحد تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛

5- التزام الإدارة العليا :

أن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية واستراتيجية واضحة المعالم والمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وطيران امكانيات العاملين لتحسين أدائهم

6- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :

أن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد المتوفرة لدى المؤسسة من دون عائد يذكر.

7- القرارات المبنية على الحقائق:

أن إتخاذ القرارات الصائبة يتحقق بالاعتماد على الحقائق الواقعية، مما يتطلب توفر نظام معلومات فعال، وقوى بشرية أكثر قدرة في إدراك الحقائق، فهذا هو السبيل الوحيد من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من متطلبات التنافس في السوق العالمي في الوقت الراهن ،

8- المسؤولية الاجتماعية:

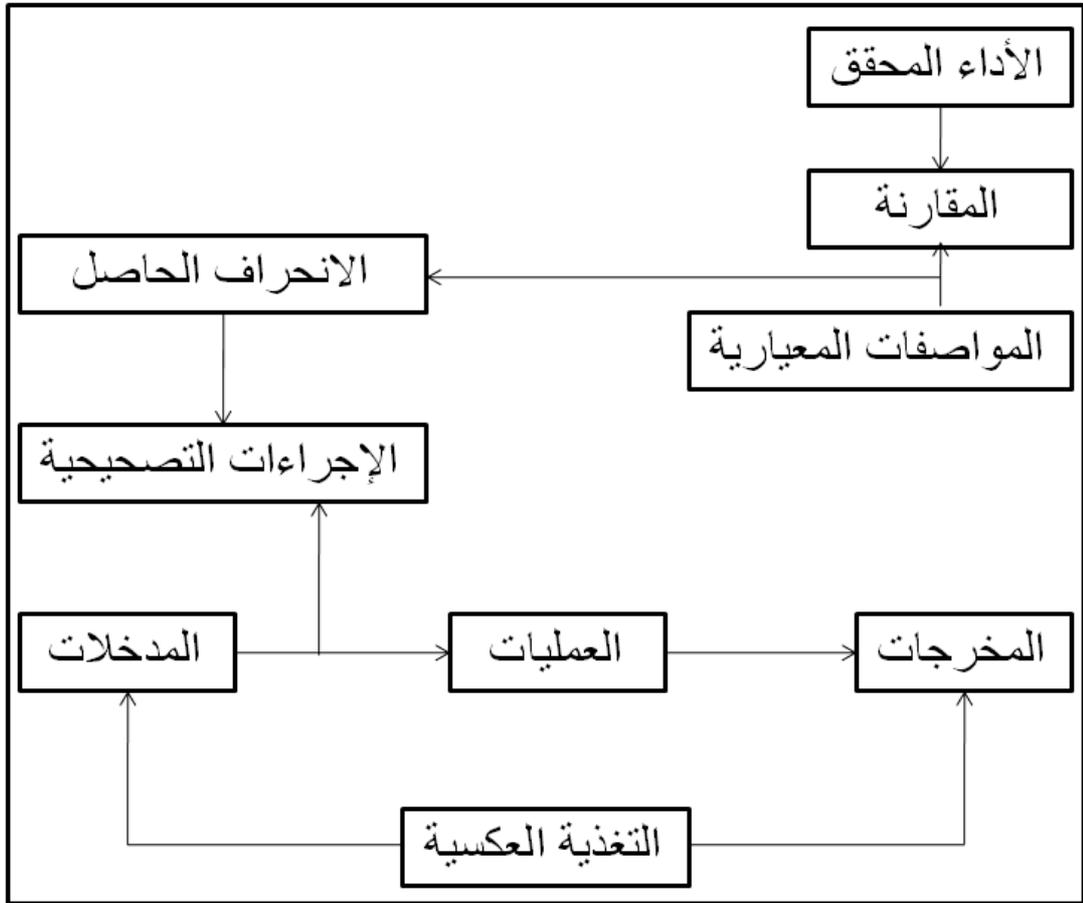
والتي أصبحت من الأهداف الاجتماعية الأساسية ضمن الأهداف العامة للمسؤولية ، فلم يعد تحقيق الأهداف الاقتصادية هدف المؤسسة وإنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسة في قضايا التطوير، الابتكار ، القضاء على التلوث، المساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد من الرفاهية.

9- التغذية العكسية :

أن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم من خلال اتصالات متطورة، تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد الطريق، وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة مع الاستمرار في تمتع المؤسسة بميزة الجودة الشاملة .⁽¹⁾

⁽¹⁾ - مجلة الاقتصاد الجديد ، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية ، العدد 14-المجلد 2016- 01

الشكل رقم 3: دور التغذية العكسية في تحسين الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ذكره، ص25

والجدول الآتي يبرز أهم المبادئ التي يتناولها عدد من الباحثين

الجدول رقم 3: أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اتفق عليها الباحثون

المتحقق عليها		مبادئ إدارة الجودة الشاملة						اسم الباحث		
التخطيط الاستراتيجي	التركيز المستمر	5	التدريب والتعليم المستمر	اعتماد الطرف الآخر في حل المشاكل	التعاون على حل المشاكل	6	التزام الأفراد جميعهم	2	التركيز	Bergnan & Kebeftision 1994 Pp 23-32
				حل المشاكل						
استناد الإدارة العليا	التركيز المستمر	5	التدريب والتعليم المستمر	حرية الرقابة	التعاون على حل المشاكل	4	التحسين المستمر	1	الجودة من وجهة نظر المستهلك	Russell & Taylor 1995 P 93
				التدريب والتعليم المستمر						
التحسين المستمر	التدريب والتعليم المستمر	6	التدريب والتعليم المستمر	حرية الرقابة	التعاون على حل المشاكل	4	التحسين المستمر	3	قيادة الموارد البشرية وإدارتها	Evanse 1997 Pp57-59
				التدريب والتعليم المستمر						
التحسين المستمر	التدريب والتعليم المستمر	6	التدريب والتعليم المستمر	حرية الرقابة	التعاون على حل المشاكل	3	التحسين المستمر	2	التركيز على المستهلك (الاستمرارية)	Goalsch & Davis 1997 P13- 15
				التدريب والتعليم المستمر						
التحسين المستمر	التدريب والتعليم المستمر	6	التدريب والتعليم المستمر	حرية الرقابة	التعاون على حل المشاكل	4	التحسين المستمر	3	دعم الإدارة العليا	Srik & CI 1998 Pp778- 781
				التدريب والتعليم المستمر						
التحسين المستمر	التدريب والتعليم المستمر	6	التدريب والتعليم المستمر	حرية الرقابة	التعاون على حل المشاكل	3	التحسين المستمر	4	وضع سياسات المنظمة	العلي: 2000
				التدريب والتعليم المستمر						

المصدر: يوسف جسيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار البازوري، الأردن، عمان،

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

أن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يمكن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل ، وتحقيق متطلباته ورغباته لدرجة كبيرة وتخليها بشكل مستمر ودائم، وذلك لا يكون عادة إلا من خلال استراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفا أساسيا لما يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالي يساهم في تحقيق رضا وسعادة العملاء، وذلك بهدف ضمان البقاء والاستمرار والتطور.

وتشمل أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة مايلي: ⁽¹⁾

- 1- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة والتكلفة ، والوقت، والاستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية ، والاقتصادية ، والاجتماعية وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- 5- جذب المزيد من العملاء الجدد، والمحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- التميز في الأداء والخدمة، وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستثمرين للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية عموما عالية المستوى وذلك في ضل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وترشيد الاتفاق، بالإضافة إلى ماتقدم تراعي الاعتبارات التالية
- الاهتمام الدائم والمستمر بجودة الإنتاجية، والأداء التنظيمي.
- فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية
- الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية
- قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
- منح حق المتصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة
- تفعيل المسائل من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين

⁽¹⁾ - صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث ، ص48-45

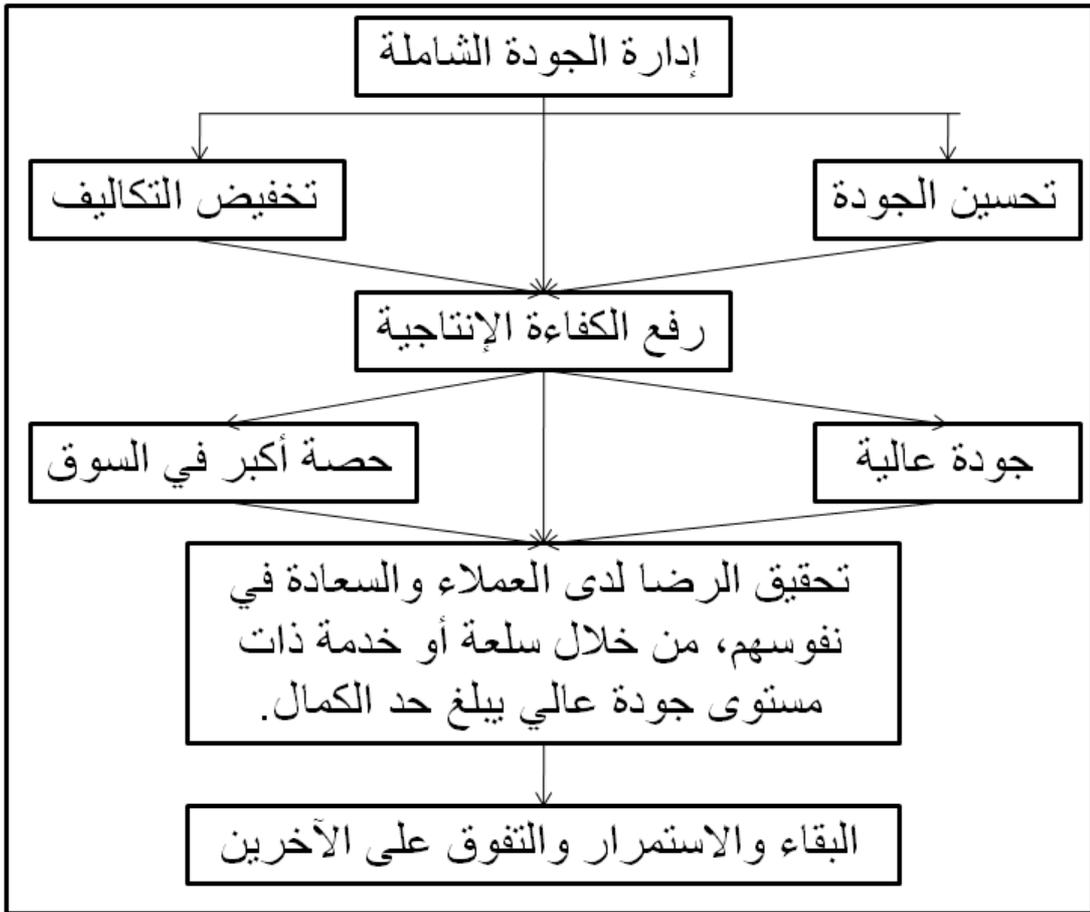
- شحن عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجين لتحسين مجالات العمل المشتركة

ولتحقيق ماتقدم من أهداف واعتبارات يتم وضع استراتيجية متكاملة تعتمد هدفا اساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق

رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 4 اهداف ادارة الجودة الشاملة



المصدر: صلاح الدين السيبي، مرجع سابق، ص 47

ويتضح مما تقدم، أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته

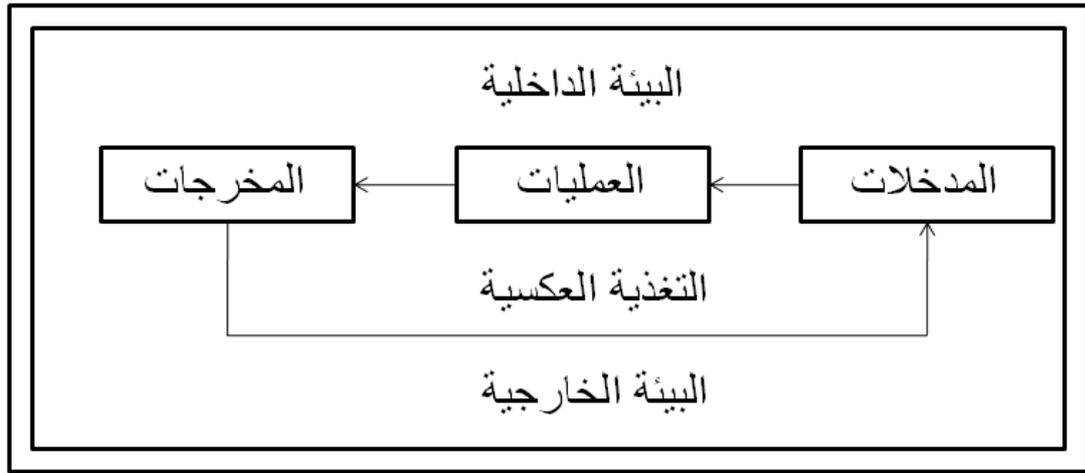
وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك، سيجد المنافسين قد سيفوه وسلبوه

حصته من السوق، حيث يعيش العالم فترة منافسة شديدة، والبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادرا على إشباع وتلبية حاجات عملائه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

المطلب الثاني: هرم إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهو يمثل نظاما فعالا لأحداث عمليات التكامل و التنسيق والتفاعل بين جميع الأنشطة و الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، من أجل تحقيق عمليات تطوير الجودة وتحسين الأداء نسبة لأفراد العاملين، بما يؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك بتحقيق رغباته وبأقل تكلفة، وبالتالي تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتكون من هيكل متداخل مع العلاقات المتشابكة بين أفراد المؤسسة و بيئتها الخارجية، حيث تؤثر وتتأثر بها ويوضح الشكل عناصر المكونة لنظام .⁽¹⁾

الشكل رقم 5: فكرة النظام المفتوح في الإدارة



المصدر : مأمون الدراكة وطارق الشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص 39- 42

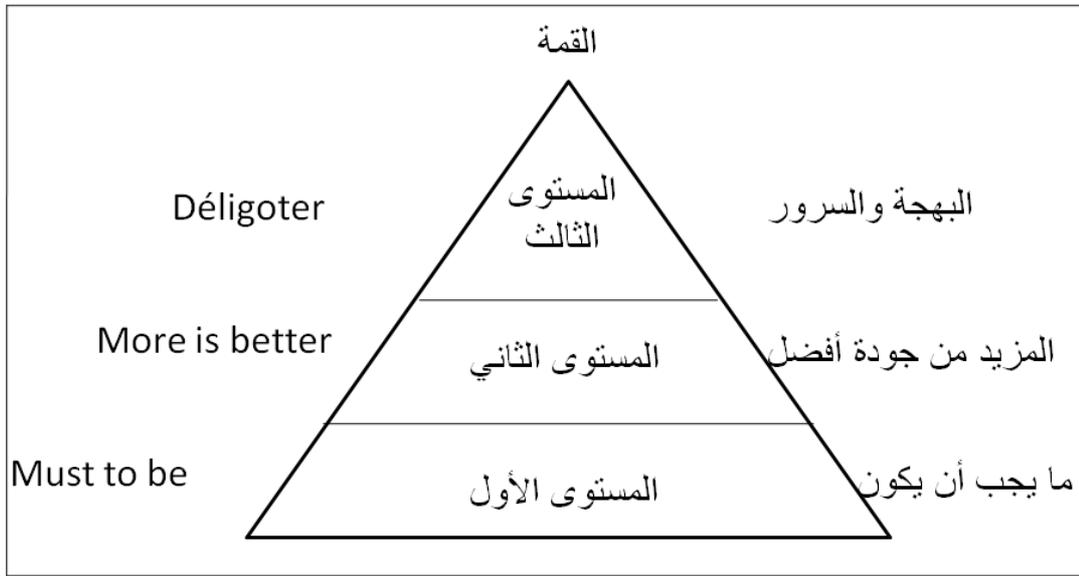
وبالتالي فإن المؤسسة تصل إلى أهدافها المسيطرة مسبقا ليس فقط في مرحلة محددة من مراحل الإنتاج بل من خلال نجاح نظامها ككل، حيث أن منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يجب أن تبني في مسعى لتحقيق الكامل في مستوى جودة سلعها أو خدماتها من أجل تحقيق التفوق على الآخرين، أن تحقق هذا المستوى من كامل الجودة لا يمكن للمؤسسة أن تبلغه دفعة واحدة لتحقيق الرضا العالى المستوى و السعادة لدى عملائها، وإنما عليها أن تحققه على دفعات وعلى مستويات متدرجة هرميا وفق ما قدمه المفكر (نوربالكي كانو

(1) - مأمون الدراكة وطارق الشليبي، مرجع سابق، ص 39-42

(Norbarki Kano) على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية، فقد أوضح كانوا أن الهرم يتكون من ثلاثة درجات أو مستويات هرمية، والمنظمات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة عليها أن تحقق المستوى الأول من الجودة وتوطين نفسها جيدا فيه ومن ثم تنطلق لتحقيق المستوى الثاني والثالث لتصل إلى حدة الكامل في جودة سلعتها أو خدماتها التي تقدمها لعملائها (1).

وفي ما يلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الحاجات الهرمية الجودة الشاملة كما وضعها كانوا

الشكل رقم 6: هرم إدارة الجودة الشاملة



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

وفي ما يلي شرح لكل مستوى من مستويات هرم إدارة الجودة الشاملة. (2)

المستوى الأول :

يتمثل هذا المستوى أو الخدمة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شراء السلعة أو إقتنائه للخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروضة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها .

(1) - مأمون الدرادكة، وطارق الشلي، مرجع السابق، ص 47

(2) - عمر وصفي عقيلي، 2001، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 47-48

المستوى الثاني :

يشمل هذا المستوى على المزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة أعلى ومزايا إضافية.

المستوى الثالث :

يشمل هذا المستوى على الجوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث رضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور إلى نفسه، ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة ويتحقق لديه الولاء للمؤسسة.

من خلال هذا الهرم السابق نرى أنه على المؤسسة أن التدرج في تقديم الجودة لعملائها، فالفترة السريعة دون هذا التدرج قد تكون مغامرة إذا يحتاج الأمر إلى إمكانيات وتخطيط مسبق.

أضف إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي والحافز للمؤسسة لتصل إلى حد الكامل في المستوى الجودة مستقبلا، فهو يساعدها على توفير مستلزمات ومتطلبات كل مستوى والعمل على تحقيقه، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى الكلي وهكذا، مما يمكن المؤسسة من تلبية إحتياجات كل مستوى شكل ملائم ومناسب ومدروس.

المطلب الثالث : متطلبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

اولا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة ومن بين هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة لتطبيق :

1- المتطلبات (HEZER019969P738)

- توفير القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة .
- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى
- فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها

(1) - مهدي السمراني ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير ،عمان ، ص2006 ص 82-81.

- تحقيق الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة
- ويرى الجودة 2004 بأنه يمكن حصر المتطلبات في النقاط الآتية:
 - دعم الإدارة العليا .
 - التركيز على المستفيد.
 - التعاون وروح الفريق
 - ممارسة النمط القيادي المناسب
 - ويشير كريج إلى خمسة متطلبات هي :
 - القيادة الملهمه
 - الالتزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - تأكيد تشكيل فرق العمل
 - التصميم الفعال للسلع والخدمات
 - التركيز على العملية
- إضافة إلى ما ذكر فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يسمح بإضافة هذه المتطلبات :
- ينبغي معاملة المجهزين كشركاء يتحملون قسطا من المسؤولية في الجودة
- ينبغي أن توفر المؤسسة لنفسها مقاييس تستعين بها في قياس وتقييم عملياتها وإنتاج وأداء العاملين فيها.
- ينبغي أن تشق أهداف المؤسسة من حاجات ورغبات المستفيدين والعملاء وهي بهذا في حالة تطوير تبعاً لتطور حاجات ورغبات الزبائن .
- النظر إلى عملية التطوير أو التحسين على أنها عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين.
- ضرورة أن يتوافر للمنظمة نظام معلومات ليكون اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- أبعاد كل مسببات الخوف من نفوس العاملين من إجراء الأقدام علمتني المبادرات الجديدة أو الاخفاق في تحقيق الجودة
- تبني اسلوب المتابعة والتقييم المستثمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات

- أن تسعى المؤسسة إلى ضبط التكاليف وبالأخص السلبية منها، والناجحة عن الزمن المهدر، أو إنتاج مواد فائدة عن الحاجة أو كثرة التلف والضياعات
- اشتراك العاملين في عملية صنع القرارات وعملية حل المشكلات ومقترحات التحسين.

ثانيا : معوقات تطبيق 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 :⁽¹⁾

- عدم إلتزام 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 مع الأساليب الإحصائية سواء الإعتقاد الكثير أو القليل.
- تركيز المؤسسة على أساليب غير متوافقة مع النظام الإنتاج أو الأفراد بها .
- توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- التوقيت الخاطئ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل أن تكون بشكل متزامن مع مشاكل عدم الإستقرار في الإدارة العليا كالإستقلالات الترقيات التقاعد.
- مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا والمعدات.
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية

⁽¹⁾ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 237, 238

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو

يعتبر العامل لتقييم اي مؤسسة هو جودة نظام تسيير بعد ذلك جودة منتجاتها، والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه التفتيس من أجل التحسين المستمر للجودة اللازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي لذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والتنظيم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الايزو ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول مفهوم الايزو ISO وخطوات الحصول على شهادة ISO أما المطلب الثاني فسنتناول فيه فوائد الحصول على شهادة ISO اما المطلب الثالث فسنتناول إدارة الجودة الشاملة والايزو

المطلب الاول: مفهوم الايزو وخطوات الحصول على شهادة شهادة الايزو

يساهم نظام الايزو وفي تحسين المستويات الإدارية كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط اولاً أو التنسيق أو ضبط الجودة وغير ذلك ، إذ يعتبر نظام تطبيق الايزو في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة .

اولا: مفهوم الايزو ISO

هي الكتابة العربية الحروف اللاتينية (ISO) وهي الاختصار اسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organisation for standardigation ولقد أصدرت الهيئة في عام 987م مجموعة شهادات الايزو 9000 ، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية ، فهي تعطي الحدود الدنيا للظوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج.

ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالميا

وتقوم منظمة الايزو ISO بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات للفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإلكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية ، (ELC) ولدى الايزو لجان فنية عددها مايزيد عن (182) لجنة كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

ويجب التأكيد على نقطة هامة هي: أن (عائلة الايزو 9000) الأكثر شيوعا ، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارية للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة والتقسيم هذه الأنظمة .

أي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات وليست المنتجات التي تقدمها والايزو نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقييد بها، طالما بقت الجهة موجودة.

ويمكن اعتبار الايزو هي إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستهلك ومنه نستنتج مفهوم الايزو 9000 هو عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل تطبيق نظام تأكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرته المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه كما تدل على أن أدائها يصل إلى المستويات التفاوضية .⁽¹⁾ ومنه يتكون الايزو 9000 من سلسلة من المعايير الجودة العالمية وهي⁽²⁾

1- الزوجة 9000: نظام يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار الحاصلة التي تناسب المنظمة والأساليب المطلوبة للتنفيذ وتشرح العقود بين الأطراف المختلفة.

2- ايزو 9001: يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع، ويضم (20) عنصرا من عناصر الجودة.

3- ايزو 9002: يتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمة التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب من دون للتصميم وخدمات ما بعد البيع ونظم (18) عنصرا من عناصر الجودة.

4- ايزو 9003 : يخص الشركات التي لا تحتاج إلى نظام جودة متكاملة، ويقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار، وتظم (12) عنصرا

5- ايزو 9004 : تتضمن هذه المواصفات التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل الشركات للحصول على إحدى

شهادات الايزو 9001، 9002، 9003، أي انها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة *Qualité management*

system في ثلاث أنواع من الشركات للحصول على إحدى شهادات الايزو والثلاثة وأهم عناصر المواصفة الدولية ISO هو

شرط رقم 4 في المواصفة (ISO 9000) والذي يتضمن (20) شرطا فرعيا موزعة على الشكل التالي:

(1) - عبد الله حسن مسلم ، إدارة الجودة الشاملة (معايير للايزو)، الطبعة الأولى 2015م-1432هـ دار المعتر لنشر والتوزيع، ص149-150.

(2) - مهدي صالح مهدي السامرائي ، علاء حاكم حسن الناصر، الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذكرة عمان، 2012- ص.46

- ISO 9001 : وتتضمن (20) شرطا فرعيا جميعا

- ISO 9002 : وتتضمن (18) شرطا فرعيا

- ISO 9003 : وتتضمن (12) شرطا فرعيا⁽¹⁾

والجدول التالي يوضح شروط المواصفة الدولية ISO 9000 بين المواصفات الثلاث

الجدول رقم 4 يوضح شروط المواصفة الدولية ISO 9000 بين المواصفات الثلاث

رقم الشروط أو المواصفات			الشروط
9003	9002	9001	
¼	1/4	¼	1- مسؤولية الادارة.
2/4	2/4	2/4	2- نظام الجودة.
-	3/4	¾	3- مراجعة العقود.
-	-	4/4	4- رقابة التصميم.
3/4	4/4	5/4	5- رقابة المستندات.
-	5/4	6/4	6- المشتريات.
-	6/4	7/4	7- المنتجات الموردة بمعرفة المشتري.
4/4	7/4	8/4	8- تعريف المنتجات وتتبعها.
-	-	9/4	9- رقابة العمليات.
5/4	9/4	10/4	10- الفحص والاختيار.
7/4	10/4	11/4	11- معدات القياس والاختيار.
6/4	11/4	12/4	12- موقف الفحص والاختيار.

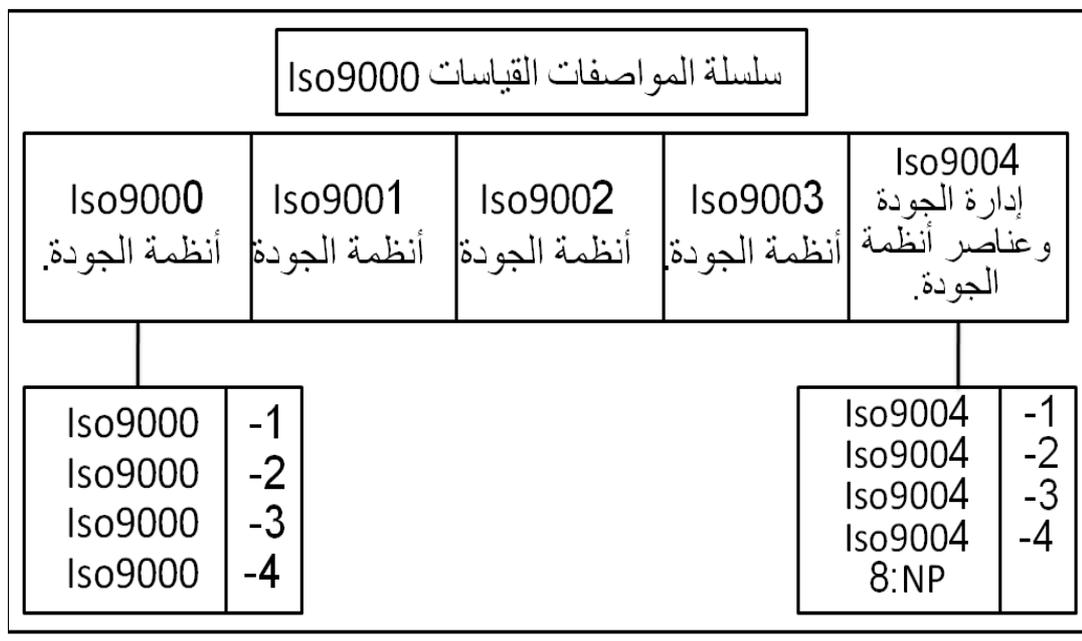
⁽¹⁾ - صلاح الدين حسن السيسى . تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات ، إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ص194-196

8/4	12/4	13/4	13- رقابة المنتجات غير المطابقة.
-	13/4	14/4	14- الاجراءات التصحيحية.
9/4	14/4	15/4	15- المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم.
-	15/4	16/4	16- سجلات الجودة.
10/4	16/4	17/4	17- مراجعة الجودة.
11/4	17/4	18/4	18- التدريب.
-	-	19/4	19- الخدمات.
12/4	18/4	20/4	20- الأساليب الإحصائية.

- وفي عام 2000 أصدرت الطبعة الثالثة المعدلة 2000 Is09000 - والتي جرى فيها :⁽¹⁾
- إلغاء المعايير Iso 9002 و الإبقاء على المعيار Iso 9001 كموافقة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة وتمنح شهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.
- دمج المعيار Iso 4802 مع المبادئ Iso 9000 لتشكيل المعيار 2000- Iso 9000 الذي ينص على المبادئ و المصطلحات
- أصبحت مجموعة المعايير 2000- Iso 9000 تظم المعايير التالية فقط :
 - 9000 Iso - الأساسيات والمصطلحات في نظم الجودة.
 - 9001 Iso - متطلبات نظم إدارة الجودة
 - 2004 Iso - المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة
- والشكل التالي بين سلسلة المواصفات القياسية Iso 9000

⁽¹⁾ - عبد الله الطائي وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 353

الشكل رقم 7: سلسلة المواصفات القياسية Iso9000



المصدر : عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 161

ثانيا: خطوات الحصول على شهادة الإيزو : Iso

تسعى المنظمة الحصول على شهادة الإيزو لتحقيق رضا زبائنها الذين يطلبونها من جهتهم، ذلك حتى تزيد ثقتهم لمنتجاتها، ولتتمكن من

بلوغ هذا الغرض عليها المرور بالمراحل التالية: ⁽¹⁾

1- طلب الحصول على الشهادة :

تقوم المنظمة بالاتصال بشركة SGS العالمية (وهي الجهة المعنية بمنح شهادات الإيزو) و التي ستزودها بالمعلومات اللازمة حول

سير عملية الحصول على شهادة وتقدم لها إستجاب تملؤه المنظمة حتى تتمكن الشركة SGS من جمع كل المعلومات اللازمة

لتحضير الشهادة وتكوين فريق من المراجعين المؤهلين .

2- عرض أو تقديم الشهادة :

تمنح شركة SGS الشهادة للمنظمة مع الشروط العامة التي يجب أن تلتزم بها، كما تعملها بمدة وتكاليف المراجعة، و التي تحدد

⁽¹⁾ - د- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، 2012 م، 1433هـ، دار البداية ناشرون وموزعون، ص 37- 41.

وفقا لحجم المنظمة ومدى تعقد الطرق المعمول بها الحصول على الشهادة وكذا معيار المراجعة، ويمكن أن تجري مراجعة مسبقة لنظام إدارة الجودة في المنظمة وذلك لتقييمه ودراسة الفرق بينه وبين شروط معيار الإيزو والذي تود المنظمة الحصول عليه.

3- تنظم مراجعة أولية :

بعد منح الشهادة للمنظمة و الشروع في تنفيذ شروط تقوم شركة SGS بإختصار فريق المراجعة المؤهل للتدخل والقيام بمهمته، وقبل ذلك يحصل هذا الفريق على الوثائق التالية و التي تقدمها له المنظمة

- سجل الجودة.

- قائمة العمليات (أو إجراءات) الخاصة بنظام إدارة الجودة.

- قائمة المنتجات والخدمات المنتجة وفقا لهذا النظام.

4- دراسة الوثائق المستعملة :

يدرس فريق المراجعة الوثائق التي إستلمها للتأكد من أن جميع شروط المواصفة قد ضيقت، في حالة إكتشاف أي نقص، يقوم الفريق بوضع تقرير وتقديمه لإدارة المنظمة، وفي هذه الحالة تمنح إدارة المنظمة 15 يوما للرد على التقرير وتأكيد إرادتها في القيام بالمراجعة في التاريخ المتفق عليه، أو تود تأجيله لتاريخ آخر، وهنا تقوم شركة SGS بتحديد تاريخ جديد للقيام بهذه الدراسة.

5- وضع برنامج المراجعة :

يتم وضع برنامج للمراجعة من طرف مسؤول المراجعة بمشاركة مسؤولين من المنظمة.

6- تنفيذ المراجعة الأولية في المنظمة :

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وفحص تنفيذ وفعالية نظام إدارة الجودة في المنظمة، وذلك بإجراء بعض المناقشات مع المسؤولين الرئيسين والعمال التنفيذيين لنظام الجودة ودراسة وثائق الجودة وكذا بالملاحظات العينية.

تبدأ عملية تنفيذ المراجعة بإجراء إجتماع أو ملتقى إفتتاحي يقدم معلومات وتوضيحات حول المراجعين، ملخص حول هدف المراجعة، المنهجية المستعملة ومصداقية برنامج المراجعة.

كما تنتهي بإجتماع إختتامى يقدم فيه مسؤول المراجعة ملاحظاته وإستنتاجاته حول نظام الجودة ومدى تطبيقه للشروط التي تنظمها المواصفة

7- تقرير المراجعة :

بعد أسبوعين من القيام بالمراجعة يقوم مسؤول المراجعة بتقديم تقرير يظهر فيه للانحراف المتوصل إليها و التي تنقسم في بعض الحالات إلى انحرافات قصوى انحرافات دنيا.

8- رد المنظمة على تقرير الانحرافات :

على المنظمة تقديم رد في مهلة ثلاث أسابيع لتفسير تلك الانحرافات ووضع العمليات التصحيحية وتحديد تاريخ تنفيذها، بالنسبة للانحراف القصوى تحتاج إلى السرعة في التصحيح والتعديل

9- قرار لجنة منح الشهادات :

بعد العمليات التصحيحية يقوم المراجعين بتنفيذ مراجعة نهائية وتقديم تقرير نهائي بالملاحظات والإستنتاجات التي توصلوا إليها الشركة SGS أين تتم دراستها من طرف لجنة منح الشهادات و التي يمكن أن يكون قرارها إحدى القرارات التالية :

- منح الشهادة فوراً.

- منح الشهادة فوراً مع مراجعة المتابعة.

- رفض منح الشهادة.

- مراجعة تكميلية.

في حالة منح الشهادة، يتم تكوينها لفترة ثلاث سنوات وتسجيل في يجب الشهادات لدى شركة SGS

10- مراجعة المتابعة :

حتى تحفظ مصداقية شهادة الإيزو ومدة ثلاث سنوات، تبقى شركة SGS على مراجعات المتابعة خلال هذه الفترة وعموما تكون كل ستة أشهر

11- المراجعة التكميلية أو الإضافية : إنطلاقاً من رد المنظمة وتفسيرها للانحراف يمكن أن تقرر شركة SGS إجراء إما :

- مراجعة تكميلية : بهدف الحصول على معلومات أو دلائل حول العمليات التصحيحية للقضاء على الانحرافات التي تم إكتشافها

- مراجعة إضافية : يمكن أن تقرر SGS إجراء مراجعة إضافية بعد الحصول على الشهادة دون القيام بمراجعات المتابعة أو التجديد.

12- التجديد :

عند نهاية مدة الشهادة يجب أن تقام مراجعة التجديد لإصدار الشهادات الجديدة، الهدف من المراجعة هو معرفة إذا ما تزال شروط الشهادة مطبقة دائما، وتعتبر مراجعة التجديد مكتملة للمراجعات التي سبقتها

المطلب الثاني: فوائد وأهداف الحصول على شهادة الايزو 9000

يمكن إجمالي أهم الفوائد والغايات الكامنة وراء تطبيق في سلسلة المواصفات القياسية لنظام وإدارة الجودة ISO 9000 كما يلي: ⁽¹⁾

- 1- تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع والخدمات المطروحة من قبل المنظمة وبما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا والقناعة لدى المستهلك.
- 2- أن المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة ISO تكسب ميزة تنافسية تتميز بها على المنظمات الأخرى.
- 3- تقديم انطباع وتصور واضح للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة.
- 4- تحصل المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير منتجاتها خارج البلد، ويضاف إلى ذلك الدخول في أسواق عالمية جديدة
- 5- كنتيجة لزيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المنظمة فإن الحصة السوقية سوف تزداد أيضا .
- 6- رفع مستوى الكفاءة للمنظمة وذلك من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين ، وإيجاد الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم التطابق والحرام النوعية
- 7- تقليل نسبة الفائدة والتكاليف والمرتبجات ورفع مستوى الأداء للعاملين وذلك من خلال تدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة ، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تدنى مستويات التكلفة.

⁽¹⁾ - صلاح الدين حسن السيسى. مرجع سابق، سنة 2009، ص 207.

- 8- أن تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 سوف يساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- 9- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية وذلك من خلال تحديد السلطة المسؤولة والابتعاد عن القرارات الفردية والاقتصادية .
- 10- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل وتعزيز شعور الانتماء للمنظمة وتحفيزهم على أداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة
- 11- انتظام العمل العملية الإنتاجية بشكل جيد، وبالتالي ضمان تسليم البضائع والسلع في الوقت المحدد.
- 12- زيادة حجم المبيعات وبالتالي رفع مستوى الأرباح المتحققة، ويعني ذلك بالدرجة الأولى إلى تحسين العمليات الإنتاجية وتدني مستوى التكاليف.
- 13- اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 كبرنامج راسخ للنمو والتطور باعتبارها نظام عمل وليس شعارا.
- 14- أن اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 يمنح المنظمة المقدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى والحصول على النتائج الصحيحة
- 15- إيجاد الحلول للمشاكل الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها بشكل يمنع تكرارها.
- 16- يمنح العاملين الكفاءة والقدرة على تشخيص الأخطاء ثم ضبط العمليات الإنتاجية التي تؤدي من قبلهم.
- 17- ضمان انسيابية العمليات الإنتاجية وتدني التوقعات إلى أدنى حد ممكن.
- 18- خفض مستويات وتكاليف الادامة والصيانة.
- ان نظام الجودة العالمية الذي وضعته الايزو ذو أهمية كبيرة عالميا فالمنظمة التي ستحصل على شهادة الايزو، ستكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المنظمات التي جازت على هذه الشهادة في تزويد مستلزماتها، وذلك لكي تتضمن جودة مواردها ومستلزماتها، ويندرج سنجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة وستفقد بالتالي زبائنها تدريجيا، وذلك لأن المستهلك قد أصبح يمتلك الوعي على أن السلع والخدمات التي حازت على الايزو وهي الافضل، وذات جودة جيدة، لذلك فإنه سيقدم على طلبها وشراءها.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000

أن الحصول على شهادة الايزو وتلجأ إليها المنظمة للارتقاء بالمستوى العام لادائها وتحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة، حيث تعتبر إدارة الجودة مدخلاً للتطوير الشامل والمستمر للاداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المنظمة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، وترتبط معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية: ⁽¹⁾

- أن المواصفات القياسية للايزو وتعتبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في ين تتمتع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظراً المورد ، فاتورة الجودة الشاملة خلافاً للايزو وتذهب لأبعد من توقعات العملاء.
- أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء بشكل توافق مع مواصفات الايزو ..
- أن تركيز مواصفات الايزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام .
- اذن مواصفات الايزو تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويركز على أساس مطابقة هذه المواصفات في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تعطي وتمتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة فهما نظامان متكاملان وليس متعارضين ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للايزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

⁽¹⁾ - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 2006/2008، ص 181.

جدول رقم 5: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000

الايزو 9000	ادارة الجودة الشاملة
ليست ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية	تمثل المحور الأساسي المنشأة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.
التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعيار وإجراءات العمل وطرقه محددة	تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بضرورة على مستوى المنشأ ككل	تشمل جميع الأدوات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية
يتولى قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأ وليس إدارة أو قسم محدد.
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	نحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم والمراحل التشغيل

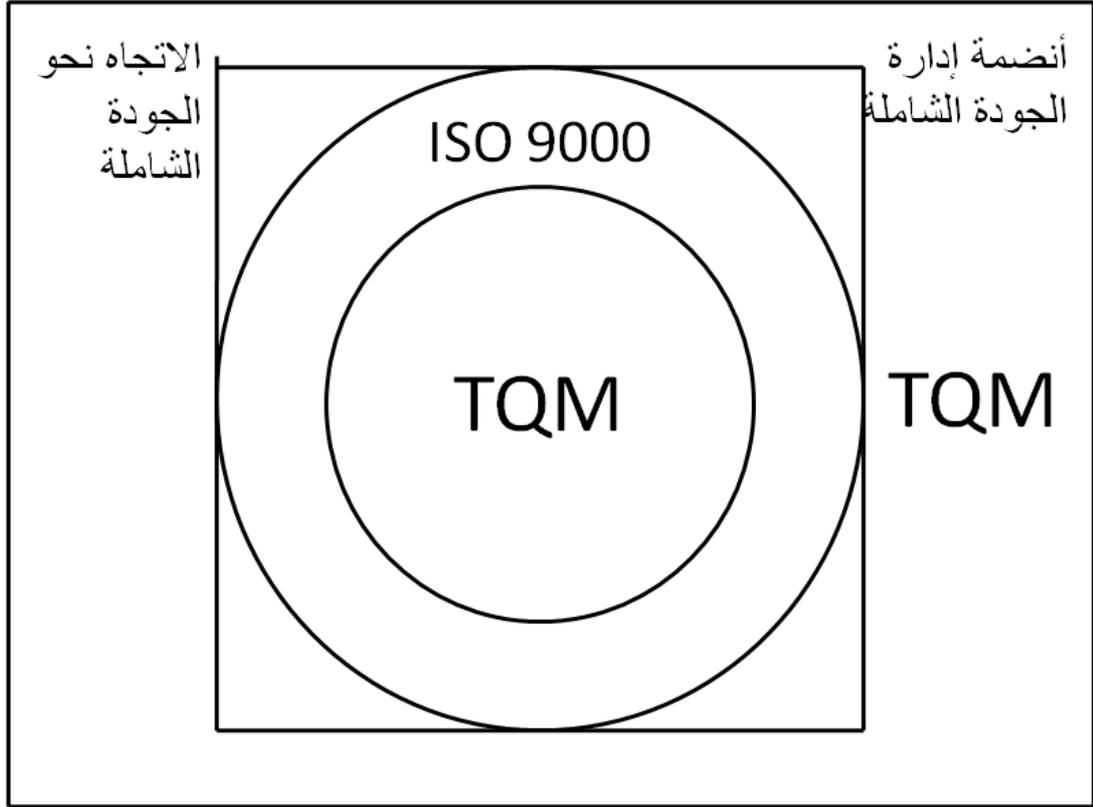
المصدر: فواز التميمي، تقديم احمد خطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9001، الطبعة الأولى 2008 ص63

نستنتج من هذا الجدول بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 هي علاقة تكامل. فيمكن الحصول على الايزو بدون إدارة

الجودة الشاملة، ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الايزو 9000 وهذا أفضل .

تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الايزو والى 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 لاحتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، والشكلين الموالين يوضح أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000.⁽¹⁾

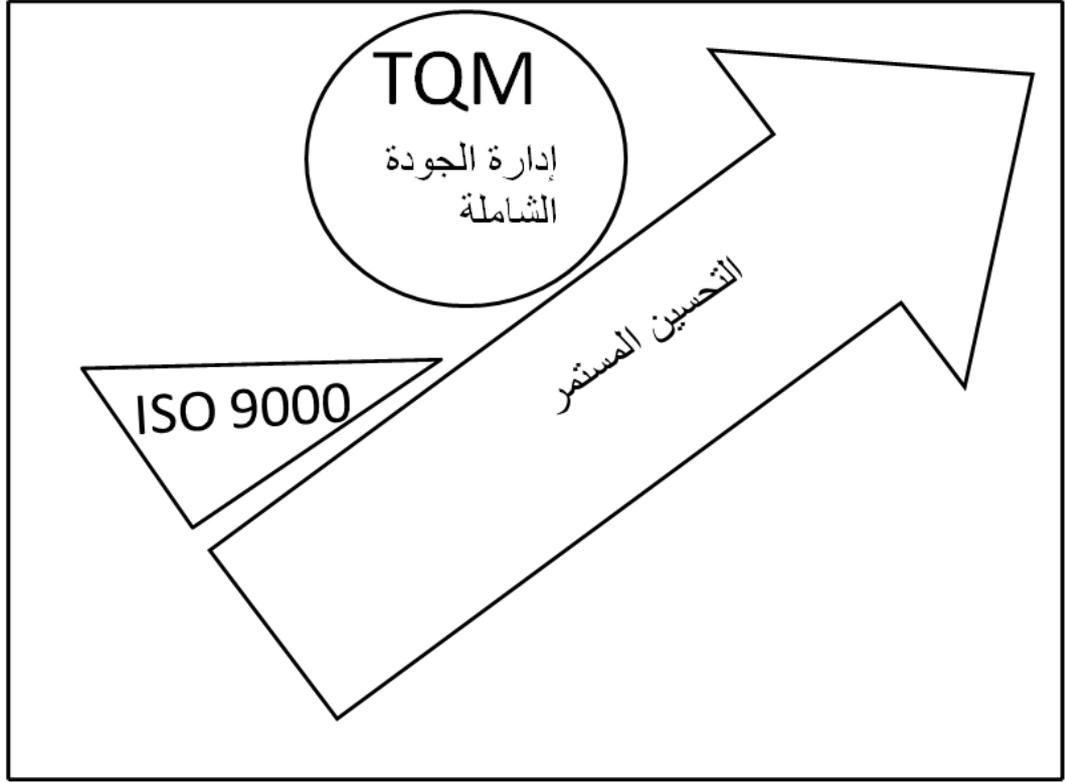
الشكل رقم 8: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000



المصدر: زيد منير علوي، 2006، الإدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الاردن، ص126

⁽¹⁾ - زيد منير علوي، 2006، الإدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، الاردن، ص126

الشكل رقم 9 : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9001



المصدر: على سلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للايزو، مرجع سابق ذكره، ص178

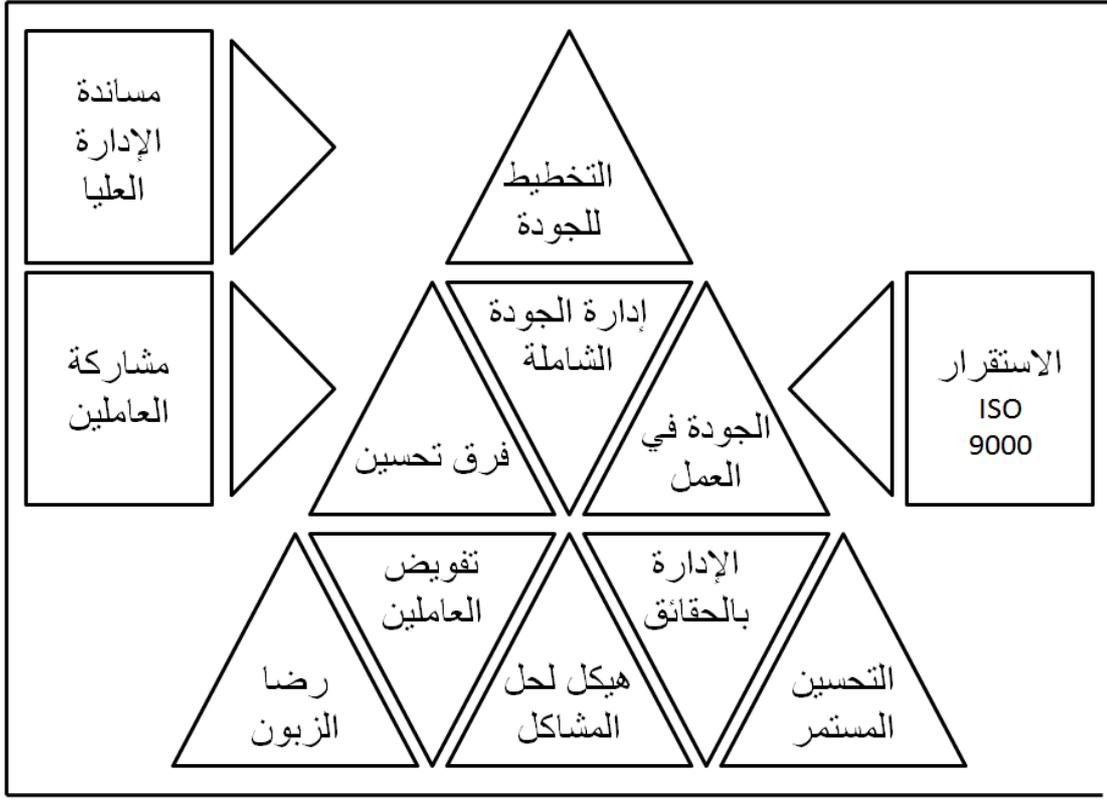
- ومنه نستنتج إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فإن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والشكلين رقم يوضح

دور مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000

في بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق، ص72.

الشكل رقم 10 : نموذج لإدارة الجودة الشاملة قائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ذكره ص 73

وبذلك فإن الايزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة الجودة من منهم شامل ،

وبناء عليه فإنهما ليسا متعارضين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

خلاصة الفصل

يعتبر المنهج المتبع من طرف إدارة الجودة الشاملة من أهم المناهج الحديثة التي تستخدم في العمل الإداري، ومن ثم لقي اهتماما وتقبلا كبيرا في العديد من المؤسسات والمنظمات ، ومن هنا تفرقنا إلى التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى تعريف بعض المفاهيم الأخرى، كالجودة، الجودة الشاملة، والايزو ووضعنا العلاقة بين الجودة الشاملة والايزو التي يوضح لنا انها تكاملية، فقد تعبر أن الحصول على شهادة الايزو خطوة تمهيدية وإحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما أن تطبيق معايير ه والحصول على شهادة التاهيل تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات والمنظمات على مستوى الجودة التي يحصلون عليه وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الاسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.



الفصل الثاني
الميزة التنافسية

تمهيد :

تواجه مؤسسات الأعمال اليوم في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلال التفوق على قدرات المنافسين, لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية فرض منطق تحقيق التنافسية وإلا الزوال. وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها بقاء النجاح ووجدت أن تبني الإستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي التميز والعمل على استمرارية واستدامة في المدى الطويل.

وفي هذا الفصل نحاول التطرف إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني:العوامل المؤثرة ومحددات وابعاد الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك، والحفاظ على ولاءه، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط صناعي ديناميكي، تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسيق التنافسي.

المطلب الأول: مراحل تطور الميزة التنافسية.

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب إكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية و إنتشر إستخدامه بعد صدور كتاب M.porter في هذا المجال حيث قدم Oskland إستراتيجيات ثلاثة لتحقيق التنافسية وهي التميز، إستراتيجية الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والإبتكار بإعتبار أن تلك الإستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن إختيار أحسنها، كما يمكن إعتداد جميعها في آن واحد.

يرى M.porter أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وفيما يلي شرح لكل مرحلة :

أولاً: مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد الميزة التنافسية على في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج المنافسة السريعة في هذه المرحلة.

ثانياً: مرحلة قيادة الإستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الإستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالإستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجيات الوحدة الإقتصادية والهيكل، وطبيعة التنافس في السوق المحلي. وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر إستقراراً أو تقدماً عن المرحلة الأولى وهناك عدد محدد من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة ومنها (نايوان، هونغ كونغ، سنغافورة، كوريا، إسبانيا، البرازيل)⁽¹⁾

(1) - معموري صورية، مرجع سابق، ص 06

ثالثا: مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى إنخفاض تكاليف الإنتاج، جزء أو دور المنافسة المعتمدة على

التكنولوجيا من أجل تهيئه البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير، يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيدا بسبب إرتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

رابعا: مرحلة قيادة الثورة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثورة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة

ورغبة المؤسسات في المحافظة على الإستثمارات والابتكارات دون الإهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق

الدولية نظرا لإنحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوقع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لعالج

المؤسسات الأجنبية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، لذلك أنها تساعد على تحقيق التميز المستمر على منافسيها

أولا: مفهوم الميزة التنافسية :

وقبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية يتطلب الأمر معرفة مصطلح. الميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة.⁽²⁾

أما التنافسية رغم شيوع هذا المصطلح في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا يوجد إتفاق حول تعريفه، ويمكن تعريف التنافسية من خلال

مستوياتها، من حيث هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية على مستوى القطاع وأخيرا تنافسية على مستوى المؤسسة .

1- التنافسية على مستوى الدولة : وتعنى مدى قدرة الدولة على خلق مناخ إستثماري ملائم يسمح بزيادة الإنتاجية، ويساعد على

التنافس على المستوى الدولي بشكل يعكس على مستوى معيشة أفضل لمواطنيها.⁽³⁾

2- التنافسية على مستوى القطاع: وتقصد بالقطاع مجموعة مؤسسات تنتج منتوجات متشابهة في نفس النشاط ونعني بالتنافسية في هذا

المستوى قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في

(1) - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، بدون سنة، ص5.

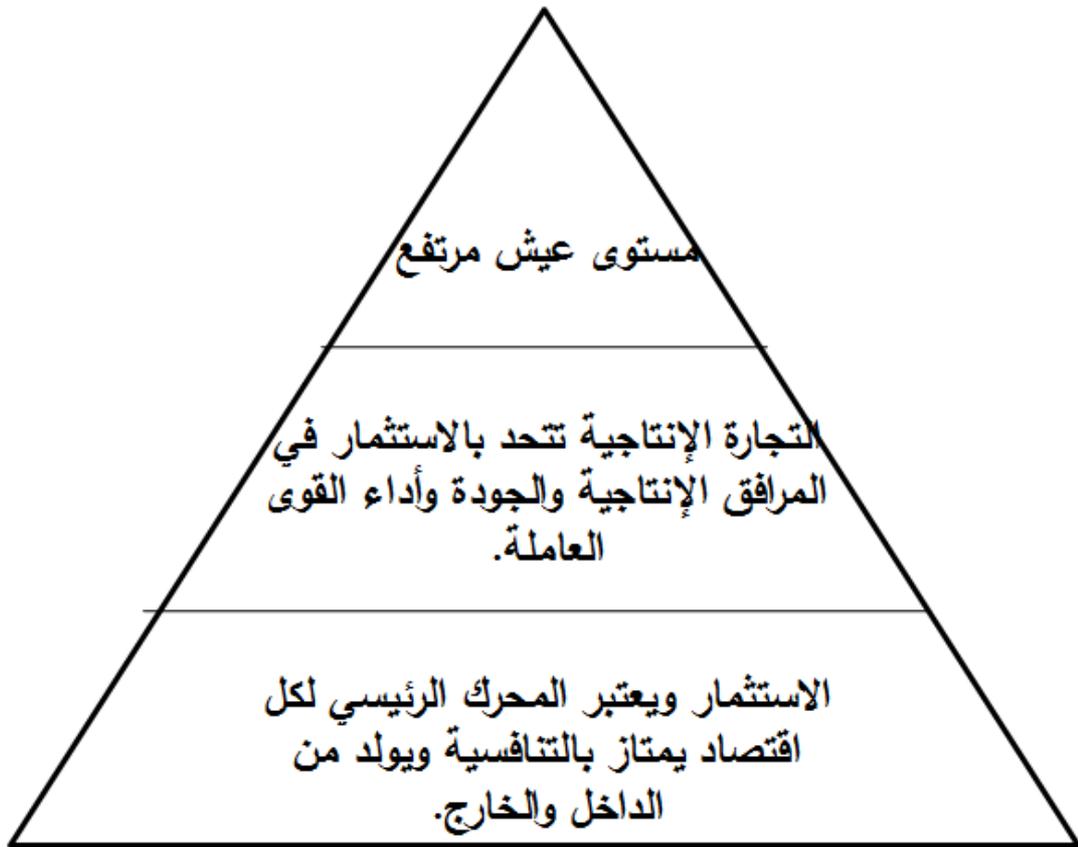
(2) - حسين وليد عباس، (2015)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 140.

(3) - سملاي بحصة، (2005)، أثر النسبة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، ص 04.

- الإستثمار (إستثمار مادي، بشري، تكنولوجي).
- الإنتاجية (درجة الكفاءة التي تنتج بها السلع والخدمات)
- التجارة(بما لها درجة من قدرة على ربط الإنتاج بالأسواق).
- مستوى المعيشة المرتفع(تقيم الثورة التي تنتجها دولة ما وتنتقل إلى المواطنين).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 11 هرم التنافسية :



المصدر: عادل رزف، المرجع السابق، ص 367.

- مفهوم الميزة التنافسية :

لقد قدمت العديد من التعاريف للميزة التنافسية لكنها تصب جميعها في إتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين

المتواجدين معها في السوق، وسوف يتم إستعراض بعضها كما يلي :

- دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة

3- **التنافسية على مستوى المؤسسات** : وهي سعى المؤسسة لرفع من حصتها السوقية من خلال قدرتها على النمو مقارنة

بالمؤسسات المنافسة في نفس القطاع.⁽¹⁾

وهناك تعاريف أخرى لتنافسية :

- تعريف مستند إلى عوامل التنافسية يمكن تعريفها على أنها "تقدم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن " ⁽²⁾

- تعرف التنافسية على أنها " القدرة أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسيع وإبتكار و تجديد . ⁽³⁾

- وقد حدد المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية أربعة مؤشرات هي التي تشكل مجتمعه ما يطلق عليه التنافسية " وهي : ⁽⁴⁾

- عرف مايكل بوتر الميزة التنافسية بأنها توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل

المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف في ميدانيا، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع. ⁽⁵⁾

- كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لربائتها. ⁽⁶⁾

⁽¹⁾ - لشهب الصادق (2015)، دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النبير، الإدارة الإستراتيجية و ذكاء الإقتصادي، جامعة تلمسان، ص ص 41،42.

⁽²⁾ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم النبر، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص 9.

⁽³⁾ - فريد التجار " المنافسة الترويج التطبيقية "، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

⁽⁴⁾ - عادل رزف، " الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة "، ورقة عمل مقدمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا للمعايير الأداء الاستراتيجي، جمهورية مصر العربية، يونيو؛ 2007، ص 367.

⁽¹⁾-Michel porter, L'avantage concurrentiel des nation, paris inter edition,1993, p 48

⁽²⁾- Michel porter, la avantage concurrentiel des nation paris, dunod, 2000, p08.

- كما عرفها أيضا Brawn على أنها. مجموعة من الصفات المؤيدة للشركة ومنتجاتها والتي تتمثل أداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدفة.⁽¹⁾

- يشد مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق إستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والموارد وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية .⁽²⁾

- يشير صادق إلى مفهوم الميزة التنافسية بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽³⁾

- وتعنى أيضا القدرة التنافسية للمنظمة أو الصناعة إذا ما أستطعت الحفاظ على إستمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو الزيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للإستمرار بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على المنافسين إما جانب النفقات أو في جانب الإختلاف وتميز المنتج .⁽⁴⁾

ومنه نستنتج بأن الميزة التنافسية تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الإستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، بشكل يضمن ولاء العملاء، ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية على المدى الطويل. وهناك تعاريف أخرى للميزة التنافسية وهي ما يلخصها الجدول الآتي :

(1) - البستنجي غالب محمد، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية على إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 10.

(2) - مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة، 2004، ص 14.

(3) - خالد حسين سعيد العيسوي، إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص 24.

(4) - يومدين يوسف الإستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011، ص 09.

الجدول رقم 6 مفاهيم الميزة التنافسية وفق آراء الباحثين.

التعاريف	اسم الباحث	السنة
قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلف وإدامة الأداء الأفضل.	Povter	1985
يع الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز الوقع المنظمة في السوق بما يحقق لها لأرباح من خلال امتيازها على متنافسيها في مجالات المنح، السعر، الكلفة، التركيز على الانتاج.	Harrey	1986
دالة للطريقة الأفضل التي بها المنظمة النظام الكلي للقيمة.	Povter	1991
يركز في تعريفه للميزة التنافسية على عنصرين القيمة والزمن، فيعرفها بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من زمن.	Gzepid	1992
الميزة التنافسية ما هي الا تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها.	Hicks	1993
الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.	Mc Gaham	1994
يركزان على نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وهي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلف قيمة لا يستطيع بقيمة المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.	Pitts and lei	1996
خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها.	الروسان	1997
يعرفها بأنها قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد و مختلف عن قيمة المنافسين.	Lynch	2000
الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافسيها مع الآخرين.	Macmillan and Tempoe	2000

الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطورته المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لربائنها لا يستطيع المنافسين تقديمها.	قطب	2002
--	-----	------

المصدر: سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية

تحليلية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية :

تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تكسبها أهمية إستراتيجية مستقل المنضمة وموقفها التنافسي، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها، وهي خصائص متعددة منها: ⁽¹⁾

1- النسبية: فهي ليست مطلقة، وتعتمد على المقارنة مع المنافس في السوق.

2- تحقيق الأفضلية: أي التفوق عن المنافسين.

3- الإستمرارية والديمومة: بمعنى قابلية المحافظة عليها وإستدامتها.

4- المرونة: أي قابلة التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانية موارد المنظمة الداخلية.

5- تحقيق القيمة والمنفعة للعميل: و تنعكس نتائجها على المنظمة.

6- القابلية للتجديد والتطوير: وفق منظور إستراتيجي أساسية التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار

7- البعد الاستراتيجي : تركز على مدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية ، وتؤكد هذه الخصائص

على أن الميزة التنافسية مرتبطة بالموارد والإمكانات المتاحة للعملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الاستراتيجية وبصفة عامة

تحدد الميزة التنافسية وفقا للتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك وصفت الميزة التنافسية بأنها: ⁽²⁾

⁽¹⁾ - فتيحة بوجد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا، التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، جامعة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، 2014، ص 116.

⁽²⁾ - صولح سماح مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 9، 2016، 40-36.

- تشتت من رغبات و حاجات الزبون
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين
- تقدم قاعدة التحسينات اللاحقة
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة

ومنه نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وإنما باعتبارها منظومة متكاملة

لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها

المطلب الثالث: انواع ومصادر الميزة التنافسية

أن بناء ميزة تنافسية يستند بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل

المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تفرد بها عن منافسيها، حيث أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية ، وإنما

على مجموعة متكاملة وهذا الضمان ميزة تنافسية قوية.

اولا: انواع الميزة التنافسية :

هناك نوعين رئيسيين من المزايا هما

1- ميزة التكلفة الاقل :

ومعناها قدرة المنظمة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق

عوائد أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة ، والتي تعد مصدرا هاما

للميزة بالتكلفة، مع العلم بأن الوضعية التنافسية للمنظمة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي

تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بتكاليف.⁽¹⁾

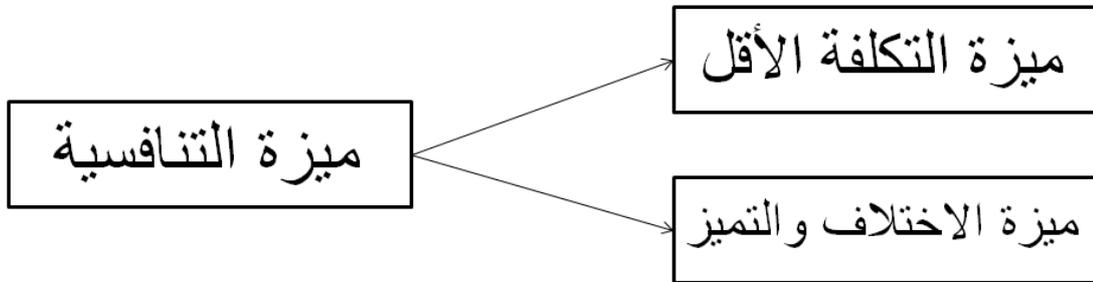
(1) - حريري بو شعور ، صليحة قلاف، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر يومي 13- 14 ديسمبر 2011، ص6.

2- ميزة تمييز المنتج :

تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة و منفردة ، 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 المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.⁽¹⁾

كما يسمح للمؤسسة لفرض سعر من المنافسين أو حصة متميزة لها في السوق كما تخصي المنافسة الحالية ونضع حواجز أمام المنافسين الجدد

الشكل رقم 12 أنواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي حليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت، 1996، ص 85

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية :

إن إكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لإكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية. والداخلية المتغيرة بإستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية و لتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:⁽²⁾

1- المصادر الداخلية: وهي التي ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية،

قنوات التوزيع، الموجودات.... إلخ، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم

الإداري، طرق التحفير، مردودات البحث والتطوير و الإبداع والمعرفة.⁽³⁾

(1) - نبيل محمد مرسي ، إستراتيجية الإدارة العليا : "أعدادا تنفيذ، مراجعة " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية , 2006 ص 97 - 98.

(2) - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر وتوزيع، ص 51 .

(3) - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 357 .

2- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات

يمكن أن نستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة، وغيرها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ - خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 357.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة ومحددات وابعاد الميزة التنافسية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة ومتفاوتة في الأهمية ومن أبرزها القدرات الإبداعية و الإنتاجية و التسويقية.⁽¹⁾

أولاً: القدرات الإبداعية :

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة وإستطاعتها تقديم منتج يرضى جميع رغبات وفي كل الأوقات فألها مضطرة إلى إحداث تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة معتبرة من السوق وهذه العملية تعتمد أساسا على مايلي :

1- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع و الإستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن " المستهلكين " حول ما تقدمه المنظمة من منتج ولا يأتي ذلك إلى بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة.

2- الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول إجتماعيا وإقتصاديا، ويمكن القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية وإستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة وتحقيق المعاناة عن العمال.... إلخ

ثانياً: القدرات الإنتاجية :

تعين القدرة الإنتاجية عنصرين مهمين وهما الجودة و الإنتاجية .

1- الجودة : وهي نظرا لمستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها **محمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع برغبات محدودة أو مفترضة.** وبالتالي فجودة المنتج، مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له.

2- الإنتاجية : تعتبر الإنتاجية معيار القياس مدى كفاءة المنظمة في إستخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيار رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

⁽¹⁾ - بن عشاوي أحمد، المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات الملتقى الدولي الثالث حول تيسير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة ورقلة، بسكرة في 12 و 19 نوفمبر 2005، ص 208.

ثالثا: القدرات التسويقية :

شكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد مركزات قدرتها التنافسية بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي و تقلباته وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة الوقت، وتحليل سلوك المستهلك :

1- بحوث التسويق: تعنى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع و الخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي

عنصر من المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)

2- دراسة الوقت : تهتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من :

- المشترين الحاليين والمتوقعين للسلعة وللخدمة التي تقدمها المنظمة

- المنافسين، منتوجاتهم، أسعارهم، وسياستهم، إلخ

- القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الإقتصاد و التسويق خصوصا و إنعكاس ذلك على نشاط المنظمة.

- البيئة الإقتصادية، الدخل القومي، وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة.... إلخ

- الواقع الإجتماعي من عادات وتقاليد و ديانات....

3- تحديد سلوك المستهلك : والذي يتضمن جمع و تحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء، للعمل على

توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، وإعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تتحدد نوعين ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي: (1)

- مصدر الميزة :

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل تبين تقليدها ومحاكاتها من

قبل المؤسسات المنافسة.

(1) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 56

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تميز المنتج (التميز أو التفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعيه معينة) السمعة الطيبة بشأن العملاء إسنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.
- وتنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبيا خاصا، القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمرة والمتراكمة في السهلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة
- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:
- في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة.
- أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليديها جميعا.
- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:
- تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.
- لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها ، ويتم ذلك بالاستفادة إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.
- ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هذا الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفاء بالاحتياجات الاقتصادية
- هناك معايير الميزة التنافسية تعبير من المؤشرات جودة الإدارة وتتمثل في النقاط التالية

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة
- مدى تعويض وتمكين العاملين
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وتقدير المخصصات التي ترصد لذلك
- مدى وجود توجه تسويقي اي مستلزمات وحاجات ورغبات وتوقعات العملاء كأساس تصميم الأهداف والاستراتيجيات
- واساسيات والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتغير مع متغيراتها
- مدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعات وإدارتها
- مدى توفر العمالة والمهارة
- مدى استخدام المديرين المحترفين
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة
- مدى فعالية إدارة التكاليف
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية⁽¹⁾

المطلب الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية :

أولاً: محددات الميزة التنافسية :

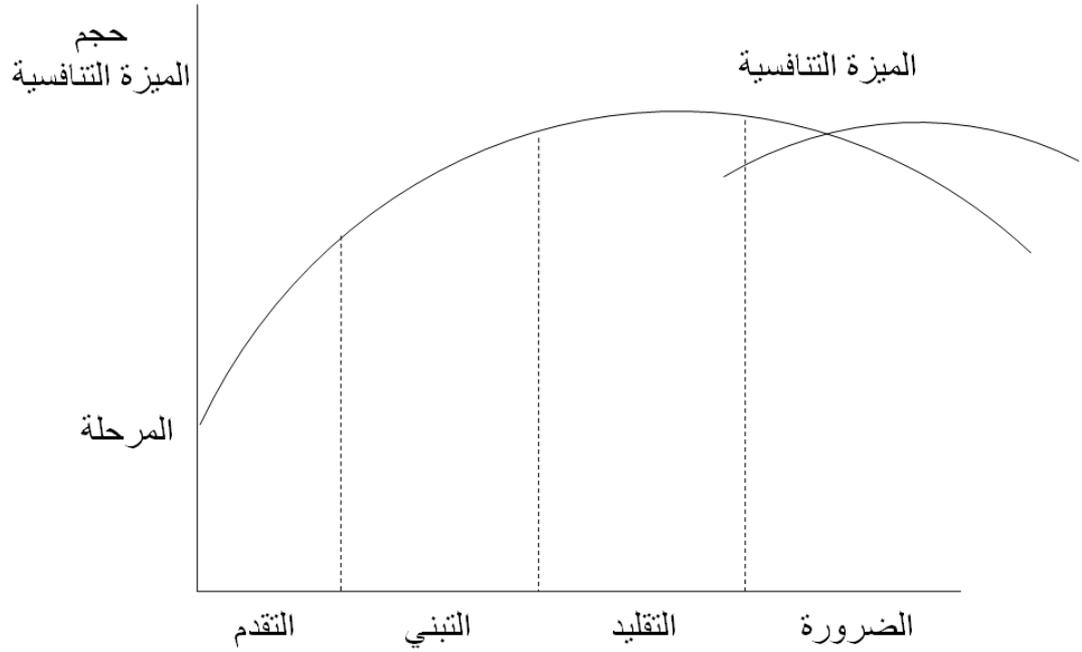
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين حيث يمكن من خلالهما معرفة مدى قوة و إمكانية الميزة التنافسية لمؤسسة معينة على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والمتغيرين هما :⁽²⁾

(1) - أحمد سيد مصطفى؛ تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي دار غريب للنشر -القاهرة ، الطبعة الثالثة 2000، ص48

(2) - حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسير، ص 110

1- حجم الميزة التنافسية :

يجب أن يتحقق للميزة التنافسية صفة الحجم بما يمكن المؤسسة من المحافظة عليها لمواجهة المنافسة، وتمر التنافسية بدورة حياة مثلها مثل المنتج كما هو موضح في الشكل 13 التالي :



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 87

ويمكننا شرح المراحل السابقة لدورة حياة الميزة التنافسية كما يلي :

- **مرحلة التقديم** : تعد أصول مرحلة بالنسبة للمؤسسة الباحثة عن الميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من الوقت للتفكير من أجل تطوير وبناء ميزة تنافسية مستدامة وهي أهم مرحلة حيث تتكاثف فيها جهود الموارد البشرية المادية المالية من أجل إنتاجها .
- **مرحلة النسبي** : تعرف الميزة التنافسية مرحلة إستقرار نسبي من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافس إنطلقو فعلا في عملية دراستها و محاولة تقليدها.
- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة التنافسية، ونتيجة ضياً فشئ إلى الركود ويرجع ذلك أن المنافسين قد إستطاعو تقليدها وبالتالي تفقد المؤسسة الأسبقية أمام منافئها وتبدأ الأرياح التآنية من الميزة التنافسية في إنحفاظ.

- **مرحلة الضرورة:** بعد تراجع أرباح الميزة التنافسية للمؤسسة تأتي مرحلة ضرورة البنى تلزم المؤسسة بتجنب هذه الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو الإنطلاق في إنشاء ميزات جديدة جديدة على أساس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن المؤسسة من تجنب أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها التنافسية تماما، عندها يكون من الصعوبة للمؤسسة البقاء في السوق التنافسي.

ويمكن إستخلاص أن الحصول على الميزة التنافسية ليست مرحلة الوصول وتحقيق المركز التنافسي للمؤسسة بل هي مرحلة الإنطلاق في عملية جديدة الهدف منها محاولة الحفاظ عليها عن طريق تحسينها و إن لم نستطيع ذلك فعليها البحث عن ميزة تنافسية جديدة لأن المنافسين سرعان ما يستطيعون تقليد ميزتها الحالية.

2- نطاق التنافس أو السوق المهدف :

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزاياها فنية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يوفر وفرات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خيرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوفية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيف تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، وهناك أربعة أبعاد تتمثل في :

- **نطاق القطاع السوقية:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشراكة أو العملاء الذي يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسمالي :** يعبر عن مدى أداء الشراكة وأنشطتها الداخلية قرار التصنيع، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر المختلفة (قرار الشراء) والتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الاقل (التميز ومن جانب اخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة فيتأمين مصادر) أو (منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الامامي).

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق

مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق عالمي أو كوني، حيث تقدم

منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.⁽¹⁾

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تحدث تغيرات وتطورات على مستوى بيئة المؤسسات باستمرار، حيث تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة ، فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تحليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالاعتماد على إبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي ، وتمثل هذه الأبعاد في التسليم، المرونة، التكلفة، الجودة، وأخيرا يتم إضافة بعد آخر حديث يتمثل في الابتكار.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية

- **القيمة المدركة لدى العميل:**

بمعنى القيام 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 ما بعد البيع.

- **التميز :**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك

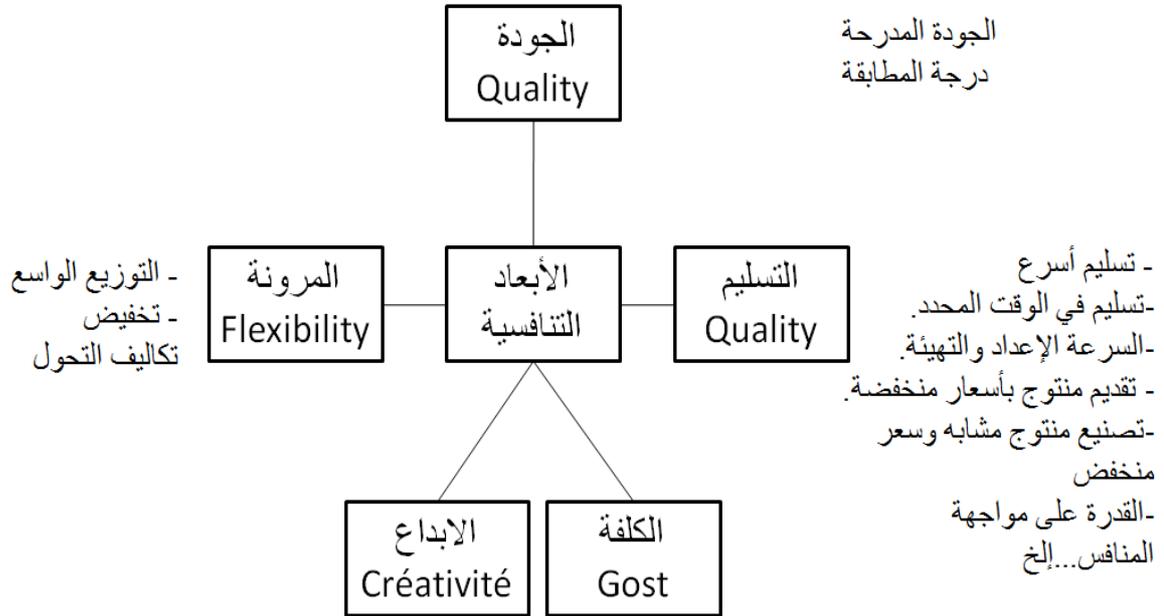
عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.⁽²⁾

(1) - نبيل مرسي خليل: مرجع سابق، ص 110-111

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، 2008 الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ص 46

هناك تصنيف آخر لإبعاد الميزة التنافسية وهو كالاتي :

الشكل الرقم 14 أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: خالد عبد الله إبراهيم، "العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية

والإدارية، العدد 2، 2008، ص8.

- **الكلفة:** إن تخفيض السعر يمكن أن يساهم في زيادة الطلب على السلع والخدمات ولكنه يقلل هامش الربح ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة ولغرض التنافس على أساس الكلفة يجب على مدراء العمليات العمل على تخفيض أقصى إستفادة من الأفراد والمواد، وتقليل نسب التلف والكلفة الغير المباشرة والكلف الأخرى لغرض وضع نظام يساهم في تقليل كلفة الوحدة للمنتوج أو الخدمة وهذا ما يتطلب إستمرار إضافيا في التشكيلات والمعدات.⁽¹⁾

(1) - ركي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد7، العدد4، 2005، ص54.

- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للإستفادة العملاء من المرحلة الغاية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكليف مع وظيفة ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مظايفة النواتج.⁽¹⁾
- **المرونة:** تعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء، كما أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعين تغيير في أداء عملياتها وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء كل عملية.
- وبالتالي العميل يحتاج إلى تغييرها لتوفير أربعة متطلبات هي:⁽²⁾
- **مرونة المنتج :** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة
- **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى النشاط لإنتاج لتقدم أحجام مختلفة من المنتجات .
- مرونة التسليم**
- **التسليم:** يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لداالعملاء حيث تزايد الاهتمام به وتتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط أهمها:
- **تقليص زمن تسليم للعميل:** تقاس هذه السرعة بالوقت المعترف بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار ومن الممكن زيادة سلعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **تقليص زمن تحويلات العمليات:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة .
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمهم.

(1) - د. عز الدين علي سوسي، نعمه عباس الخفافي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص72.

(2) - لويذة قويدر حسيبة كشيدة؛ دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادر ها "الملتقى العلمي حول المعرفة ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية" جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر 2015.

- الابتكار: هو التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكوين للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزته التنافسية.⁽¹⁾
- أمس بقاء المنظمة مرهونا بامتلاكها للميزة التنافسية غير قابلة للتقليد والتي تتمثل في ميزة ارضاء العميل الخارجي وذلك بتلبية حاجته ورغباته وذلك لا يتحقق الا من خلال العديد من الاستراتيجيات الجودة.

⁽¹⁾ - أحمد بقالي 2007 الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الانسانية العدد الحادي عشر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ص252.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

أمس بقاء المنظمة مرهونا بامتلاكها للميزة التنافسية الغير قابلة لتقليد وذلك تلبية حاجات ورغبات العملاء وذلك ليتحقق الأمن خلال العديد من الاستراتيجيات من بينها استراتيجية الجودة الشاملة

المطلب الاول: مساهمة الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قياس رضا العمل

أصبحت المنظمة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإحضارهم لهذا السبب تسعى المنظمات إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات عملائها .

اولا: مفاهيم حول رضا العمل

1- مفهوم الرضا :

يمكن التمييز عن الرضا بأنه مستوى من احساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا

الزبون وبعبارة أخرى يمكن القول إن الرضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات.⁽¹⁾

وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات من الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدركة من قبل الزبون بتوقعاته

- أداء المنتج أقل من توقعاته___الزبون غير راضى

- أداء المنتج يساوي توقعاته-----الزبون راضى

- أداء المنتج أكثر من توقعاته----الزبون سعيد

- كما يعرفه Bodmen بأنه الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى

إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمنظمة.⁽²⁾

- كما عرفت معايير الإبزو الرضا بأنه رأي العميل حول درجة تلبية حاجاته وتوقعاته من خلال أداء المنتجات المستلمة.⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة أستنتج أن الرضا هو دالة للمنافع والفوائد والمكافئات التي يبحث عنها المستهلك من خلال

نشاطاته و إهتماماته بالشراء.

(1) - محفوظ احمد جودة؛ إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن، 2009، ص73

(2) - جمال الدين محمد موسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص23.

2- أنواع العملاء :

يشمل العميل في ضل إدارة الجودة الشاملة أربعة عناصر هي :

أ- العميل الخارجي: إن التعريف التقليدي لعميل يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة، أما العميل الخارجي

الذي يهتم به إدارة الجودة الشاملة فيتمثل في الافراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة.

- إن أساس إدارة الجودة الشاملة هو التركيز المطلق على العميل الخارجي وهذا باخذ بعين الإعتبار حاجاته ورجباته وتوقعاته وأراءه

و مخترعته في التصميم، التنفيذ، الصيانة، وخدمات ما بعد.

البيع تحت شعار " العميل يديد المنظمة" كما يجب تعلم العميل بالحاجات التي لم يعرف أنه بحاجة إليها أو التي لا نستطيع التعبير عنها،

باعتباره جزء من النظام وبؤرة إهتمامه.

ب-الموردون: أن المنظمة تسعى دوما إلى بناء علاقة طويلة مع الموردين ونظير علاقات تعاون متبادلة دائمة وهذا تحت شعار "

المورد شريك طويل الأجل" وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ت-المالك: يعتبروا عملاء يجب إرضائهم، لكن هذا الإرضاء ليس سبب وجود المنظمة، كما هو الحال بالنسبة لرضا العميل

الخارجي.

ث-العميل الداخلي: العملاء الداخليين هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المنظمة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات

والخدمات التي تقدمها، إن العنصر البشري يطلق عليه في ضل إدارة الجودة الشاملة العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته

فهي تركز على ضرورة إستثماره بشكل جيد باعتباره أهم رأس المال للمنظمة من خلال زرع الولاء والإنتماء.⁽²⁾

ثانيا: قياس رضا العميل :

لكي تتعرف المنظمة على مدى رضا عملائها يجب عليها حيث ان الرضا يزود المستفيدين ليس فقط بمعلومات عن توقعات العملاء

وإنطباعاتهم عن الأداء بل يساعد المنظمة على إكتشاف نقاط ضعفها في مجال الرضا وإتخاذ الخطوات السياسات اللازمة للتحسين لذا

(1) - عائشة مصطفى المتواي، سلوك المستهلك، المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1992، ص 121.

(2) - نادية الهادي، محمد عبد الكرم، الإدارة لبتروديكر، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 11.

نستخدم عدة أساليب متعلقة بقياس هذا الأخير التي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية والتي تتكون من البحوث الكيفية والكمية.⁽¹⁾

1- القياسات الدقيقة :

أ- الحصة السوقية: يمكن قياسها من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال، سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل، كمية المشتريات.

ب- معدل الإحتفاظ بالعملاء " أقدميه العملاء " يمكن قياس معدل الإحتفاظ بالعملاء من خلال معدلات نمو مقدار النشاط

المنجز مع العملاء الجالسين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن العملاء الذين إحتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.

ت- جلب عملاء جدد: يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد العملاء الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

ث- المردودية: يمكن حسابها من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

ج- عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل : إذا كان العميل يقتني أكثر من المنتج للمنظمة في ظل سوق غير إحتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المنظمة ومنتجاتها.

ح- تطور عدد العملاء: يمكن إعتبار عدد تطور العملاء أداة للتعبير عن شعورهم بالرضا، هذا الأخير الذي ينقل صورة جيدة عن المنظمة ومنتجاتها وهذا ما يسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الإحتفاظ بالعملاء الجالسين.

خ- القياسات التقريبية :

يمكن تقسيم هذه الأخيرة إلى بحوث الكيفية والبحوث الكمية.

أ- أدوات كيفية: إن القياسات الدقيقة لا تعبر حقيقية عن شعور العميل بالرضا أو عدم الرضا لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار

توقعاته وهي تنجز بعيدا عنهم أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على إنطباعات العملاء من خلال الإستماع لهم وهي تتمثل

في :

- مؤشرات الرضا: من ضمن المؤشرات نأخذ مايلي :

(1) - نادية الهادي، محمد عبد الكريم، الإدارة لبيتردر، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 122 . 123.

- **الشكاوي:** إذ كانت معالجة الشكاوي متابعة بشكل جديد يمكن أن نستعمل المؤشر للرضا إن وجود عدد كبير من الشكاوي وزيادة التذمرات سواء كان على المنتج أو أمكن الخدمة هي مؤشرات على رداءة الجودة والتي تستدعي التصحيح الفوري، ويعتبر القياسي بواسطة متابعة الشكاوي غير كافي لأنه لا يوجد العديد من العملاء الغير الراضين ولا يظهرون ذلك لأن متابعة التذمرات لا تمكننا من تكوين فكرة عن رضا جميع العملاء.
- **معدل أو نسبة تردد العملاء:** يعتبر من أهم مؤشرات قياس عدم الرضا وحو يستعمل في معرفة ومتابعة مدى ولاء العملاء ولكنه يعتبر أحد أعراض عدم الرضا والتي لا تستطيع معرفة سببها لذا على المنظمة أن تقوم بمتابعة قريبة لعملائها من قياس ورفع الرضا.
- **تخفيضات حول الرضا:** هي قياس للنتائج المحصلة من قبل المنظمة القرب من العملاء.
- **العميل الخفي:** العميل الخفي هي طريقة اخرى يستعان بها في قياس رضا العميل بما أن إدراك العميل ومنه إرضاءه مرتبطة بتجودة المنتجات، فبحوث العميل الخفي تعمل الشروط المثلى التي ترضى العميل مع تلك المتوفرة، أي أن الغرض منها ليس معرفة رضاه أو عدم رضاه بصفة مباشرة. في هذه الحالة تقف المنظمة مع أحد الأشخاص ليلعب دور العميل ويحصل على ردود أفعال العملاء عن المنتجات المقدمة ويكفي تقارير بذلك ترفع إلى إدارة التسويق إعتقادا على أن العملاء قد لا يرغبون بصراحة في تقديم الشكاوي و الإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.

ب- الأدوات الكمية :

- نستخدم مثل هذه البحوث، أسئلة تتطلب الحصول على إجابيات فورية ومحددة من العملاء، حيث يتم حساب النتائج في شكل خرائط وجداول ولكن لا يجب إفتراض صحة جميع هذه النتائج فقد تحدث أخطاء.
- كما أن هذه الأرقام العالية قد تخفى عدم الرضا مما يكون له أثار سلبية على المبيعات في المستقبل لذا يجب أن تكون الأسئلة المستخدمة في البحوث و الدراسات الكمية على درجة عالية من الدقة والوضوح.

المطلب الثاني: تقنيات الجودة الشاملة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة :

- في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات و إحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق وإكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة، وذلك من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة.

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها التقنيات الجيدة والمتمثلة في: ⁽¹⁾

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية :

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات، وذلك وفق الأوجه التالية:

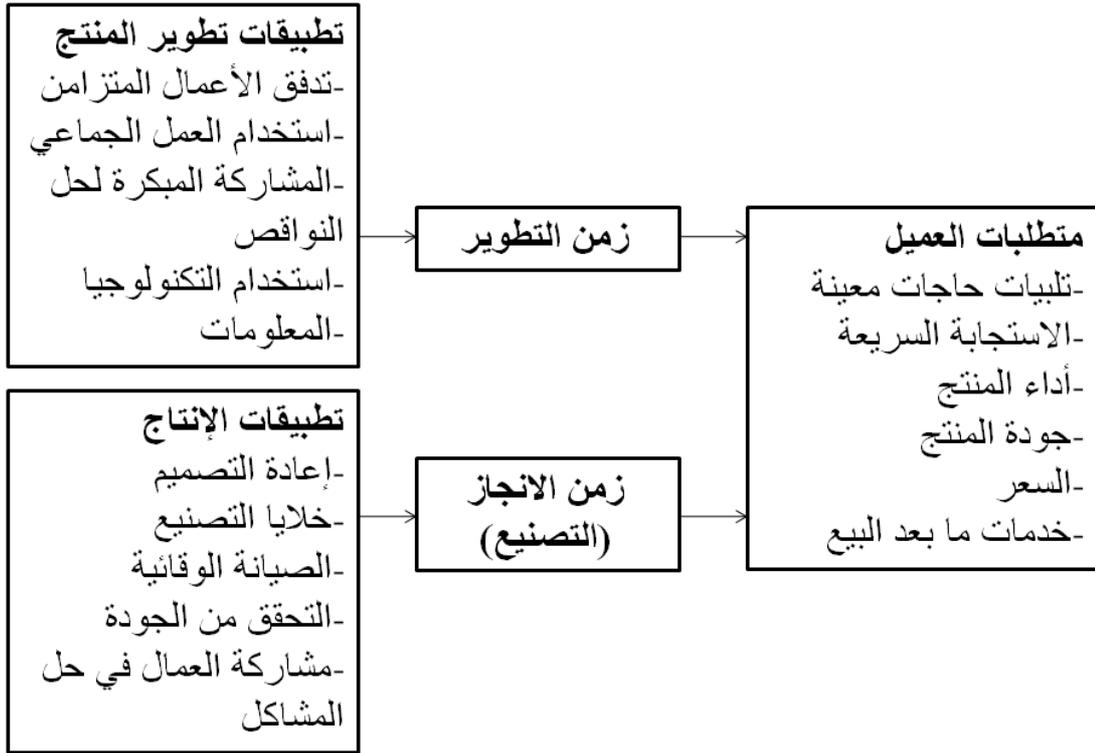
- تحديد المواد التي لا تتلائم مع الصفات بسرعة مما سمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة و مصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.
- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية الصغيرة الحجم لا تحتاج لها مدة طويلة وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة الرقابة على الجودة.
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج، إذ لم يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
- لا يوجد مجال لإلغاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصار جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.
- يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة، وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذا تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها.
- كما يعبر وقت وأجال التسليم، - بقدر ماهي تكاليف والخدمات - متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمؤسسات الأكثر جدارة و كفاءة تعتمد على تخفيض الأجال. مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمها مما يزيد من ربحية المؤسسة و حصصها السوقية وبالتالي إمتلاك ميزة تنافسية.

⁽¹⁾ - 1- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص 189-194

وتهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الإحتياجات والرغبات التي يريد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة و إستمرارها وتمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق

رضا العميل يتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 15 نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت



المصدر: مرجع سابق

إن التنفيذ الجيد لعملية التطوير المنتج إلى مايلي: - تقليل مدة تطوير المنتج مع التأكيد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة

على السعر التنافسي لهذا المنتج

- التأثير مباشرة فالعمل من خلال قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته وتوقعاته، تحسين أداء المنتج، زيادة مستوى جودة تقليص سعره

وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل

- زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العمليات وكذا تكلفة هذه الأخيرة مما

يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

ويمكن إجراء تغييرات في العملية الإنتاجية دون المساس بعملية تصميم المنتج، متحمسين مؤشرات الجودة المعتمدة في تطابق الرقابة على مستوى جودة المنتجات.

وتعتمد المؤسسات في المنافسة فيما بينالي الوقت كأساس لتحقيق مزايا هم التنافسية وذلك بالتركيز على تقليص وقت تطوير المنتج، مما يساهم في تقليل التكلفة وتحسين مستوى الجودة وبالتالي: تعزيز قدرة المؤسسة في مجال التصميم، التكلفة والجودة. ومن أهم العوامل الواجب توافرها في فريق عمل كفر وفعال وقادرة على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج مايقوله إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسين جودة المنتجات وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة .

ثانيا: إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة ، الوقت وخدمات العملاء ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم، وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوما إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لمواجهة حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الحاجات وتحديد النجارة الدولية مما دفع المؤسسات إلى السعى نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسية مؤثرا استغلت هذه المؤسسات بهدف تحسين أداءها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها .

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتحالف الجودة ، الخدمة أو سرعة الأداء

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصتها التسويقية وبناء الميزة تنافسية تمكنها من التصدي المنافسين ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء ،سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة "

ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة ومن بين الاهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة زمن دورة الإنتاج والقضاء

على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة

تحقيقها ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:

- ضعف وقت الأداء

- خفض التكاليف

- تحسين الجودة

- إثراء دور المديرين كقادة

- تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم

ولاشك أن هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله

الاجرائي ووقته بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية ومن ثمة تقل مرآت وتكلفة

إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات والذي يؤدي

بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

ثالثا: تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة، القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها باعتباره يشجع على

التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضا قدرتي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة

بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية

مع الاخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثمة الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة للتحسين

المستمر لأداء المؤسسة ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية سواء كانت

المؤسسة صناعية أو خدمية.

ويقصد بالقياس المقارن: " قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة، المنافسة مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة

التي تقوم بها المؤسسة وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز وإستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد

الأهداف و الإستراتيجيات والتطبيق.

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء المؤسسة المعينة وأداء المؤسسة الرائدة. ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :

- **تغيير المناخ الثقافي:** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها ويعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.
- **تحسين الأداء :** حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء وإختيار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديلها. ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.
- **تحسين أداء الموارد البشرية:** إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتدريب، فعندما يدرك العاملين الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة لأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب إشراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.
- إن عملية القياس المقارن ليست بديلا للتجديد والإبتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 25% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وأجال التسليم.
- وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها مما يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وقائهم وتعاملهم الدائم معها مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والإستمرار في ظل البيئة التنافسية وكذا قدرتها على بناء وإملاك وتقوية ميزات التنافسية.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة مع الميزة التنافسية

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسيير واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزته التنافسية من خلال:

أولاً: التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ماهي الا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

ان فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم المبحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تحفيظ الانحرافات على جميع مستويات النشاط ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضى للمستهلك كنتيجة لتقدم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى⁽¹⁾.

ثانياً: التركيز على الزبون

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري أصبح الزبون أو المستهلك أو العميل محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرتك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة بأنها فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك أو اهدافها مع.

وهامان ذهب إليه Cole عندما عرف "TQM" بأنها نظام تسيير يضع رضى الزبون على رأس قائمة أولويات مؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى، أن تلبية احتياجات الزبون في المدى القصير"، أن تلبية احتياجات الزبون في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة للنمو المبيعات المدى الطويل.

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات الزبائن وكسب ولاء الزبون الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد

(1) - سمالي 2005 اثر التسيير ل استراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ص 90

داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم ، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة ملائمة للأداء الفردي والجماعية .

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

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالزبون.
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم المتنوعة.
- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة.

ثالثا: مشاركة العاملين:

تعد مشاركة جميع الأفراد 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 وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين.

ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية 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 التشخيص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين من المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

رابعا: دعم الإدارة العليا :

تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهما من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة وبالتالي تحقيق مايلي:

- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتهم العملية ودمروا في العمل الجماعي مما يتيح للعاملين تحسين أدواتهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة مرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل

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

خلاصة الفصل

في ظل تزايد المنافسة الناجمة عن تكاثر المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها اي ان يكون لها عناصر تفوق والتي تاتي نتيجة اتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر إذا تعرف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بشكل يضمن الجودة العالية ويحقق ميزة تنافسية أفضل وذلك عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات حيث تتبع هذه الأخيرة قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتعلقة بالجودة فحاول المنظمة على مركز تنافسي يضمن ذلك تحقيق رضا العميل لمواصفات المنتجات المطلوبة وأداء المنتجات المستلمة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
بسكرة

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية ، ومن اجل تفادي 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 المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة) وقد تم استخدام الاستبيان الذي من الممكن ان يكون الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظر الجانب النظري مع مجتمع الدراسة الذي اختبرت عينته بناء على اختيار مدروس ، وهذا من اجل تبين الدورالذي تلعبه ادرارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية .

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

❖ المبحث الأول : تقديم (مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)

❖ المبحث الثاني : تحضير وتنفيذ الاستبيان

المبحث الأول: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تعريفها ونشأتها وطبيعة نشاطها

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تقديمها ونشأتها وأهدافها.

أولاً: تقدم المؤسسة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغريب الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) (برأس مال قدره :

135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورال ولاية بسكرة، تشتهر هذه البلدية بالنشاطات

الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03: الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها.

بالمواد الأولية: القمح بنوعيه "اللين والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ب بلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة

استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص ع نها في المرسوم التشريعي رقم، (12-93) كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

وفي 4 جوان 2007 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) (إلى شركة ذات أسهم) ،

(SPA) وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225 م، 2، منها 4920 م2مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر ب

2850 م2 ووحدة الكسكسي ب 2070 م2.

و تتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات بكل من أوماش وجيجل:

1 -منطقة أوماش توجد بها:

وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛ وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق.

2 - جيجل توجد بها:

وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام والتي يميناء جن جن بجيجل، وقد ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه "

اللين والصلب " بالدرجة الأولى بغية:

تموين احتياجات وحدة الدقيق والفريضة؛ تموين السوق الجزائري.

-وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز تقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع بـ 2: مليار دينار جزائري، ويعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا من ناحية المساحة و من ناحية الطاقة التخزينية، فمساحته تقدر بـ: 9,6 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء "جن جن"، أما الطاقة التخزينية لهذه الوحدة المكونة من 18 صومعة تقدر بـ 160 : ألف طن، مع مساحة مغطاة لتخزين كمية قدرها 25 ألف طن، ولقد برمجت توسعة هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ 80 : ألف طن، ومساحة مغطاة للتخزين بـ 25 ألف طن.

مرت عملية إنجاز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000 باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعدها في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفريضة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000 ونهاية الأشغال في جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتوج الفريضة والدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما في ما يتعلق بوحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في شهر سبتمبر لعام 2001 وانتهت في ديسمبر 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

أولاً: تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموماً فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- 1- منتجات أساسية وضرورية للمستهلك؛
- 2- تغطي جزءاً كبيراً من حاجيات السوق؛
- 3- توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة؛

4- الموقع الجغرافي الإستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى .

ثالثاً: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن،

سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير مع التركيز على جانب المنافسة والزبون ومن بين هذه الأهداف :

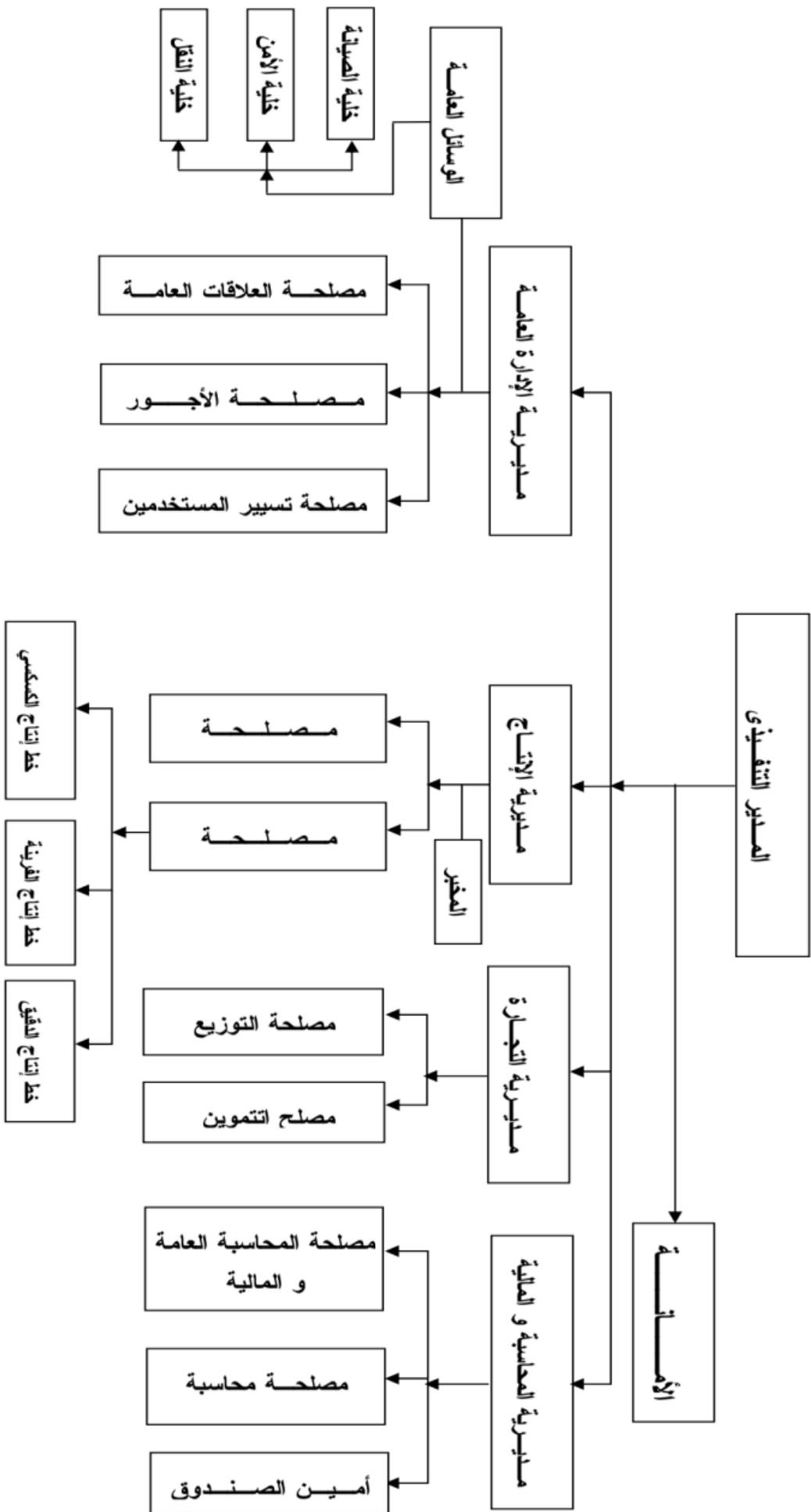
- 1- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية (الدقيق، الفرنية، الكسكس)؛
- 2- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- 3- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- 4- ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها؛
- 5- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل؛
- 6- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل

التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.



وتظهر مهام مكونات هذا التنظيم في ما يلي 1:

أولاً: المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

ثانياً: الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ثالثاً: مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

1- مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد ومعدات... الخ)، وتقوم بالمهام التالية:

-الصيانة: تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بنوعها الوقائية والعلاجية من خلال:

-الصيانة الميكانيكية؛

-الصيانة الكهربائية.

-خلية الأمن: تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

-خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

2- مصلحة تسيير المستخدمين: هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل الى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

3- مصلحة الأجور: تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4- مصلحة العلاقات العامة: تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... الخ.

رابعا: مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم ب:

1-التعريف بسياسة المنتج؛

2-تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج؛

3-المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي؛

4-العمل على إنتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية؛

5-تنظيم تجهيزات الإنتاج والصيانة؛

6-تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية؛

7-تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.

ويندرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية: المخبر، مصلحة الإنتاج، مصلحة التخزين.

خامسا: مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع

عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق.

سادسا: مديرية التجارة: وتضم مصلحة التجارة ومصلحة التموين التوزيع.

المبحث الثاني : تحضير وتنفيذ الاستبيان

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

المطلب الأول : خطوات الدراسة المنهجية

أولاً : اختيار منهج الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، دون تدخل في مجريتها والقدرة على التفاعل معها ووصفها وتحليلها، وتعتمد هذه الدراسة على البيانات:

-البيانات الثانوية:

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

-البيانات الأولية:

فقد تم توزيع استبيانات لدراسة بعض المفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

ثانياً : مجتمع و عينة الدراسة

شملت الدراسة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة ، فقد تم توزيع الاستبيان على فئة الموظفين الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على العوامل المحددة لإدارة الجودة الشاملة من مدراء وماليين ومحاسبين في الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة الورد 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 أساسي على دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة

تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان وصياغة الأسئلة الخاصة بما بعد اعتماد فرضيات الدراسة والعودة إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسين :

● **الجزء الأول:** يتضمن مجموعة من الأسئلة حول البيانات العامة لمجتمع الدراسة و يتكون من اربع فقرات:
(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

● **الجزء الثاني :** فيضم محاور تتعلق بموضوع الدراسة ، تتكون من 31 عبارة موضحة تحت محاورين وهي:

- **المحور الأول يناقش :** عبارات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة

- **المحور الثاني يناقش :** عبارات المتغير الثاني والمتمثل في الميزة التنافسية

و لتحقق أهداف الدراسة واختبار 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 (07) : سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة

- **معالجة وتحليل نتائج الاستبيان**

لقد تجمع لدينا الان كافة المعطيات الأساسية بصورة مرتبة ومنظمة تسمح لنا باستخدامها كمدخلات في عمليات

المعالجة والتحليل ، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة ، وتنتهي عمليات المعالجة والتحليل بإعطاء معنى للنتائج المتحصل عليها من خلال تأويلها على ضوء التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

على هذا الأساس سوف نقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل ا ت 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.

أولاً : 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 افراد 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 يمكننا 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 الالى ، 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

ثانياً: تحليل نتائج الاستبيان

يتطلب عرض نتائج الدراسة الميدانية في البداية تقديم خصائص العينة التي اخضعناها للدراسة ، فبمعرفة هذه الخصائص يمكننا إجراء التحليلات اللازمة في المراحل اللاحقة والمتعلقة بالمواضيع التي تطرقنا إليها في الاستمارة . سوف نتناول يلي استعراض خصائص المؤسسة المشكلة للعينة من حيث الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.

I. الإحصاء الوصفي للبيانات العامة:

1. الجنس:

الجدول رقم 08) : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%61.3	19	الذكر
%38.7	12	الاناث
%100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة المشاركة في الاستبيان %61.3 " .من الذكور و 38.7 % من الإناث

2 . العمر:

جدول رقم 09) : توزيع المشاركين حسب الفئات العمرية

النسبة	التكرار	العمر
%29	9	بين 20 و 30 سنة
%41.9	13	بين 30 و 40 سنة
% 29	9	بين 40 و 50 سنة
% 100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة المشكلة من 3 فئات عمرية والنسب الأكبر كانت عند فئة

30_40 بنسبة %41.9.

و هذه يعطي فكرة عن الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء و إن هذه الفئة القادرة على توفير معلومات دقيقة.

الجدول رقم (10) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
29 %	9	ثانوي
48.4 %	15	ليسانس
22.6 %	7	ماستر
100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS%

بانسبة لمتغير المؤهل العلمي وجد ان الباحثين الذين كان مؤهلهم العلمي ليسانس وهي تمثل اعلى نسبة حيث بلغت 48.4 % وذلك راجع الى توظيف عدد كبير على المتحصلين على شهادة الليسانس في حين نسبة الباحثين الذين مؤهلهم ثانوي بلغ 29 % وكانت نسبة الباحثين الذين مستواهم ماستر بلغ 22.6 %

- 4 سنوات الخبرة

الجدول رقم 11: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

35.5 %	11	أقل من 5 سنوات
29.0 %	9	بين 5 - 10 سنوات
19.4 %	6	بين 10 - 20 سنة
16.1 %	5	أكثر من 20 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V20

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد المنتمين لفئة أقل من 5 سنوات سنوات هي الاكبر في حين نسبتها تمثلت 35.5 % من مجموع العينة، ثم تليها فئة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 29.0 % اما عن فئة من بين 10 - 20 سنة حيث بلغت النسبة 19.4 % وتليها فئة أكثر من 20 سنة قدرت بنسبة 16.1 % 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 الـ (Spss version 20) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1- اختيار 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 المتقوية.

5- حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس للنزعة المركزية.

6- تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار دور المتغير كل نمط المتمثل في إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر،

التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) 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 ثلاثة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، للتأكد من صدق الأدوات، 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 المعادلة التالي.معامل

الثبات ، صدق الثبات

2 ثبات أداة الدراسة ويقصد بها مدى الحصول على نتائج نفسها او نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام

اداة البحث الف كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمقدار 0,60 فاكثر

الجدول رقم 12 معاملات الصدق والثبات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
المتغير الاول: إدارة الجودة الشاملة	6	0.785	0.886
	5	0.461	0.678
	5	0.673	0.820
	5	0.534	0.730
	21	0.584	0.730
المتغير الثاني	10	0.227	0.476
المجموع	31	0.676	0.822

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,822) 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 اداة البحث , مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج

المطلب الثالث : تحليل وتفسير صحة الفرضيات

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - لتأكد اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي او لا نقوم باستخدام اختبار كولموجروف سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بان العينة المسحوبة من المجتمع لاتتبع بيانات التوزيع الطبيعي ,مقابل الفرضية الصفرية القائلة بان العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي واذا كانت قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05فانه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كوجروف- سمرنوف لم نستخدمه من قبل ونعتمد بلا عنه على معامل الالتواء **Skewness** اختبار

التوزيع الطبيعي:

ونعني باختبار التوزيع الطبيعي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا، ونعتمد في هذا على معامل الالتواء (Skewness)، للمتغيرات المستقلة، وكما هو معلوم فإن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت جميع قيم معامل محصورة بين 1 و 1- أو بين 3 و 3- وهذا باختلاف المراجع

والجدول رقم 11 يبين أن جميع القيم تقع ضمن المجالين، الأمر الذي يدل على أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويعد هذا شرطاً لإجراء تحليل الانحدار ولضمان الوثوق بنتائجه.

جدول رقم 13 التوزيع الطبيعي

معامل الالتواء	
0.297	التحسين المستمر
-2.868	التركيز على الزبون
-0.723	مشاركة العاملين
0.638	دعم الإدارة العليا

ثانياً: 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 لإجابات المبحوثين 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 (2.68 الى اقل من 5)دالا على مستوى مرتفع ، و الجداول التالية كما يلي :

الجدول رقم 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
التحسين المستمر	2.0645	0.24973	موافق
التركيز على الزبون	1.4516	0.15027	موافق بشدة
مشاركة العاملين	2.5968	0.55407	موافق
دعم الإدارة العليا	1.6774	0.24319	موافق بشدة
المجموع	1.7581	0.31281	موافق بشدة
الميزة التنافسية	1.6452	0.29421	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V20

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ترتيب هذه المبادئ من خلال اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة علي أساس متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية

1. التحسين المستمر: حيث يحتل المرتبة الاولى من خلال اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة بالزبون ، ويتضح لنا ذلك من خلال متوسط الحسابي يقدر ب (2.0645) وانحراف المعياري (، 0.24973) كما نلاحظ ان متوسط اجابات عينة البحث على عبارات الخاصة بمبدأ التحسين المستمر تشكل قبولاً مرتفعاً ، وهذا ما يدل على أهمية التحسين لدى مؤسسة المطاحن وتقديم منتج ذو جودة له.

2. مشاركة العاملين : يحتل هذا البعد المرتبة الثانية من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.5968) بانحراف معياري (،

0.55407) و وفقاً لهذه الدراسة فإن هذا المبدأ يحظى بنسبة قبول مرتفعة ، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة المطاحن 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 (1.6774) و الانحراف المعياري يقدر ب (0.24319) و وفقاً لمقياس

الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة ، وهذا ما يدل على دعم وقناعة الادارة العليا بضرورة تطبيق ادارة جودة الشاملة في المؤسسة.

4. التركيز علي الزبون : نلاحظ ان هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث اهتمام مؤسسة المطاحن به ، بلغ متوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد (1.4516) الانحراف المعياري (0.15027)، وهو يشير نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة علي تركيز علي الزبون .

من خلال ما سبق ذكره تبين اقتناع مؤسسة المطاحن بأبعاد ادارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي يبلغ (1.7581) وانحراف معياري (0.31281).

ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة

1: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول 14 يبين ذلك.

جدول رقم : 15 نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.039	1	0.039	0.443	*0.000
الخطأ	2.558	29	0.088		
المجموع الكلي	2.597	30			

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

قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ يتبين من الجدول أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت F المحسوبة بقيمة **0.443** احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لرئيسية للاختبار الفرضية .

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

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
إدارة الجودة الشاملة	0.115	0.666	*0.000	0.443	0.123	0.015	*0.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

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 **0.443** قيمة t البالغة **0.666** بمستوى دلالة ، **0.000** ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.123** أي انه توجد علاقة قوية طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ **0.015** أي 1.5 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع الى التغيرات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$) و بالتالي يوجد علاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$).

2 . اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$)

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية

البعء الأول	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
-------------	---------------------	--------------------	----------------------	--------------------	---------------------	------------------------------------	----------------------

التحسين المستمر	0.112	0.515	0.04*	0.265	0.095	0.09	*0.000
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------	------	--------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) بين بعد التحسين المستمر و

المتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور بينهما ، وهذا ما يؤكده كل من F المحسوبة التي بلغت

0.265 وأيضاً قيمة t البالغة

(0.515) بمستوى دلالة ، 0.000 ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.095) و معامل التحديد البالغ (0.09) أي انه توجد علاقة

قوية ، طردية بين البعد الأول التحسين المستمر والميزة التنافسية،

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في مؤسسة

المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) وبالتالي يوجد علاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$)

3 . اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين التركيز على الزبون و الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثاني
*0.000	0.027	0.064	0.803	*0.032	0.896	0.321	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 في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود علاقة بينهما، وهذا

ما يؤكد كده كل من F المحسوبة التي بلغت (0.803) وأيضا قيمة t البالغة (0.896) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط

بلغ (0.064) و معامل التحديد البالغ (0.027) أي انه توجد علاقة قوية، طردية بين البعد الثاني التركيز على الزبون والميزة التنافسية،

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز

على الزبون والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي يوجد علاقة بين التركيز على الزبون والميزة

التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند

مستوى دلالة $\alpha=0.05$

4.الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مشاركة العاملين و الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الثالث
0.000	0.001	0.038	0.042	0.000	0.204	0.020	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 في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما، وهذا

ما يؤكد كده كل من F المحسوبة التي بلغت (0.042) وأيضا قيمة t البالغة (0.204) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ

أن معامل الارتباط بلغ (0.038) معامل التحديد البالغ (0.001) أي انه توجد علاقة قوية، طردية بين البعد الثالث مشاركة العاملين

والميزة التنافسية،:

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مشاركة العاملين والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي يوجد علاقة

بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية في مؤسسة عند مستوى

دلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الإدارة العليا و الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	البعد الرابع
0.000	0.044	0.210	1.343	0.003	1.159	0.255	دعم الإدارة العليا

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

من خلال النتائج المطاحن في الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين بعد دعم الإدارة العليا

والمتميز التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، مما يشير إلى وجود علاقة بينهما ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت

(1.343) وأيضاً قيمة t البالغة (1.159) بمستوى دلالة 0.000 ، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ (0.210) ومعامل التحديد البالغ

(0.044) أي انه توجد علاقة قوية ، طردية بين البعد الرابع دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية ،:

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية القائلة أنه: " لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم

الإدارة العليا والميزة التنافسية في مؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و بالتالي يوجد علاقة بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية

عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب ، قصد الإطلاع على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة ومدى تحقيقها للميزة التنافسية فقد تناولنا التعريف بالمؤسسة، ونشأتها وهيكلها التنظيمي، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، ولتحليل النتائج استعنا ببرنامجي Excel، وSpss حيث قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات .

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى بعدين أساسيين هما إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، ولقد تبين أن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خيارا للمؤسسة للحصول عليه أم لا ، بل أصبح حتمية ومطلب لبقائها واستمرارها، وباعتبار أن 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 محاولة تطبيق معايير الايزو وطلب الحصول على شهادة تأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمآن 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.

أولا : النتائج النظرية

- تعبر إدارة الجودة الشاملة عن نظام يربط بين إدارات و أقسام المؤسسة المختلفة والعاملين بها ، وإجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة، من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المؤسسة، وبالتالي كسبهم ومن ثم التأثير على المنافسة؛
- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى ارضاء الزبون بأي شكل ممكن من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها؛
- تعرف الميزة التنافسية على أنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين ، مع امكانية تطويرها والمحافظة عليها اطول فترة ممكنة؛
- تعكس الميزة التنافسية المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الآخرين 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 في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة عند مستوى دلالة 5% .
- رفض الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى دلالة 5%؛
- رفض الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند

مستوى دلالة 5%؛

■ رفض الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن عند مستوى

دلالة 5%؛

■ رفض الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن 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 إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري متطور بدلا من الاساليب التقليدية للادارة، من اجل الوصول الى

التحسين المستمر في جميع مستويات المؤسسة.

رابعاً: أفاق الدراسة

تعد هذه الدراسة بمثابة محاولة للكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم توضيح بعض المفاهيم لمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بينهما، غير أن الأهمية التي اكتسبها الموضوع يفتح آفاقاً لبحوث أخرى أكثر تفصيلاً وعمقاً في المستقبل من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى مثل:

■ دور الابتداء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

■ أثر الاتصال على الميزة التنافسية ؛

■ مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير،
الدار الجامعية، الإسكندرية
- 2- أحمد سيد مصطفى "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي" دار غريب للنشر و التوزيع.
القاهرة، الطبعة الثالثة.
- 3- حسن وليد عباس (2015) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة
التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4- حفيان عبد الوهاب دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار
الأيام للنشر و التوزيع.
- 5- خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية
نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية القاهرة، 2013.
- 6- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2009) الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي
منهج معاصر- دار اليازوري، العلمية للنشر و توزيع عمان
- 7- خضير كاضم حمود، 2007، إدارة الجودة الشاملة، طبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع
عمان
- 8- جوزيف كيلادا تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر و التوزيع،
المملكة العربية السعودية 2004.
- 9- جمال الدين محمد موسى، مصطفى محمود ،أبو بكر، دليل في خدمة عملاء و مهارات البيع،
مدخل التحقيق ميزة تنافسية في بيئة أعمال معاصرة دار جامعة اسكندرية

قائمة المراجع:

- 10- زيد مسير علوي، 2006، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز الأردن
- 11- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1990.
- 12- عمر وصفي عقيلي، 2001 المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر و توزيع عمان.
- 13- عائشة مصطفى المتيارى سلوك المستهلك، المفاهيم و استراتيجيات مكتبة عين شمس، طبعة الثانية، 1992
- 14- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو) الطبعة الأولى 2015م_432هـ. دار المعتز للنشر و التوزيع.
- 15- عبد الله الطائي و آخرون "إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري عمان، 2008
- 16- د. عز الدين علي السويسي، نعمة عبايس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي دار الأيام للنشر و التوزيع
- 17- فريد التخار " المنافية الترويج التطبيقي " مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية، 2000.
- 18- فريد عبد الفتاح الدين 1996، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية القاهرة.
- 19- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى 2012م/1433هـ دار البداية ناشرون و موزعون
- 20- فواز التميمي تقديم أحمد خطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو و 9001، الطبعة الأولى 2008.

قائمة المراجع:

- 21- منعم زمزير، إدارة الإنتاج و العمليات، دار زاهن للنشر و التوزيع عمان.
- 22- مؤيد الفضل، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر و توزيع، السودان.
- 23- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الإسراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 24- محمد عبد العالي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 25- محمد عبد العالي التعيمي راتب جليل حويص تحقيق الدقة في إدارة الجودة إثران للنشر و التوزيع، الأردن.
- 26- محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، إدارة الجودة الشاملة ،عمان.
- 27- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة دار وائل عمان، 2005.
- 28- مأمون الدراكة الجودة في المنظمات الحديثة، دار الحقا للنشر، عمان، 2002.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004.
- 30- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار لجديد، عمان.
- 31- مهدي صلاح مهدي السمرائي، علاء حاكم محسن، الناصر الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة، عمان 2012.
- 32- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم تطبيقات دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2009.

قائمة المراجع:

- 33- مصطفى محمود أبو بكر (2008) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- 34- قاسم نايف، علوان، 2005، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الإيزو 9001، 2000.
- 35- خبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 36- نادية العادي، محمد عبد الكريم، الإدارة لبيتر ريكز، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 37- نبيل محمد مرسي، "إستراتيجية الإدارة العليا"، إعداد تنفيذ مراجعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 38- يوسف حجيح الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري الأردن، عمان 2009.
- 39- غسان قاسم داود اللامي، أمير شكر ولي البياني، إدارة الإنتاج و العمليات، دار اليازوري العامية، عمان 2008.

❖ المذكرات:

- 1- العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.
- 2- محفوظ أحمد جودة، 2003 تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة أطروجة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر.

قائمة المراجع:

- 3- لشهب الصادق (2015) دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، و ذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان.
 - 4- سملاي يحضة (2005) أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر.
 - 5- حامدي، محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.
- ❖ المجالات:**
- 1- مجلة الاقتصاد الجديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، العدد 14. المجلد 01. 2016.
 - 2- كلثوم اليز و مولود حواس، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق، دراسة اقتصادية، الجزائر، 17 أكتوبر 2017.
 - 3- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، TOM في المؤسسات الخدمية مجلة الباحث، العدد 4، 2006.
 - 4- فريد زين الدين، الإطار الفكري و الفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، الجزائر، المجلد 30، العدد 01.
 - 5- البتتجي غالب محمد، أثر كفاءة تضم المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية العدد التاسع، جوان 2011.

قائمة المراجع:

- 6- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 2006/2008.
- 7- هولح سماح، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 9-2010
- 8- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة. كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية و التطبيق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، جامعة أم البواقي مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، العدد 2، 2014.
- 9- خالد عبد الله إبراهيم "العلاقة بين استخدام التكنولوجيات و تحقيق الأبعاد التنافسية، مجلة جامعة الأخبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 2، 2008.
- 10- زكي محمد عباس، دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 7. العدد 4، 2005.
- 11- أحمد بلالي (2007) الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة.

❖ الملتقيات:

- 1- بن عيشاوي أحمد، المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات الملتقى الدولي الثالث حول التسيير المؤسسات المعرفة، الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديةيات، جامعة ورقلة، بسكرة، في 12 و 19 نوفمبر، 2005.
- 2- بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديةيات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر، 2011.

قائمة المراجع:

3- حريري بوشعور، صليحة فلاف، رأس المال و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي_13،14، ديسمبر 2011.

4- معموري حورية الشيخ، هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، بدون سنة.

5- عادل رزق "الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة" وفقا للمعايير الأداء الإستراتيجي - جمهورية مصر العربية، يونيو 2007.

6- عبد الستار حسن ، الأهمية الإستراتيجية، القرار تطبيق TOM في منظمات الأعمال الصناعية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان «إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص.»، عمان المملكة العربية الأردنية الهاشمية، أفريل 2008.

7- لويزة فوجد (حبيبة كشيدة ،"دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها" الملتقى العلمي حول المعرفة في ضل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015.

❖ المراجع الأجنبية:

1- Jean Claude tarondeav, stralegre Industrielle, Edition Librairie Vuibert, Paris 1993, pp238-239.

2- Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nation, Paris, inter edition, 1993, p48.

قائمة المراجع:

3-Michel Porter,L'avantage concurrentiel des nation,Paris,dunod,2000.

الملاحق

قسم علوم الاقتصاد

السنة ثانية ماستر

تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة

استبانة بحث

الأخ الكريم الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته وبعد ...
يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق
الميزة التنافسية . دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب
أوماش بسكرة . وذلك كبحث أكاديمي للحصول على شهادة الماستر
تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات .

اذ نحيطكم علما ان كافة المعلومات التي ستدلون بها سوف تكون سرية,و
لن نستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط

ان تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي,و يساعد في دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية

لذلك ارجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم
بأن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة علي صحة اجابتكم .

الطالبة

دومي ايمان

الأستاذة المشرفة

أنفال خبيزة خديجة

البيانات العامة

1 . الجنس

ذكر أنثى

2 . العمر

- بين 20 و30 سنة

- بين 30 و 40 سنة

- بين 40 و 50 سنة

3 . المستوى الدراسي

- ثانوي

- ليسانس

- ماستر

4 . الخبرة

- أقل من 5 سنوات

- بين 5 – 10 سنوات

- بين 10 و 20 سنة

- أكثر من 20 سنة

أولا . ادارة الجودة الشامل

التوافق				العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحسين المستمر
					1 تعمل المؤسسة على اجراءات تحسينات مستمرة فيما يتعلق بخدماتها و منتجاتها
					2 تسعى المؤسسة الى تثيل ميؤولياتها 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 الجودة الشاملة المطبقة
					6 تقوم المؤسسة باجراء دراسات وبحوث لانتاج منتجات جديدة
					التركيز على الزبون
					7 تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات و احتياجات زبائنها
					8 يعتمد نجاح المؤسسة و استمرارها على زبائنها
					9 تسعى المؤسسة الى تف.... السلع ذات جودة
					10 تستمع المؤسسة لشكاوى الزبائن و تقوم بتلبيتها بشكل مستمر
					11 تسعى المؤسسة الى تقلبص التكاليف
					مشاركة العاملين
					12 تحرص لمؤسسة على تدريب العاملين
					13 توفر الادارة الوسائل المناسبة لاىصال مقترحات المرؤوسين الى الادارة العليا
					14 يشارك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات
					15 تقوم الادارة باشتراك العاملين في برنامج تحسين الجودة
					16 تقوم المؤسسة بتنمية وظيفة الجودة و اعتمادها على المواصفات القياسية العالمية
					دعم الادارة العليا
					17 لدى الادارة العليا قناعة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة
					18 تقوم الادارة العليا بدراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على اسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها
					19 تسفيد الادارة العليا من الموارد و الكفاءات البشرية و توظيف قدرتها البداعية و مهاراتهم العلمية لتحسين ادانهم
					20 تحرص الادارة العليا ان تكون قريبة من مواقع العمل و تحسين كفاءة الاتصال داخل مؤسسة
					21 تسعى الدارة العليا الى توفير الامكانيات المادية و البشرية لتطبيق
					ثانيا . الميزة التنافسية

					تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها	22
					تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة التي تسهم في خلق قيمة لها	23
					للمؤسسة القدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة و متفردة	24
					تتبنى المؤسسة مواصفات و معايير ضمان الجودة في جميع اقسامها	25
					تشجيع المؤسسة للعاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الاخرى	26
					تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات اخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة و التميز في العمل	27
					لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على التميز	28
					تسعي المؤسسة على الحصول على شهادة	29
				ISO		
					تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات الزبائن	30
					تتميز المؤسسة بسرعة تبني احدث تكنولوجيات	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,676	31

Genre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mâle	19	61,3	61,3	61,3
	Femelle	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Âge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[20-30[9	29,0	29,0	29,0
	[30-40[13	41,9	41,9	71,0
	[40-50[9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Qualifié scientifique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SECONDAIRE	9	29,0	29,0	29,0
	LICENCE	15	48,4	48,4	77,4
	MASTER	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Expérience professionnelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[1-5[11	35,5	35,5	35,5
	[5-10[9	29,0	29,0	64,5
	[10-20[6	19,4	19,4	83,9
	[20-et plus]	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
-,785	6

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

GET

```

FILE='E:\W\Questionnaire.sav.'
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet2.
GET
FILE='E:\W\Questionnaire.sav.'
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet3.
COMPUTE X = MEAN(P1,P6. (
EXECUTE.
COMPUTE X = MEAN(P1,P21. (
EXECUTE.
COMPUTE X1 = MEAN(P1,P6. (
EXECUTE.
COMPUTE X2 = MEAN(P7,P11. (
EXECUTE.
COMPUTE X3 = MEAN(P12,P16. (
EXECUTE.
COMPUTE X4 = MEAN(P17,P21. (
EXECUTE.
COMPUTE Y = MEAN(P22,P31. (
EXECUTE.
FREQUENCIES
  VARIABLES=X X1 X2 X3 X4 Y
/ STATISTICS=STDDEV MEAN
/ ORDER= ANALYSIS.

```

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X	31	1,7581	,31281
X1	31	2,0645	,24973
X2	31	1,4516	,15027
X3	31	2,5968	,55407
X4	31	1,6774	,24319
Y	31	1,6452	,29421
Valid N (listwise)	31		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,123(a)	,015	-,019	,29698

a Predictors: (Constant), X

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,039	1	,039	,443	,511(a)

Residual	2,558	29	,088		
Total	2,597	30			

a Predictors: (Constant), X

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,442	,309		4,662	,000
	X	,115	,173	,123	,666	,511

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,095(a)	,009	-,025	,29788

a Predictors: (Constant), X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,023	1	,023	,265	,611(a)
	Residual	2,573	29	,089		
	Total	2,597	30			

a Predictors: (Constant), X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,414	,453		3,123	,004
	X1	,112	,218	,095	,515	,611

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,164(a)	,027	-,007	,29518

a Predictors: (Constant), X2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	,070	1	,070	,803	,378(a)
	Residual	2,527	29	,087		
	Total	2,597	30			

a Predictors: (Constant), X2

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,179	,523		2,252	,032
	X2	,321	,359	,164	,896	,378

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,038(a)	,001	-,033	,29902

a Predictors: (Constant), X3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,004	1	,004	,042	,839(a)
	Residual	2,593	29	,089		
	Total	2,597	30			

a Predictors: (Constant), X3

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,697	,261		6,493	,000
	X3	-,020	,099	-,038	-,204	,839

a Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,210(a)	,044	,011	,29254

a Predictors: (Constant), X4

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	,115	1	,115	1,343	,256(a)
	Residual	2,482	29	,086		
	Total	2,597	30			

a Predictors: (Constant), X4

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,218	,372		3,274	,003
	X4	,255	,220	,210	1,159	,256

a Dependent Variable: Y

Statistics

		X1	X2	X3	X4
N	Valid	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0
Skewness		,296	-2,868	-,723	,638
Std. Error of Skewness		,421	,421	,421	,421

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,584	21