

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير الاقتصادية

الموضوع

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

شاوش أخوان سهام

إعداد الطالب(ة):

جودي عائشة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن سميحة دلال	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شاوش أخوان سهام	أستاذ محاضر(ب)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن طبي دلال	أستاذ محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكر

الحمد والشكر الله حمدا يليق بجماله وعظيم سلطانه الذي وفقني في
بحثي هذا ورسوله الذي غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان.
إنه لشرف الوفاء زجميل النيل لإنجاز هذه المذكرة المتواضعة أن أتوجه
بعظيم الشكر إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة "شاوش أخوان سهام"
التي لم تبخل بحرصها على إتمام هذا العمل بكل جدية وعزم، وإرشاداتها
وتوجيهاتها القيمة، لك من الله عظيم الجزاء ومني أبلغ الشكر والتقدير
الصادق والعرفان.

شكرا لك أدامك الله نبعا يفيض بالعلم و العطاء.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-على
ترحيبهم و إفادتي بالمعلومات اللازمة .
كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة يسرت
لي الطريق للبحث و الدراسة.

Designed by pngtree

الإهداء

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ
وَلَدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ ﴾

الحمد لله حتى ترضى والحمد لله إذا رضيت والحمد لله بعد الرضا أن
وقفني لإتمام هذا الموضوع الذي إهدي ثمرته إلى
إهدي عملي هذا إلى شمعتي التي أثارنا دربي وفتحتا لي أبواب العلم
والمعرفة إلى أعز و اغل إنسانتين في هذا الوجود وقدتني في الحياة
التي ضحتا من أجلي وإلى صدرهما الحنون وأغز ما املك
"امي مسعودة" و"امي فاطمة" أطال الله في عمرهما
إلى رمز الجهاد والنضال ومنبع القوة والإحسان إلى الذي وهبني سيف
الصبر والكفاح إلى من اعتبره قدوتي في شق طريق النجاح إلى من لا
يعوض مكانه أي أحد
"أبي الغالي" أطال الله في عمره
إلى من هم سندي وعزوتي في الحياة إخوتي "لقماري" و"كمال الدين"
إلى من لا تحلو الحياة إلا بهن أخواتي "رشيدة" و"خولة" و"فاطمة"
الزهراء" و"حنان" و"صبرينة" و"حفصة"
كما إهدي عملي هذا إلى أصدقائي
وكل من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل

Designed by pngtree

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز أهمية تحسين الميزة التنافسية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، كتغيير حتمي للمؤسسة من أجل فرض مكانتها في سوق، ودورها في تعزيز و تحسين عناصر الميزة التنافسية والمتمثلة في (الجودة، التكلفة، التسليم، الإبتكار)، حيث تتعلق هذه العناصر بأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن على أساسها تحديد التمييز في التكلفة والتميز عن طريق الإختلاف بتقديم منتجات فريدة أو تقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة وهذا ما يطلق عليه بإستراتيجية الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإستعانة بإستبانة تم توزيعها على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المدنية بجمورة ولاية بسكرة، وتم تحليل البيانات بالإعتماد على مخرجات SPSS.

وخلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر واضح بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من خلال تحسين كافة عملياتها التشغيلية الإنتاجية، وتم قياس علاقة إيجابية ضعيفة بين التركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية، حيث تركز المؤسسة الاقتصادية على زبائنها من أجل تلبية رغباتهم وتوقعاتهم والعمل على تحقيق رضاهم، كما تم ملاحظة علاقة إيجابية متوسطة بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية، حيث تقوم المؤسسة الاقتصادية بتجند كل وسائلها و أدواتها و مواردها من أجل تحسين منتجاتها و خدماتها إذ تساهم جودة المنتجات و الخدمات المقدمة على تحقيق رضا العميل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المقارنة المرجعية، إعادة الهندسة.

Résumé:

Cette étude vise à souligner l'importance d'améliorer l'avantage concurrentiel à la lumière de l'application de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise économique, comme un changement inévitable pour l'institution afin d'imposer sa position sur le marché, et son rôle dans l'amélioration et l'amélioration des éléments de l'avantage concurrentiel que sont (la qualité, le cout, la livraison, l'innovation), étant donné que ces éléments sont liés aux dimensions de l'institution, sur la base desquelles il est possible d'identifier la discrimination et la différenciation des couts en fournissant des produite uniques ou réduire les couts tout en maintenant la qualité, et c'est ce qu'on appelle la stratégie d'avantage concurrentiel.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, un hôte a été utilisé qui a été distribué aux Société Guedila des Eaux minérales naturelles dans le Jamera de Biskra, les données ont été analysées en fonction SPSS.

Cette étude a conclu qu'il existe un effet clair entre la gestion de la qualité et l'avantage concurrentiel en améliorant tous ses processus opérationnels et de productivité, une faible relation positive a été mesurée entre l'orientation client et l'amélioration de l'avantage concurrentiel, ou l'institution économique se concentre sur ses clients pour répondre à leurs désirs et attentes et travailler à leur satisfaction, une relation positive modérée a également été observée entre l'amélioration continue et l'avantage économique, recrute tous ses moyens, outils et ressources pour améliorer ses produits et services, car la qualité des produits et services fournis contribue à la satisfaction du client.

Mots clés: Total Qualité Management, l'avantage concurrentiel, Benchmarking, Réingénierie

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الشكر
IV	الاهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أث	مقدمة عامة
أ	تمهيد
أ	تحديد اشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	اسباب اختيار الموضوع
ب	اهمية البحث
ب	اهداف البحث
ت	منهج البحث
ت	الدراسات السابقة
ث	تقسيمات الدراسة
27-2	الفصل الأول:الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول الجودة
3	المطلب الأول:مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
3	الفرع الأول:مفهوم الجودة
5	الفرع الثاني:التطور التاريخي للجودة
8	المطلب الثاني:أهمية الجودة
9	المطلب الثالث:أبعاد الجودة
11	المبحث الثاني:الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة

11	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها
11	الفرع الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة
12	الفرع الثاني: اهمية ادارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثاني: اهداف و مبادئ ادارة الجودة الشاملة
13	الفرع الأول: اهداف ادارة الجودة الشاملة
14	الفرع الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة
17	الفرع الأول: مراحل ادارة الجودة الشاملة
19	الفرع الثاني: متطلبات ادارة الجودة الشاملة
21	المطلب الرابع: الايزو و ادارة الجودة الشاملة
21	الفرع الأول: تعريف الايزو 9000
22	الفرع الثاني: تعريف مواصفات الايزو 9000
24	الفرع الثالث: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و نظام الايزو ISO9000
27	خلاصة الفصل
54-29	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة
29	تمهيد:
30	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
30	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها و انواعها
30	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
31	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
32	الفرع الثالث: انواع الميزة التنافسية
34	المطلب الثاني: ابعاد الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: اهمية امتلاك الميزة التنافسية
38	المبحث الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
38	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية واسباب تطويرها
38	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
39	الفرع الثاني: اسباب تطوير الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
41	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
43	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

44	المطلب الثالث:عوامل نجاح الميزة التنافسية للمؤسسة
46	المبحث الثالث:ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحسين الميزة التنافسية
46	المطلب الأول:الانتاج في الوقت المحددJIT
46	الفرع الاول:تعريف تقنية الانتاج في الوقت المحدد
47	الفرع الثاني: خصائص فلسفة الانتاج في الوقت المحدد
49	المطلب الثاني: اعادة الهندسة
49	الفرع الاول:تعريف اعادة الهندسة
50	الفرع الثاني:اهمية و خصائص اعادة هندسة العمليات
51	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية
51	الفرع الاول: تعريف المقارنة المرجعية
52	الفرع الثاني: اهمية المقارنة المرجعية
53	الفرع الثالث: مزايا المقارنة المرجعية
54	خلاصة الفصل
84-56	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
56	تمهيد:
57	المبحث الاول: تقديم معلومات حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
57	المطلب الاول: لمحة عن المؤسسة
57	الفرع الاول: تعريف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
57	الفرع الثاني: منتجات مؤسسة قديلة
59	الفرع الثالث:الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
62	المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة التطبيقية
62	المطلب الاول:نتائج الدراسة
78	المطلب الثاني:مناقشة الفرضيات
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة
88	قائمة المراجع
92	ملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
25	العلاقة بين ISO 9000 و إدارة الجودة الشاملة	01
58	عدد الرزمات في الحاوية الواحدة	02
59	مكونات الماء المعدني "قديلة"	03
62	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	04
63	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	05
64	توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية	06
65	توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي	07
66	توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
67	درجات المقياس المعتمد في الدراسة	09
68	قيم المتوسط و ما يقابلها من بدائل الاستجابة	10
68	التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التزام الإدارة العليا "	11
70	التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التركيز على الزبون "	12
72	التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التحسين والتطوير المستمر "	13
74	التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التعاون والمشاركة الجماعية "	14
76	التحليل الإحصائي لفقرات مجال " أبعاد الميزة التنافسية "	15
79	معامل الارتباط بين التزام المؤسسة محل الدراسة بالتركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية	16
79	يوضح العلاقة بين التركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية	17
80	معامل الارتباط بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية	18
81	يوضح العلاقة بين التحسين المستمر وتحسين الميزة التنافسية	19
81	معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية	20
82	يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	21

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
92	إستبيان حول واقع إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	01
96	منتوج مؤسسة قديلة	02

مقدمة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم مفاهيم الإدارة إنتشارا على مستوى مؤسسات العالم، وذلك من خلال ما تحقّقه من مستويات غير مسبوقه من الجودة، ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المؤسسات في الاسواق، حيث تتطلب الجودة أن تقوم كل مؤسسات بتجميع قدراتها وتوظيف كل مواردها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

وإدارة الجودة الشاملة هي منهج لتطوير وتحسين أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم منتجات وخدمات تلبي إحتياجات وتوقعات الزبائن، لذا يجب على المؤسسة التي ترغب في المحافظة على الريادة والاستمرارية في نشاطها السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها من أجل تقوية مركزها التنافسي في السوق.

كما أصبحت الجودة الشاملة تؤثر على سلوك المستهلك، من خلال أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي إحتياجاته ورغباته وتكون تستجيب لمتطلباته، كما تعد جودة السلع و الخدمات في الوقت الحالي العنصر الرئيسي في التنافسية بين المؤسسات في الأسواق المحلية والإقليمية و الدولية، كما تساعد الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول للأسواق العالمية وإحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

ومع تبني المؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة وزيادة شدة المنافسة التي تسود الأسواق، أصبحت الجودة هدف كل مؤسسة ترغب بتحقيق مكانة سوقية وتوسعي نحو الاستمرار في مجال نشاطها، لذا تتلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

❖ هل توجد علاقة تأثير بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

❖ هل توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

❖ هل تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية طويلة المدى؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.
3. تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية طويلة المدى .

أسباب و دوافع إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع بناء على عدة إعتبرات أهمها:

- ❖ أن أهم أسباب إختيار هذا الموضوع هو طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه "اقتصادوتسيير المؤسسات"، ووصلته بموضوع الدراسة.
- ❖ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع ومحاولة تطبيقه على أرض الواقع.
- ❖ زيادة إهتمام المؤسسات بتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

- توضيح الأطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة وأهمية تبنيتها لتحسين ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إظهار دور هذا الأسلوب في المؤسسة من خلال توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز الدور المهم الذي تلعبه الميزة التنافسية في نجاح المؤسسات .

أهداف الدراسة:

ترمي الأهداف التي نلتمس الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إلى:

- ❖ التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والعلاقة بينهما.
- ❖ إبراز دور تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات.

❖ توضيح المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير المنتجات والخدمات لتحسين جودتها والإرتقاء بها، ودعم الميزة التنافسية.

❖ توضيح كيفية تحسين الميزة التنافسية من خلال الجودة.

منهجية الدراسة:

بناء على ما سبق ذكره وسعياً لإجابة على الإشكالية المطروحة وتبيان صحة الفرضيات:

- إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني، حيث قمنا بالأستعانة (كتب، رسائل الماجستير واطروحات دكتوراه...)
- اما في الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث إعتدنا على المنهج التحليلي من خلال الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مستخدمين في ذلك الحزمة الاحصائية (SPSS) وأدوات التحليل الاحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية بإضافة أيضاً للإستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا بالخروج بنتائج وتقديم توصيات،

الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير (منشورة) من إعداد الطالبة /العيهار فلة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الجودة هي مسؤولية الجميع، مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لإرتباطها برضا الزبائن وأن الجودة يتم تحقيقها قبل وأثناء وبعد العملية الانتاجية.

"دور إدارة الجودة الشاملة فيتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير، (منشورة)، من إعداد الطالب/فاروق عزون، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2015، هدفت الدراسة إلى توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على إستمراريتها في السوق، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن على المؤسسة يجب عليها العمل بإستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيدركه فعلا.

"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير (منشورة)، من إعداد الطالب/حجاج عبد الرؤوف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة

20أوت سكيكدة، 2007، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

تقسيمات الدراسة:

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

الفصل الأول كان تحت عنوان الجودة و إدارة الجودة الشاملة وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الجودة حيث تناولنا فيه مفهومها وتطورها التاريخي و أهميتها وأبعادها، أما المبحث الثاني تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة فتطرقنا فيه إلى مفهومها و أهميتها و أهدافها ومبادئها و مراحلها ومتطلباتها. الفصل الثاني تحت عنوان الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية حيث تناولنا فيه مفهومها وخصائصها و أنواعها و أهميتها و أبعادها، أما المبحث الثاني مصادر و محددات الميزة التنافسية فتطرقنا فيه إلى مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطويرها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها و عوامل نجاحها، أما المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة أدارة لتحسين الميزة التنافسية تناولنا فيه تقنية الإنتاج في الوقت المحدد وتقنية إعادة الهندسة وتقنية المقارنة المرجعية.

الفصل الثالث فهو مخصص لأسقاط الجانب النظري في شكل دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، ونقسمه إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة وتم التطرق فيه إلى نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى تحديد لمجتمع الدراسة وتحليل نتائج عينة الدراسة

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تكتسب الجودة أهمية بارزة في مجال الإدارة وفي مختلف المجالات، حيث زاد الاهتمام بها عقب الحرب العالمية الثانية، وظهرت فكرتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن تطبيقها الفعلي كان في اليابان على اعتبار أن هذه الأخيرة كانت تمتلك الأرضية المناسبة لتطبيق هذه الفكرة .

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تأخذ شكل أو نظام إداري شامل، حيث تسعى الى تطوير اداء المؤسسات وذلك بغية تحسين منتجاتها وخدماتها، كما أن هدفها هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التحسين، و أكثر تحفيز لبذل الجهد اللازم لتحسين، وأن فكرتها الأساسية تقوم على الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة والرقابة وذلك لرفع كفاءة الأداء، كما تعتبر الجودة من المتطلبات الأساسية التي توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات لزيائنها.

وفي هذا السياق سنحاول في هذا الفصل معالجة هذه المفاهيم من خلال مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الجودة

لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الاخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الانتاجية و الخدمية، كما تعتبر الجودة من المتطلبات الاساسية التي يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم مما يستدعي عليها منح الاهمية لهذا المفهوم الحديث .

المطلب الاول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

مع أن جميع المؤسسات يهتمون بجودة المنتجات والخدمات، إلا انه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد للجودة، حيث أن معنى كلمة الجودة تعني أشياء مختلفة فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة، كما أنه متغير مع الزمن.

الفرع الاول: مفهوم الجودة

الجودة لغة: اصلها من الجود والجيد نقيض الردي¹

الجودة اصطلاحاً: هي الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة لمتطلبات (الايزو ISO)، ويمكن ان تكون الخصائص طبيعية او وظيفية او عضوية هي كامنة في المنتج او العملية او النظام وتتعلق باحدى المتطلبات، والمتطلب هو حاجة او توقع تم نص عليه ضمناً او التزامياً.²

اما الجودة من منظور الاسلامي تعد الجودة العمل واتقانه في كل شؤون الحياة، اساساً من اساسيات ديننا الحنيف اذ ورد الامر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، ولقد وجه سبحانه الى ان صفتي الحفظ والعلم اساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل واتقانه.³

قال تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ حَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف:55]

واورد سبحانه في اية اخرى اهمية التحلي بصفتي القوة والامانة في كل من يسند اليه عمل.

قال تعالى ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص:26]

كما تعتبر الجودة تكامل الملامح والخصائص لمنتج او خدمة ما، بصورة تكمن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمناً.⁴

¹مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص27.

²مهدي صالح السامرائي وصبح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين اداء الجامعات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص30.

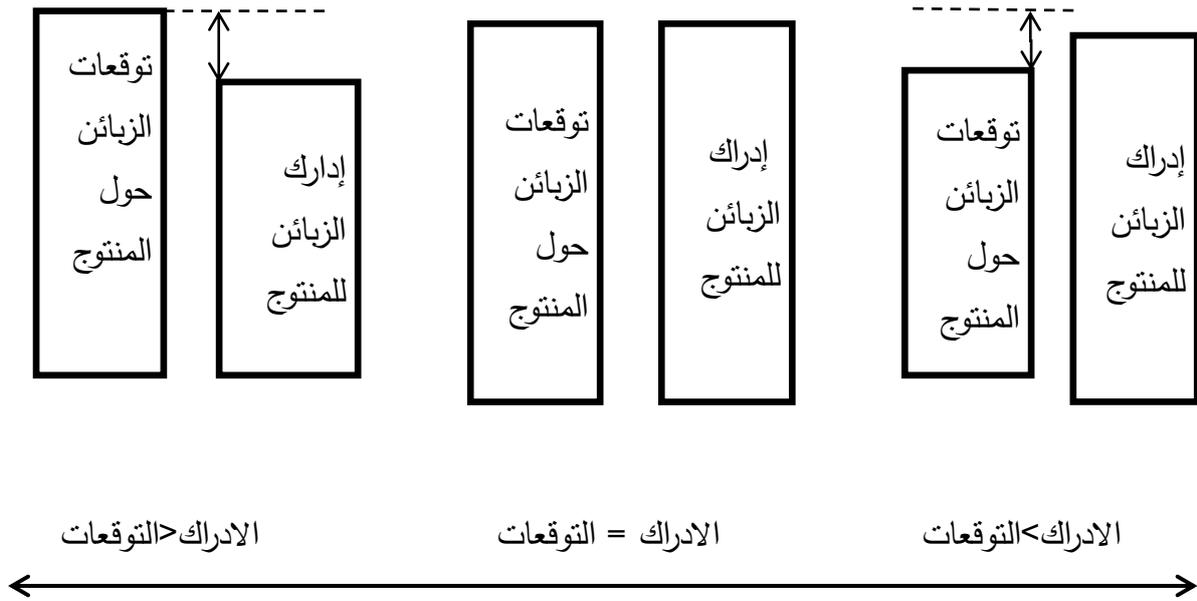
³محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ان يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص12.

⁴احمد يوسف دودين ، ادارة الجودة الشاملة ، عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع ، 2012، ص25.

كما عرف Kauro Iskikawa الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل، جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.¹ تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية الأهداف وغيرها .

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) أنها الخصائص الكلية لكيان نشاط، أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو أفراد، أو مزيج منها، التي تتعكس في قدرته على اشباع حاجات صريحة أو ضمنية.² ومن وجهة نظر المستهلك، يمكن تعريف الجودة على انها "تلبية او تخطي حدود توقعات المستهلك". وبهذا المعنى، فان ما يهيم المستهلك هو ما يتوقعه وما سيدركه حقيقة، وهو ما يعبر عنه بكل من الجودة المتوقعة والجودة المدركة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): العلاقة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة



رضا الزبون على الجودة المدركة -

+ رضا الزبون على الجودة المدركة

source: Frédéric Canard, **Management de la qualité**, Ed . Lextens .paris, 2009,p.17.

نلاحظ من خلال الشكل (01) أن رضا الزبون يزداد كلما قلت الفجوة بين ما يتوقعه وما يدركه فعلا.³

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 21.

² رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 29.

³ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014-2015، ص 14.

من خلال جملة التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات ورغبات الزبون كما أنها تكون مطابقة لتوقعاته ومتطلباته.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة

بدا التفكير بالجودة في بداية الأمر بمدى جودة المنتج، الذي يعتمد بشكل أساسي على مهارة الحرفي أي مدى المامه ودقته وكفاءته باعتباره المسؤول بشكل مباشر عن المنتج في جميع مراحلها، ومن ثم قدم (Taylor) فكرة تجديد مراحل العمل وذلك بتقسيمه على العاملين في المصنع حسب تطوير المنتج، بهدف التركيز على طاقات ومهارات العامل ضمن مجال محدد، ومن ثم جاء شيوارت (Shewhart) ليدخل مبدأ الجودة التي تطور مفهومها بعد سنوات الحرب العالمية الثانية لتمر بعدة مراحل هي كمايلي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ (مرحلة ما قبل الثورة الصناعية)

ظهرت هذه المرحلة قبل سنة 1900، وتعتبر أول مرحلة التطور في مجال الجودة، وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع حتى نهاية القرن التاسع عشر، وتحت هذا النظام كان هناك عاملا واحد أو مجموعة محددة من العمال، كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج كلية بعد الانتهاء من انتاجية، وقد ظهر هذا الأسلوب من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الانتاجية الصغيرة، التي كانت سائدة في ذلك الوقت (أي مايمكن أن نسميه بالنظام الحرفي).

لقد كان الحرفيون المهرة قبل الثورة الصناعية يعملون كصانعين (منتجين) ومفتشين (inspectors) في نفس الوقت، ومجسدين للجودة من خلال تفاخرهم الكبير بمهاراتهم في الصناعة (workmanship)، وقد كانوا على فهم و وعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن. لقد ظهر هذا النمط من الرقابة عندما كان الانتاج يتميز بالبساطة، وكان العامل يقوم بكل مراحل العملية الانتاجية، حيث كان باستطاعته مراقبة المنتج من بداية العملية الانتاجية وحتى نهايتها.²

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (مرحلة ما بعد الثورة الصناعية)

من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسيع المصانع والتخصص في العمل، وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها، فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.³

¹ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 19.

² لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، عمان: دار الرابية للنشر، 2011، ص ص 27-28.

³ سوسن شاكرا مجيد و محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 44.

المرحلة الثالثة : مرحلة ضبط الجودة و التفتيش (مرحلة الادارة العلمية)

وتنطلق هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين، حيث اهتم فريدريك تايلور بدراسة الوقت والحركة وسبل تخفيض تكاليف الانتاج للحد من الهدر والضياع ، كما كان للحرب العالمية الأولى التأثير الكبير في الصناعة، فتنوعت أساليب الانتاج، وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، مهمته التفتيش في ورش الانتاج، وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية¹.

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة على الجودة في الصناعة

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام اجراءات لإختيار العينات الاحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الامدادات التي يستخدمها الجيش، الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على جودة، حيث شهد عام 1944 بداية تشوع استخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية، أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية، والتي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات².

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة

وتدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة، وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة، التي ضمنت لهم نتاجات خالية من العيوب وهكذا تطلب رقابة شاملة على العمليات، وجهود مشتركة من الادارة المعينة بتنفيذ مراحل العمل، و ثم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقاية-المرحلية-البعديّة) وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة، فالانتاج من دون أخطاء يعني انتاج على الجودة، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله الى تحقيق رضا المستفيد، والمراقبة تضمن الجودة لأنها رقابة للأنشطة والعمليات، مع توفيرها لتغذية مرتدة تؤثر مردودتها على التصميم وأساليب التخطيط، وأدى البحث عن التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة الذي يهدف إلى تحسين المنتج، وزيادة الانتاج، والمشاركة وتحفيز الأفراد³.

¹ فاروق عزون ، دورة ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، ص17.

² مأمون سليمان الدراكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الثانية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015، ص ص51-52.

³ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص46.

المرحلة السادسة : مرحلة ادارة الجودة الاستراتيجية

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية، وقد اعتمدت شركة (IBM) ادارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني، ونفذت المعايير الاتية:

-ارضاء المستفيدين وتلبية

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته

-المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب واجراءات العمل)

ان ادارة الجودة الاستراتيجية تركز على الجودة وارضاء المستهلك، وهي الأساس الذي يقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.¹

المرحلة السابعة: مرحلة ادارة الجودة الشاملة

إن إستعمال الحاسوب خلال الثمانينات وما صاحبه من زيادة لوعي العملاء والعاملين في المؤسسة، أدى لظهور هذه الفلسفة الشاملة التشاركية من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة.

أدركت المؤسسات أن مدخل تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافيا، فهي بحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة تحقق لها التميز في ظل بيئة تنافسية سريعة، وتحقق لها رضى العميل على منتجاتها وهذا المدخل هو إدارة الجودة الشاملة. و أن وفرة المنتجات من جهة، وتزايد عدد الجمعيات الممثلة للمستهلكين من جهة أخرى سمح بإعطاء مكانة تفضيلية للعميل، والبحث عن احتياجاته، والعمل على تلبية رغباته للحصول على رضاه وولائه، ولم يعد السعر هو العامل الوحيد المحفز لسلوك العميل، بل ظهرت عوامل أخرى أهم مثل جودة المنتج وابتكار أنواع جديدة من المنتجات التي لها السبق التنافسي، وأدى هذا إلى إهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة،تضمن لها ربحية عالية والبقاء في السوق.²

ومما تجدر الاشارة اليه، أن ادارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير بيئة العمل إلى بيئة عمل جماعي وتعاوني، والتأكيد على التحسن المستمر، وتطوير الخطط والتصاميم والعمليات الانتاجية والخدمية، والتركيز على رغبات الزبائن وتوقعاتهم .

¹ سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ،ص45.

²حامدي محمد، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تكنولوجيا الاعلام والاتصال، 2015-2016، ص15.

وهكذا فقد انتقلت الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة الشركة ككل، وانتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة.¹

المطلب الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة، سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة .

وتكمن أهمية الجودة فيما يلي:

أ- سمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة، التي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ب- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات، تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

ج- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية و الاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما إنخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة ، ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.²

د- حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في المؤسسة و وضع مواصفات محددة لها يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجاتها، والملاحظ عند إنخفاض مستوى الجودة سوف يؤدي ذلك إلى إمتناع المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، ويرجع ذلك لعدم رضاه ولفشل المنتج في القيام بالوظيفته الأساسية مما سيحمل المستهلك تكلفة إضافية، وبسبب إنخفاض الجودة ظهرت أيضاً جماعات حماية المستهلك.

¹لعلى بوكميش ، مرجع سابق، ص36.

² قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 30.

هـ-التكاليف والحصة السوقية: إن تبني الجودة في جميع العمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة للمؤسسة لتقادي العيوب في منتجاتها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية تتمثل في إصلاح تلك العيوب، ومنه تخفيض التكاليف الكلية، مما يسمح للمؤسسة ببيع منتجاتها بأسعار معقولة و زيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة ربح المؤسسة، والجودة تهدف أيضا إلى تقديم منتجات عالية الأداء تحقق رضى العميل وتسعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها، فتزيد بذلك المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة ومن ثم ترتفع أرباحها.¹

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

لقد اختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وإلى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرتهم إليها، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسب المؤسسة أكثر وما يهتم و يركز عليه المستفيد وتأخذ به وترتكز عليه. ومن أهم الأبعاد المتفق عليها:

✓ الأداء: يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد و اتجاهاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.

✓ المطابقة: مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون، وهي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية و خصائص الأداء لمنتج ما، مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة ،و تشمل المطابقة عناصر داخلية و أخرى خارجية.

✓ الجمالية:هي المعايير الزوقية للمستهلك حول المنتجات، و المتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين، ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس، النظر، الصوت، الذوق و الرائحة، وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة، ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن و ترويج السلع، ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك و اتجاهات المستهلك وتوقعاته.²

✓ المظهر: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج، كجهاز التحكم عن بعد(أو الأمان في الإستعمال).

¹ حامدي محمد، مرجع سابق ، ص ص8-9.

² معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، تخصص إدارة الأعمال، 2018، ص40.

✓ الإعتماضية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

✓ الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

✓ الخدمات المقدمة: حل المشكلات و الإهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (و يمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح).

✓ الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل، مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل.

✓ السمعة: الخبرة و المعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ يمكن أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فقد يتمتع المنتج بالأداء و المظهر و المطابقة و الجمالية و السمعة مثلا في نفس الوقت.¹

و تشير الدراسات أن الأبعاد السابقة الذكر تهتم بجودة المنتج، أما فيما يخص جودة الخدمة فأبعادها كالتالي:

- 1) الوقت: الفترة التي ينتظرها العميل للحصول على الخدمة؛
- 2) دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد المطلوب من العميل؛
- 3) الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل؛
- 4) التعامل: ترحيب و المعاملة الحسنة للعاملين لكل العملاء؛
- 5) التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع العملاء دون تمييز؛
- 6) سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة؛
- 7) الدقة: إنجاز الخدمة بصورة المحددة منذ أول لحظة؛
- 8) الإستجابة: التفاعل السريع بين العميل لحل المشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين.²

¹ جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان ، شهادة الماجستير ، جامعة أويكر بلقايد تلمسان ، تخصص تسويق، 2010-2011، ص11.

² حامدي محمد، مرجع سابق، ص10.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

أدركت المؤسسات أن مدخل تأكيد الجودة لم يعد كافياً في حد ذاته، بل هي بحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة تحقق لها التميز والتفوق في ظل بيئتها التنافسية السريعة، وتلبي لها رضى العميل على منتجاتها وخدماتها، وهذا المدخل هو إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

فرضت التغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية على المؤسسات الحالية، إلى تبني تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، التي تسعى الى تحسين و تطوير الجودة بإستمرار في منتجاتها وخدماتها، وذلك لتتمكن من مواجهة منافسيها في الأسواق.

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف تخص إدارة الجودة الشاملة من أهمها :

عرفها "ستيفن كوهن" و"رونالد براند" 1993 والذي أوضح دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم، وهي تعني الآتي:

الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الاهداف المرغوبة، وتعني التطوير والمحافظة على امكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة (Quality): تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها.

الشاملة (Total): تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداء من التعرف الى احتياجات المستفيد و انتهاء بتقويم رضا المستفيد ، و تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف إلى احتياجات المستفيد و انتهاء بتقييم ما اذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.¹

عرفها ادوارد ديمينغ (Edward Deming) بأنها: فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق إحتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا.²

¹ عبد الله حسن مسلم ،إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو ،عمان : دار المعزز للنشر والتوزيع ، 2015، ص28.

² خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة مؤتة الأردن،المجلد الأول،العدد 1 ، 2008، ص9.

و يعرفها "Josef Jablonski" بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الأداء لتحسين الانتاجية و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي: الاشتراك في الادارة ، التحسين المستمر للعمليات ،استخدام فرق العمل.¹ كما عرفها ارثر (Arther) على أنها:"عمل الإدارة و طريقتها لتحسين الجودة، و التركيز على الإدارة التي تتفهم عملها و تركز على العمليات بشكل يحقق النتائج و ليس الإدارة التي تنظر الى النتائج".² كما عرفها "كوستين" بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضا الزبائن وقناعاته، من خلال إشراك كافة العاملين في المؤسسة في الحرص على الجودة ، وتطبيق المنتج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات و منتجات المؤسسة.³

فقد حدد معهد الجودة الفيدرالي مفهوم الجودة الشاملة بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمة المعلوماتية في المؤسسة،⁴ كما تعرفها بأنها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.⁵

كما يمكن تعريفها على أنها تهدف إلى زيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف عن طريق إزالة نقاط الضعف في عمليات الإنتاج.⁶

مما سبق يمكن استخلاص مفهوم ادارة الجودة الشاملة أنها التحسين و التطوير المستمر لجودة أداء عمليات ومنتجات وخدمات المؤسسة ، بهدف تلبية رضا الزبون وتوقعاته، وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني:أهمية إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة و الضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة، وأصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو

¹ أحمد بن عيشاوي ، مرجع سابق، ص23.

² جباري فادية، مرجع سابق، ص19.

³ أحمد الخطيب و رواح الخطيب، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،2006، ص35.

⁴ هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في ادارة المعلومات ، الرياض: معهد الادارة العامة، 2006، ص 15.

⁵ بلقوم فريد ولعرج الطاهر ، مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف ادارة المعرفة ، ملتقى وطني حول :ادارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة

، جامعة الطاهر مولاي وهران ، 07 / 2011 ص 3.

⁶ Andrianjafison Sandra,La gestion de qualité des services au sein d'une banque aspects stratégique et organisationnel, mémoire de Maitrise de sciences économique, Université D'Antananarivo, faculté de droit d'économico de gestion et de sociologie,octobre,2007,p,13.

تقليل التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهام، التي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمر سهلاً بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلبيتها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المؤسسة ككل وليس فقط جودة المنتج.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:

1. كونها تمكن المؤسسة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء به بل وإستباقها.
2. في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.¹
3. تعمل على تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر الزبائن والعاملين.
4. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.²
5. تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.
6. تحقيق رضا المستهلك، وذلك بتقديم أفضل السلع والخدمات.
7. تمكين المؤسسة من القيام بالمراقبة وتقييم الأداء بشكل مستمر.
8. منهج شامل للتغير بعيد عن النظام التقليدي المطبق.³

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد إتفق العديد من المفكرين و الباحثين على أن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على عدة مبادئ أساسية، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار هذه المبادئ لنجاحها ولتحقيق أهدافها المسطرة.

الفرع الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج (TQM)، هو تطوير جودة المنتجات و الخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف و القلال من الوقت و الجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم، من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها .وعموماً يمكن تحديد أهداف الجودة من خلال مايلي:

¹لعلى بوكميش مرجع سابق، ص95.

²سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص24.

³عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص39-40.

1-تحقيق الربحية والقدرة التنافسي في السوق:

إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية ، ويعبر شعار ادارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أقل مرة) معيار يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة.

2-تحقيق رضا المستهلك:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين و المرتقين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، ومرورا بالانتاج والتخزين، و وصولا إلى بيع و التسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن.

3-زيادة الفعالية التنظيمية :

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الإهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه و تحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، واشتراك أكبر العمال في معالجة وحل المشاكل الانتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.¹ ويتمثل الدافع الأكبر لتبني و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعة الفوائد المباشر وغير المباشر، و التي تحققها والمتمثلة في:

-تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

-الإلتزام الكبير للمؤسسة بإرضاء العاملين.

-إعطاء فرصة لإعادة النظر في أهداف المؤسسة، و تقييم مدى قدرتها على تحقيقها.

-تحديد العمليات غير الضرورية أو غير الفعالة لتحسينها أو التخلي عنها.

- تحسين معنويات العاملين من خلال إبراز قيمة مخرجاتهم وإشراكهم في مراجعة وتحسين أعمالهم.²

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة في الأساس إلى الإجابة على متطلبات الزبائن بصورة صحيحة ومن أول وهلة، ويتطلب تحقيق ذلك المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة الإقتصادية، من المسؤول الأول إلى العامل البسيط،

¹العيبارفلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، شهادة ماجستير ،جامعة الجزائر، فرع ادارة الاعمال، 2005، ص62.

²قرومي حميد ومعزوز حياة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-آفاق و تحديات-، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، جامعة البويرة، العدد07، افريل 2017، ص328.

في إنجاز الأعمال المختلفة و المترابطة بصورة صحيحة، ومن أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:¹

1- التركيز على الزبون: تنطلق فكرة التركيز (على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الإنتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة الأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الإهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهارتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي،² وتعتمد المؤسسة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.³

2- فرق العمل: يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، وتحقيق النجاح ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد أو على مستوى المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية حسب الحاجة.

وتعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار يرى كل من "دين" و"باون" بأن فرق العمل و روح العمل الجماعي تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات.

وحتى ينجح الفريق في أداء المهام الموكلة إليه فلا بد من توفر مايلي:

- مبادرة روح الفريق بين الأعضاء.
- التجانس والتوافق بين الأعضاء.
- التشارك في وضع الأهداف.
- تدريب أعضاء فريق على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية.

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 32.

² أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 75.

³ سليمان زيداني، مرجع سابق، ص 28.

-إمداد أعضاء الفريق بالسلطة والسيطرة اللازمة على وظائفهم وتشجيعهم على حل المشكلات التي تواجههم وإتخاذ القرارات.¹

3-عملية التحسين المستمر: تعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر الذي يتضمن تحديد العملية وقياسها ومعرفة المشاكل في العمليات وأسبابها وإدخال التحسينات، و التعديلات في المعايير ثم قياس الأداء بعد التعديلات ثم التنفيذ و الإتصال بالعملاء لقياس رضاهم و بالعاملين لتدريبهم على التعديلات الجديدة.²

4-إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات: استنادا إلى توفير الحقائق والمعلومات القيمة وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.³

5-مبدأ التركيز على العملية: يعتمد التركيز على العملية الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع و الأخطاء، لأجل الإرتقاء بجودة منتج المؤسسة مقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق، والإستجابة لرغبات الزبائن المختلفة.

6-مبدأ القيادة الموجهة: إن التطورات الحديثة والمتسارعة في أساليب المنافسة و ظهور إدارة الجودة الشاملة، منأهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسته أهمها:

- التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم و واضح؛
 - العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري؛
 - تشكيل فرق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة والتحسين المستمر؛
 - الاعتماد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة؛
 - النجاح في إقناع العاملين بأن:
- ✓ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهمو تطلعاتهم؛

¹لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص86-87.

²سارة لياس ومريم شرقي، التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي

مختار عنابة، العدد20، مايو2016، ص 17.

³قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص95.

✓ إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم و إدراكهم بإدارة الجودة و زيادة الإنتاجية و التحسين المستمر؛

✓ تحقيق إستراتيجية المؤسسة متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة.¹

المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

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

الفرع الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة و تحتاج إلى وقت طويل لإستكمال مراحلها فإدارة الجودة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجود الشاملة فيمايلي:

1-مرحلة الإعداد

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء و إعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد إتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تظهر مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إلتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الإستجابة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الإعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

¹ جباري فادية ، مرجع سابق، ص 23-26-27.

-بناء فرق العمل من أقسام و دوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة، مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها.

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا و لمجلس الجودة.

-وضع أسس قياس الرضا الوظيفي و رضا العملاء و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال.¹

2-مرحلة التخطيط

يتم خلال هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك توفير المواد المادية والبشرية اللازمة لذلك، و بشكل عام يتم القيام بالإجراءات و التحضيرات التالية:

-نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة.

-تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-إختيار الفريق الذي يتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة .

-إختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.

-التوسع في التدريب أفراد أكثر بموضوعات أكثر.

-بناء نظام فرق التحسين.

-نمذجة عمل فرق التحسين.²

3-مرحلة التنفيذ

و في هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة،³كما تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة،وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

-تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

-تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير .

-المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الإستفادة منه منالتجارب المماثلة.

4-مرحلة الرقابة والتقييم

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص ص213-214.

²لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 137-138.

³مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص347.

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه و التطوير المستمر للعمليات الإنتاجية و التشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية المتزامنة و البعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسات.

-أساليب الرقابة القبلية: يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية التي يتم من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية.

-الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية: فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات و الأنشطة الجارية في المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تقاوم الانحرافات أثناء العمليات الجارية.

-الرقابة البعدية: فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة.¹

5-مرحلة تبادل نشر الخبرات

وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما إكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.²

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي يجب أن يؤخذ عن طرف الإدارة العامة للمؤسسة، وهذا القرار يجب أن يكون نابع عن اقتناعها بهذا الأسلوب و بضرورة التغيير و التطوير المستمر حتى يتم دعمه وتوفير الظروف الملائمة لتطبيقه.

و هناك العديد من المتطلبات لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: ويتم ذلك بإعلامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين، والإلتزام بالخطط و البرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق وتحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق اللازم.³ ويصعب الوفاء بذلك بدون إقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المؤسسة وانشاء ما يمكن

¹ عبد الرزاق حميدي، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، تخصص ادارة تسويقية، 2014، ص ص 45-46.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 113.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 33.

أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المؤسسة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد.¹

-**التركيز على العميل:** إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل و إسعاده، و بالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، و بالإضافة إلى ذلك فعل الإدارة ان توفر قاعدة بيانات كبيرة من العملاء و احتياجاتهم و أن تفعل من نظام التغذية العكسية.

-**التعاون و روح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة، وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل.²

-**المناخ التنظيمي:** أن توفير المناخ الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المؤسسة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول، و تبنى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الإتجاه يساعد على تنشيط الأداء و يقلل من مقارنة التغيير و يساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين و يرسى القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري و الثقافي العاملين في المؤسسة.

-**المشاركة مع الموردين:** إن عملية المشاركة مع الموردين للمواد الأولية و الأجزاء نصف المصنعة وغيرها من المتطلبات التشغيلية، إضافة إلى إلزام الموردين بالمواصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصنيع و المطابقة في المنتجات و الخدمات المقدمة، يعد حصيلة فاعلة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما و أن الشراكة بين المورد والمنتج أصبحت من الأشياء الأساسية لتطبيق أنظمة الجودة في المؤسسات المعاصرة، لما تتطوي عليه هذه الشراكة من تحقيق الجودة و تقليص التكاليف الناجمة عن عمليات و أنشطة التخزين.³

-**التعليم والتدريب:** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب، و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وهي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو

¹قاسم نايف العلواني، مرجع سابق، ص104.

²محفوظ أحمد جودةمرجع سابق، ص 205.

³خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 233-234.

نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير و هذا التدريب يجب أن يكون موجه لجميع فئات ومستويات الإدارة.¹

-نظام المعلومات والتغذية العكسية

يعتبر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة و الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أن توفير المقاييس و المواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات و السياسات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يفترن بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفعال.²

-التشجيع والتحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، و زرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و استمراريته، حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

و أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من ثقة و التشجيع والشعور بالإنتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.³

المطلب الرابع: الإيزو و إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب أن نشير إلى مفهوم الإيزو إجراءات الحصول على شهادة الإيزو وسلسلة المواصفات القياسية ISO 9000.

الفرع الأول: تعريف الأيزو 9000

نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي و المسؤوليات و الإجراءات المتخذة و العمليات الممارسة و الموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة لأنشطة التأكد من أن عملياتها لإنتاجية -أي كانت طبيعتها أو كان حجمها - اللازمة تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر، و لقد أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 46-47.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 100.

³ سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 85-86.

القياسي ISO مواصفة عالمية برقم ISO 9001:2000 لنظم إدارة الجودة Quality Management Systems لتغطي مرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال بنود محددة، و إعتبره شروط و متطلبات هذه المواصفة، وقامت آلاف المنظمات Organizations على مستوى العالم بتطبيق المواصفة مثل: الشركات الصناعية و التجارية، الجامعات و المدارس، المستشفيات و الفنادق... الخ الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 و تعد الأيزو جواز حجر الزاوية للوصول للمنتج الإنتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة ولأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستعني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية و الاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من ان منتجاتها (سلعاو خدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء.¹

الفرع الثاني: تعريف مواصفات الأيزو 9000

أولاً: تعريف المواصفات

تعد المواصفة الأداء العلمية لإدارة الجودة، فمن خلال المواصفات يمكن تقديم منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل العميل، حيث يعتبر الهدف الأساسي لوضع هذه المواصفات إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات و الأنظمة ونظرا لأهمية المواصفات يتم إعطاء تعريف بها: وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها: " عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو مادة ما أو عملية".

من خلال التعريف يتضح أن المواصفات تشمل على مجموعة من الخصائص الفنية و الشروط الواجب توافرها في المواد، المنتجات، الخدمات حتى تكون ات مستوى من الجودة، و لا تتعلق المواصفات بالمنتجات والخدمات فقط و إنما تتعلق أيضا بالعمليات و المراحل التي يمران بها لإنتاجهما إلى جانب التحكم في الطرق الأساليب المستعملة في التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة.

وتوجد عدة أنواع من المواصفات هي :

1- المواصفات القاعدية:

¹ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة بين (التكامل و الإختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 23، مارس 2016، ص ص 107-108.

تتعلق هذه المواصفات باللغة، والمصطلحات و علم القياس، و الوحدات و الرموز و طرق القياس و التوثيق و التصنيف و الترقيم، و توضح هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية، التجارية و السياسية المعاصرة.

2- المواصفات الخاصة:

تتعلق هذه المواصفات بتوصيف المنتج من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج و الأداء، و إمكانية الإستعمال.

3- مواصفات أدوات التحليل و التجريب:

تهدف إلى تحديد التقنيات و أساليب قياس خصائص المنتج و هي بذلك تتعلق بعمليات الرقابة، و تشمل أساليب أخذ العينات وطرق الأختبار و الفحص، ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الإعتبار مدى توفر أجهزة القياس في الأسواق و إمكانات الغنتاج المستعملة.

4- مواصفات التنظيم و الخدمات:

تهتم هذه المواصفات بوصف وظائف و أنشطة المؤسسة ز العلاقات الموجودة بينها، إضافة إلى منهجية عمليات الخدمة و وضع أسس التنظيم والتنفيذ لمنشآت التركيب و الصيانة.¹

ثانيا: سلسلة مواصفات الأيزو ISO 9000

تعرف سلسلة ISO9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المنظمة من أجل تلبية رغبات الزبائن، ويشمل على مجموعة من المعايير تتصف بالشمولية و العالمية و تركز على العمليات الداخلة لاسيما على العمليات الإنتاجية، وقد تم إصداره ووضعه من طرف منظمة ISO الدولية، وتمنح هذه الشهادة للمنظمة التي تطبق هذه السلسلة بفعالية.

وفي سنة 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة معايير ISO9000، وكانت تضم كل من المعايير التالية

ISO 9000: وهي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.

ISO 9001: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمة التي يشمل عملها القيام بالتصميم إضافة إلى إنتاج و خدمات ما بعد البيع، وتضمن 20 فقرة.

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص ص22-23 .

ISO 9002: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة

ISO 9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع و إختبار جودتها، وتضمنت 12 فقرة.

ISO 9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو ISO 9002 أو 9003، إذ تعتبر مواصفات عالمية قياسية للنظام المتكامل للجودة.

وفي سنة 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدل ISO 9000 2000، وتم تطويرها لتتضمن مبادئ و أسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على التركيز على الزبون، القيادة، المشاركة الكاملة، أسلوب الإدارة بالعمليات، والتطوير المستمر وقد عدل فيمايلي:

- إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 و الإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، و تمنح الشهادة للمؤسسات وفقا لهذا المعيار الوحيد.
- دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكل المعيار ISO 9000-2000 الذي ييصب على المبادئ و المصطلحات.
- أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000-2000 تنظم المعايير التالية:
 - ISO 9000-2000: الأساسيات و المصطلحات في نظم الجودة.
 - ISO 9001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة.
 - ISO 9004-2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

تم مراجعة مواصفة ISO 9001-2000 وأعيد إصدارها في نوفمبر 2008 وقد شملت التعديلات توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار 2000، ليتم إعادة إصدار ISO 9001:2008¹.

الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الأيزو ISO 9000

أجمع معظم الباحثين في مجال الجودة إلى أن العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو ISO 9000 توصف بعلاقة التكامل و الإنسجام، ويمكن القول أن شهادة الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهي خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة.

¹ شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص 40.

إن مواصفة الأيزو ISO 9000 تعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فإن المؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية إذا ما حصلت على شهادة الأيزو فإن ذلك يعلن أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و بذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكملة للأيزو، و ليست بديلا عنه.

إن من الجدير ذكره أن إدارة الجودة الشاملة لا تفرض نظاما محددًا للجودة و إنما تكتفي بأن نظام من شأنه أن يحقق الأهداف و الغايات التي تصبو إليها المؤسسة في ضمان وتوكيد الجودة و تحقيق التطور و التحسين المستمر في أنشطتها و عملياتها التشغيلية و الإنتاجية.

بكلمات أخرى يمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة هي أشمل من المواصفة الدولية ISO 9000 ولكن تعتبر المواصفة الدولية (الأيزو) المرحلة الأولى للوصول إلى الجودة الشاملة في المستقبل.¹

الجدول رقم (01):العلاقة بين ISO 9000 و إدارة الجودة الشاملة

المعيار	إدارة الجودة الشاملة TQM	مواصفة ISO 9000
منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم النظام على مواصفات موثقة
تركيز الجودة	تركز على جودة المنتج	تركز على العمليات
الإهتمامات	تهتم بالبعد الإنساني و توافق بيئته و بين النظام الفني	تركز على طرق و إجراءات التشغيل أي على البعد الفني
المعايير المتبعة	معايير دولية تتصف بالخصوصية، و تختلف من مؤسسة لأخرى	معايير دولية و متفق عليها و ذات طابع عالمي
مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين و الأقسام في المؤسسة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
نوعية الشركات	تناسب الشركات العالمية التي للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تسعى لدخول الأسواق العالمية
مشاركة العاملين	تؤكد على مشاركة العاملين	مشاركة العاملين ليست ضرورية

المصدر: حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في مصانع المواد البلاستيكية -قطاع عزة، و طرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية عزة، 2014، ص 50.

¹ حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في مصانع المواد البلاستيكية -قطاع عزة، و طرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية عزة، 2014، ص 49.

ومن خلال الجدول رقم (01) يتضح أن الأيزو ليس نظاماً لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هو نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وإن متطلبات الأيزو ISO تشمل جزء من متطلبات و أهداف و فعاليات إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ حسام محمد حسونة، مرجع سابق، ص50.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في إرتقاء أداء المؤسسات، وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتجات أو الخدمات، التي تسعى لتحقيق رضا الزبائن و ضمان ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، وبالتالي ضمان استمرارية و تعظيم ربحيتها.

إذ أصبح على المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية الإلتزام بمعايير و مفاهيم الجودة بإعتبارها المدخل الحقيقي للمنافسة في ظل هذا النظام الإقتصادي العالمي الجديد، ومع تزايد وعي الأفراد حول الجودة في السنوات الأخير، مما استدعى العديد من المؤسسات إلى ترسيخ مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في عملياتها، حتى تستطيع مواكبة التغيرات الجديدة والمرتبطة بزيادة المنافسة، لذا أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك بهدف دخول واحتلالها مركز قوي في الأسواق المحلية والعالمية، والتي تتسم بشدة منافستها، حيث أن المؤسسة التي تتمكن من تقديم أجود وأفضل المنتجات و الخدمات تضمن بقائها في السوق، أي البقاء للأفضل.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تواجه المؤسسات حاليا منافسة شديدة ،حيث تسعى كل مؤسسة وبشكل مقابل بان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، كما ان هذا النجاح التنافسي يحتاج الى نضال وكفاح شديد من اجل الحصول على الموقع الملائم في بيئة العمل التنافسي ،ومن اجل تحقيق ذلك فانه يتوجب امتلاك ميزة تنافسية تعبر بها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة ،ومع تزايد الوعي باهمية الميزة التنافسية ادى الى تسابق المؤسسات في تقديم افضل المنتجات والخدمات لزيائنها ،وايضا مع الاخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات السوق.

وعليه سننطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الميزة التنافسية

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

زادت حدة المنافسة في هذا العصر بين المؤسسات، حيث تسعى مختلف المؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها ومستوياتها إلى تحقيق خاصية معينة أو أكثر، بحيث لا تكون موجودة لدى المنافسين، وتكون تحقق لها زبائن مستمرين وتمثل هذه الخاصية في الميزة التنافسية.

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً حديثاً، ومع زيادة شدة المنافسة، مما فرض على المؤسسات إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة، تمكنها من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح قصير المدى وإنما بهدف تحقيق التفوق المستمر.

الفرع الاول: تعريف الميزة التنافسية

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية لابد من التطرق إلى تعريف التنافسية حيث تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، ولقد تعددت واختلقت وجهات النظر في هذا الخصوص، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف للتنافسية

على انها التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها، عن طريق زيادة الانتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الاخرى.¹

كما تعرف أيضا على انها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع و ابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الاعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تاثير المتغيرات العالمية والمحلية.²

أما فيما يخص الميزة التنافسية فقد تعددت التعريفات حولها بين الكتاب والباحثين وسنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف منها:

يعرفها بورتر الذي يعد من أوائل الذين وضعوا نموذج الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي يمكن للموسسة أن تخلقها." ³ كما يعرفها أيضا على انها قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين ، حيث يمكن تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع

¹ مليحة يزيد، اصول وفصول التسويق، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص216.

² العيهارفلة ، مرجع سابق، ص84.

³ رحمانى سناء و بلبل حدة ، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 13/12 نوفمبر 2017، ص10.

بمفهومه الواسع ، نلاحظ أن Porter في تعريفه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الابداع.¹ كما عرفها Feley اي شيء يميز المنظمة او منتجاتها ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.² تعرف الميزة التنافسية على انها اي ميزة افضل من المنافسين يمكن للمنظمة الفوز بها، من خلال تقديم قيم اكبر للزبون او تخفيض في الاسعار من خلال تقديم عوائد اكبر خاصة عند ارتفاع الاسعار.³ يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى ان الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح، و تكون عادة اعلى من متوسط الارباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبيا، يعرفها اخر على انها المنفعة المحققة في حالة ما اذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج يسمح لها بتعظيم ربحيتها.⁴ اما البروفيسور Hugues.Silvestre فيعرفها هي "مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، حيث يرى ان التفرد لوحده غير كافي مالم يقترن بادراك الزبون للقيمة التي يجب ان تعادل او تفوق ما دفعه ثمنا، للحصول على تلك الخدمات او المنتجات.⁵ ومن خلال ماسبق يمكن القول ان الميزة التنافسية مجموعة من المواصفات والخصائص والصفات المتميزة، وذات قيمة في السوق والتي تؤهل المؤسسة بتفوق على منافسيها بشكل دائم، على أن يدرك الزبون أو المستهلك بهذا التفوق.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يتفق العديد من الباحثين على انه لنقول في المؤسسة انها تملك فعلا ميزة تنافسية، ان تتصف بمجموعة من الخصائص اهمها:

- انها مستمرة (مستدامة) بمعنى ان تحقق المؤسسة السبق والتفوق على المدى الطويل وليس القصير.⁶
- انها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.¹

¹ هشام حريزو بوشمال عبدالرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الاسكندرية: دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014، ص112.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان: جبهة للنشر والتوزيع، 2006، ص204.

³ عبد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2013، ص315.

⁴ Charlene Rowena Van ZYL, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management ,University of Johannesburg ,Faculty of Management, May 2006, p19.

⁵ الطيب داودي ومراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص41.

⁶ عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص105.

-ان تتمتع بالديمومة اذن ان قابلية المؤسسة على ادامة ميزتها التنافسية يستمد على سرعة المؤسسات الاخرى في تقليدها.

-ايجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية طالما ان النماذج القديمة قد اصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
-استمرارية التطوير والتحسين والتجديد اذن ان بناء الاستراتيجيات المستندة الى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الامر الذي يحملها تكاليف عالية ربما ينعكس في المحافظة عليها.²

-ان الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة اي تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة.
-يجب ان تؤدي الميزة التنافسية الى التأثير في الزبائن وادراكهم الافضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم لشراء منها.³

الفرع الثالث:انواع الميزة التنافسية

هناك شكلين للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الاقل وميزة التمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الانتاج، وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض او من خلال تمييز المنتج.
اولا/التكلفة الاقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج باقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الانشطة الحرجة في حلقة او سلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية. مع العلم ان الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم او تحديدها المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.⁴

حتى يمكن الحيازة على ميزة تكلفة الاقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الاقل. تتمثل هذه العوامل في:مراقبة الحجم،مراقبة التعلم، مراقبة الروابط ، مراقبة اللاحق ،مراقبة الرزنامة ،مراقبة الاجراءات ، مراقبة التموضع.

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، 2009،ص44.

² مجاني باديس وطبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، الجزائر: ألفا للوثائق، 2015، ص 93.

³ مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، تخصص إدارة الأعمال، 2013، ص 65-66.

⁴ حريري بوشعور وصليحة فلاق، راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،كلية العلوم الاقتصادية،13/14ديسمبر 2011،ص6.

مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الاطارات والعمال على حد سواء.¹ مراقبة الروابط: ان تمكن المنظمة من ادراك الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة اخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية. مراقبة اللاحق: ويقصد بذلك اما تجميع بعض الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الامكانيات المشتركة، او نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة. مراقبة الاجراءات: غالبا ما تلجأ المنظمة الى تطبيق بعض الاجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك الى سوء فهم هذه الاجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء او تعيير بعض الاجراءات التي تساهم ايجابا في تحقيق ميزة التكلفة الاقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف اكثر من اللازم، وبالتالي فان مراقبة الاجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، او يخص الزبائن والموردين، فان له تأثير على عدة عناصر من بينها: مستوى الاجور، وفعالية الامداد، وسهولة الوصول الى الموردين. مراقبة الرزنامة: ان المنظمات السبابة الى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الاقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الاولى كتوظيفها لافضل العمال والاطارات بالاضافة الى تعاملها مع موردين ذوي خبرة ادارية، اما القطاعات الاخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فان التريث والترقب يكون هو الافضل وبذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.²

ثانيا / ميزة التمييز: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما فيها الجودة الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التمييز من خلال أنشطة حلقة القيمة توظيف القدرات والمهارات والكفاءات العملية، و

¹ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، تخصص ادارة استراتيجية، 2012، ص 12.

² بن جدوين علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، تخصص ادارة الاعمال، 2015، ص 69.

التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.¹

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر، وهي:

1- التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك .

2- الجودة: نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعددها، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء، بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

- **جودة التصميم:** وتعتبر عن ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

- **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض المعتبر لنسبة المعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفرى.²

- **جودة الخدمة:** يتوقف قرار شراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها (إرشادية تدريبية، صيانة ضمانات، خدمات ما بعد البيع...) هذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته.

3- المرونة: تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ويفسر Render & Heizer (1999) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم و الأحجام، أي قدرة التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة. وتتضمن المرونة:

¹ حكيم بن جروة و سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 182.

² فاروق عزون، مرجع سابق، ص ص 75-76.

مرونة الإنتاج: وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة و التحكم في الحجم و التسليم بأوقات مختلفة.

4-التسليم: نتيجة التطور التكنولوجي السريع و شراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في إتخاذ قرار الشراء، ومن هذا المنطلق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس بإعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الإستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقالا حصوله على حاجاته في الوقت المناسب، كما أن سرعة الإستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن و تقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق.¹

5-الإبداع والإبتكار: تعطي المنظمات المعاصرة موضوع الإبتكار إهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، ولا عجب في بحث المنظمات بشتى الطرق و الوسائل لتحقيق الإبتكار و إستدامته، وما الإندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو إقتناء تكنولوجيا جديدة و أفكار جديدة، أو أي معلومات و معرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات /خدمات بما يضمن لها البقاء و يعزز منميزتها التنافسية.²

ويعرف الإبتكار: على انه توليد و قبول و تطبيق الأفكار الجديدة.

وقد صنف الإبتكار إلى ثلاثة أنواع هي:

1- إبتكار المنتج:منتجات جديدة أو متطورة، أو مواد جديدة.

2- الإبتكار بالعملية: تكنولوجيا تصنيع جديدة، أو ترتيبات توزيع جديدة.

3- إدارة الجودة الشاملة.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة المنظمة على الإبتكار في أي منظمة، من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل، ولكن هذه الأفكار تحتاج إلى أرضية خصبة لتنميتها، وبشكل عام فإن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور الأفكار الإبتكارية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل المنظمة و إستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك كما يلي:

¹ فاروق عزون، مرجع سابق، ص ص 76-77.

² سرين عبد المجيد الناظر، علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، تخصص إدارة الأعمال، 2011، ص51.

- 1- تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف، فهي أسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية.
- 2- تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنظيم قواعد المعرفة ونشرها عبر الوحدات المختلفة و الأفراد و العاملين داخل المؤسسة.
- 3- تكنولوجيا المعلومات أكثر إستجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية.
- 4- تدعم تكنولوجيا المعلومات التنسيق و التعاون بين المؤسسة و أفرعها بين المؤسسة و المؤسسات أخرى في القطاع نفسه سواء أكان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة المنظمة على الإبتكار.¹

المطلب الثالث: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

ان أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، اذ ان تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة الى الاستخدام الامثل للموارد ، بحيث تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى ، والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية و ديمومة المزايا التنافسية.

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال:

- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة ،اي قيام المؤسسة بتمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات ، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث ايجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.²
- كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار، بما يؤدي الى رفع الاداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والاسعار.³

¹ سرين عبد المجيد الناظر، مرجع سابق، ص ص51-52.

² مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية ، مصر: دار الكتب القانونية ، 2011، ص

ص67-68.

³ هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص ص137-138.

- خلق فرص تسويقية جديدة، دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او تعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للاهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ويتمثل اساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء ،لأنها اساس تحقيق الجودة ،تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته الا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك،تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.¹

¹ مجاني باديس وطبول ريمة ، مرجع سابق، ص 95.

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تعمل دائما المؤسسات الى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوّل فيه، الامر الذي استوجب عليها ضرورة بناء وتهيئة المهارات والقدرات والامكانيات من خلال البحث الدائم عن مصادر قوة، كما أنه لا يكفي على المؤسسة أن تكون لديها ميزة تنافسية بل يجب أن تكون بوسعها معرفة اداء هذه الميزة والحكم على جودتها.

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية واسباب تطويرها

تسعى المؤسسات دائما لتطوير وتنمية مزايا تنافسية جديدة، من خلال إدراكها وإكتشافها سبل جديدة و أفضل لمنافسة، كما ينبغي أن تعتمد على مجموعة من العوامل والمصادر لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

الفرع الاول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الاساسية التالية:

-**الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة ،فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

-**الجودة:**نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ،زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم اذ لم يعد السر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل اصبحت الجودة هي الاهتمام الاول له والقيمة التي للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البناء في المؤسسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية.

-**المعرفة:** تعد الاصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على معلومات والمعرفة ،فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المستمدة على الاصول الفكرية القابلة للقياس كمعرفة باعتبار شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية ،كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمر ضروري للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ،وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات انتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف وعمليات¹.

¹ مجاني باديس وطبول ريمة ، مرجع سابق ،ص ص96-97.

-**الابتكار:** ان الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه الى درجة اعتباره الحد الأدنى في الاسيقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة ،وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر اليه على أنه عملية التوصل الى الاختراق (اي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ،السوق والمنتج)بل تعدى الى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر الى الابتكار بمفهوم التحسن.¹

-**تخصيص الموارد:** ذهب بعض المنظرين إلى إبراز أهمية الموارد وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية إلى إعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الأبعاد يمكن تطبيقها في صياغة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، فيرى (2001)HIH أن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة، نادرة ، غير قابلة للاحتلال ومكلفة إذا ماتم تقليدها، ويؤكد Thompson(1999) أن موارد المنظمة تكون فعالة وقوية بما يكفي، عندما تمثل حجر الأساس للإستراتيجية و المنطق الذي يولد الميزة التنافسية و يعزز هذا التشخيص كل من reed و def illippi (1998) بتأكيدهم الميزة التنافسية تعد محصلة نهائية للإستراتيجيات المعتمدة على موارد وقدرات المؤسسة، لكن لا بد لهذه الموارد حتى تساهم في تحقيق ميزة تنافسية فعالة ومستدامة أن تتصف ببعض الخصائص.

-**المصادر غير الملموسة للميزة التنافسية:** يشير تعبير المصادر غير الملموسة إلى براءة الإختراع وحقوق الملكية و العلاقة التجارية و قواعد البيانات و المعلومات و الشبكة التنظيمية للمؤسسة، وسمعة المؤسسة، وثقافتها التنظيمية...الخ وعملية تحقيق الميزة التنافسية هي نتيجة إمتلاك قدرات وظيفية ومهنية و ثقافية، ولأن المؤسسة معنية بتحقيق النجاح فإنها تقوم بتحقيق الميزة التنافسية عندما تنتج منتجات تتوافق مع المعايير التي يضعها المشترون في الأسواق المستهدفة، وتضمن عوامل مثل السعر و الإعتمادية، للجودة الصورة الذهنية و أي مؤسسة تسوق منتج يجب أن تتمتع بمزايا تكون ثابتة في أذهان المشتريين.²

الفرع الثاني: اسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تطور من ميزاتها وتبني ميزات تنافسية جديدة نجد:

-**ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الاعلام الالي ،استعمال الطرق العصرية للتسويق عبر الانترنت او ما يسمى بالتسويق الالكتروني

¹ هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان ،مرجع سابق ،ص ص121-122.

² عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 113-115.

وتظهر حاجة المؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة عند اخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج،ومن المرحلة الاخير تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.¹

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تظهر فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو عند ظهور طرق جديدة لاعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول الى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا ايجاد طرق جديدة لانتاج عناصر خاصة في خط الانتاج أو ايجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة خاصة من المستهلكين.²

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فان هذا يدفع المؤسسة الى اجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم اشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الاشباع، بل يتعدى هذا الحد الى درجة صناعة الرغبة، والى درجة الارتقاء بالحاجة، ومظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على اشباع الحاجات واختراع الرغبات.

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

- **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول الى الأسواق، فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.³

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تسعى المؤسسة إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق، من أجل التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، إذ يجب عليها تحديد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على التفوق الدائم.

¹ مجاني باديس وطبول ريمة، مرجع سابق، ص97.

² فاروق عزون، مرجع سابق، ص97.

³ حريري بوشعور وصليحة فلاق، مرجع سابق، ص9.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

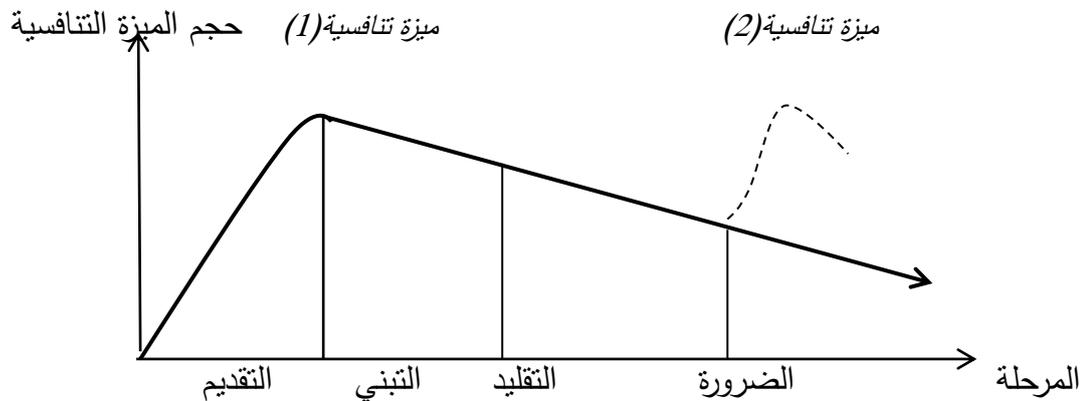
بالنسبة الى محددات الميزة التنافسية فنجد أن هذه الاخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين ،هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .

أ-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج ،ومن هنا كلما كانت أكبر كالم كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

وتشير الى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية ،التسييرية ،التكنولوجية ...الخ)الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ،ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم.¹

وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فان للميزة دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ،ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ،ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسة المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للمستهلك ،والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.²

الشكل رقم(02):دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر:نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية،1998،ص:86.

¹ صليحة يزيد ، مرجع سابق ،ص 233.

² بن جدو بن علي ، مرجع سابق ، ص73.

ويتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي :

أ-مرحلة التقديم:تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري،المادي والمالي .تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك الى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب-مرحلة التبني:تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها،وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج-مرحلة التقليد:يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود،لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة،وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ،ومن ثمة انخفاض في الوفرات .

د-مرحلة الضرورة :تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع،أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية،وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة،فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.¹

ب-نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزاي تنافسية،فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين التواجدين في قطاع الصناعة أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة،وفي مثل تتحقق اقتصاديات (وفرات)الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر،يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية،وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين،وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة)متميز.

ويمكن ايجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية،ونوردها فيمايلي:

1. نطاق القطاع السوقي:ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم

،وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء)معين من السوق أو خدمة كل السوق.²

2. النطاق الرأسي:يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع)وأخارجيا بالاعتماد على

مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا

¹ بن جدو بن علي، مرجع سابق، ص 73.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تمهيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2007، ص ص 21-22.

التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

3. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

4. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.¹

الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي اذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار وأن جودة الميزة التنافسية تحدد بثلاثة عوامل أساسية :

1- مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.²

¹ عبد الرزاق حميدي ، مرجع سابق، ص 110-111.

² بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة سطيف ، تخصص ادارة استراتيجية ، 2012، ص 22.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة او القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.¹

3- درجة التحسين والتطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية.²

المطلب الثالث: عوامل نجاح بناء الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملًا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الانتاجي، الاداري والتسويقي للمؤسسة ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بايجابية قبل أن تسمح للمنافسين القدرة على الدخول فيها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة شركات كانت تحتل المركز الاقوى فيه، والاسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الاقوى. ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يمنح للمؤسسة الاسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الاسواق.
- عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الادارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وارضاء العملاء.

-التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً الى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.³

¹مجانى باديس وطبول ريمة، مرجع سابق، ص 104.

²حسين عبد القادر، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة الإستقلال فلسطين، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 15.

³ العيهار فلة، مرجع سابق، ص ص 119-120.

-فعالية الميزة التنافسية وذلك بأن تكون حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين وأيضاً أن يكون ممكن الدفاع عنها و أن تكون مستمرة وذلك يمنحها القوة والصلابة.

-تطوير الميزة التنافسية وذلك بايجاد سبل جديدة وأفضل ، وذلك من خلال البحث عن تكنولوجيا حديثة ، و أيضاً البحث عن حاجات المستهلكين الجديدة ومحاولة تلبيتها بشكلها الجديد وكذلك البحث عن قطاعات صناعية جديدة لخلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية جديدة و أيضاً تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها ومتابعة أي تعبيرات في القيود الحكومية ومنح أي تأثير يأتي من قبلها.¹

-ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة للمنافسين لمزايا التنافسية الحالية.

-تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن -باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس-واستثمار عامل الوقت لابتداع ميزات جديدة والوصول الى السوق قبل المنافسين.

-تطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات ،ونقاط القوة والضعف ،والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الاستراتيجية تماشياً مع الاستراتيجية العامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

-توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الادارية الفعالة والواعية.²

¹ معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة جدارا أريد الأردن ، ، 2015، ص33.

² العيهار فلة، مرجع سابق، ص120.

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الميزة التنافسية

تعتمد ادارة الجودة الشاملة على العديد من الطرق والتقنيات الادارية التي تساهم بشكل كبير في نجاح عدة مؤسسات رائدة، لتحقيق مستوى عالي من الجودة والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وذلك لتعزيز ميزتها التنافسية، حيث تتميز ثلاث تقنيات أساسية لادارة الجودة الشاملة، وهي تقنية الإنتاج في الوقت المحددJIT،تقنية اعادة الهندسة، وتقنية القياس المقارن.

المطلب الأول: الإنتاج في الوقت المحدد JIT

يرجع ظهور هذا النظام الإنتاج في الوقت المحدد(JIT) إلى اليابانيين عندما تم تطبيقه لأول مرة شركة تويوتا سنة 1960، وفكرة النظام ترجع إلى لفليب كروسبي التي لم تحضى بالنجاح في أمريكا لكنها حضيت بالدعم و التطبيق في اليابان.¹ حيث يقوم هذا النظام على إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد دون ضياع للوقت أو تلف للمواد.

الفرع الأول: تعريف تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

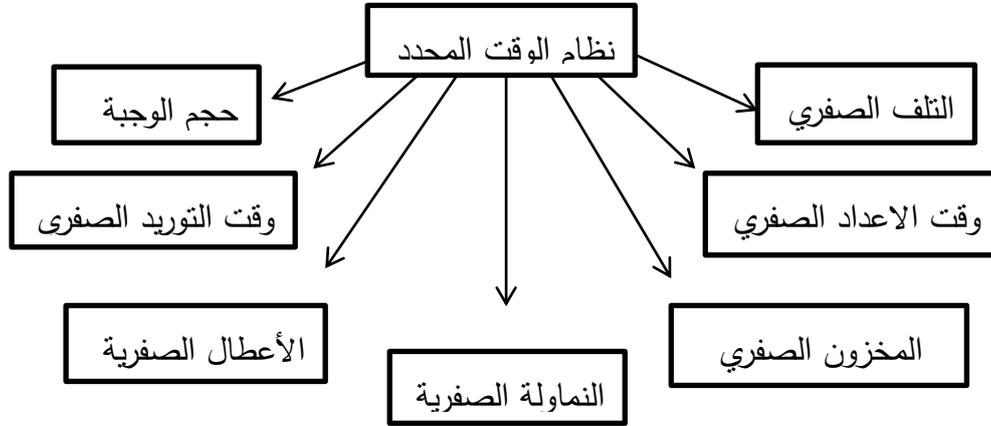
يشير تعبير الإنتاج في الوقت المحدد كميزة تنافسية Just in time الى نظام الإنتاج ينتج كميات صغيرة في كل مرة، ويؤقت بعناية لحركة كل من المواد المسلمة من الموردين و وحدات الناتج بحيث يمكن في كل مرحلة ضمن عملية الإنتاج أن تصل الدفعة التالية للتشغيل بالضبط مع انتهاء تشغيل الدفعة السابقة لها وهكذا يتاح نظام العمليات بدون وقت عاطل تنتظر فيه وحدات حتى يبدأ تشغيلها أو معالجتها، ولا عاملين أو الات ينتظرون حتى تصل وحدات تحتاج لتشغيل و ذلك سواء في منظمات الصنع أو الخدمة، كما ضبط مواعيد التسليم للعملاء كما حددت سلفا.

ونظام الإنتاج في الوقت المحدد هو اتجاه اداري يمكن أن تتبناه المؤسسة بكافة قطاعاتها و ادارتها لإنتاج سلع أوخدمات خلال أقل وقت انتاج ممكن و بأقل تكلفة اجمالية ممكنة².أي انتاج ما يطلبه الزبون بالضبط و شحن المواد المطلوبة عندما تطلب وحينما يوجد عليها الطلب مع عدم وجود انحرافات من الجدول الموضوع. هو ما يمكن تلخيصه في الشكل رقم(03).

¹ حامدي محمد، مرجع سابق، ص187.

² أحمد سيد مصطفى ، ادارة الإنتاج والعمليات ، القاهرة، 1990، ص 525.

الشكل رقم (03): نظام الوقت المحدد JIT



مصدر: فاروق عزون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014/2015، ص 99.

إذا، فنظام الوقت المحدد يهدف الى تحقيق العديد من النتائج، والتي تتمحور حول تحقيق التالف الصفري، ووقت الاعداد الصفري، المخزون الصفري والمناولة الصفري، العطل الصفري و وقت التوريد الصفري و أخيرا تقليص حجم الوجبة.¹

الفرع الثاني: خصائص فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد

يتطلب تطبيق فلسفة الوقت المحدد، توافر الخصائص التالية في نظام الإنتاج:

1- تقارب محطات العمل

تتطلب نظم الإنتاج أن تكون محطات العمل متقاربة مع بعضها حتى يمكن تقليل الفاقد أ التكلفة غير ضروري و ذلك عن طريق:

- تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات .
- تخفيض وقت الانتظار للتشغيل.
- تخفيض الساعة المطلوبة للإنتاج.²

¹فاروق عزون، مرجع سابق ، ص 100.

²سونيا محمد بكري ، ادارة الجودة الكلية، مصر: دار الجامعية، 2002 ، ص، 216.

-تخفيض الوقت بين حدوث الخطأ و اكتشافه مما يؤدي الى الحاجة الى استثمارات أقل من الموارد لتصحيح الخطأ.

-زيادة الاتصال و خلق فريق العمل و تشجيع العاملين الذين يقومون بالانتاج وتوجيههم و تحفيزهم بطريقة صحيحة لضمان مشاركتهم الايجابية مما يزيد من انتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة.

2-المجموعات التكنولوجية أو الخلايا

وهذه الطريقة تعتبر الطريقة المثلى للانتاج الصغير لكميات كبيرة من أجزاء متشابهة والنقطة الهامة هنا في الأجزاء المتشابهة والتي يطلق عليها عائلة وقد يكون التشابه بين هذه الأجزاء من ناحية الخصائص الهندسية أو الاحتواءات من المواد مما يؤدي الى امكانية تحقيق درجة عالية من التخطيط.

3-الميكنة الكاملة

ان الميكنة الكاملة المقصود في فلسفة الوقت المحدد تفوق استخدام الانسان الالي فالبرغم من فاعلية استخدام الانسان الالي في العمليات الصناعية الا أنهم غير موثق ويحتاج الأمر الى اعادة برمجتهم ببديل مجهود كبير نسبيا ولكن المقصود بالميكنة الكاملة استخدام أدوات الفحص الالي و الات ضبط الأجزاء الي والمزج الصحيح للالات والأفراد بحيث تتوفر المرونة المطلوبة.

4-تدفق الانتاج

والمثال الذي يوضح هذا هو النظام المتبع في مصانع Toyota للسيارات حيث تبلغ كل ادارة انتاج بالكمية الضرورية اليومية و وقت الدورة من الادارة المركزية للانتاج وحدة واحدة من المخرجات في زمن الدورة، ومن ثم يتم اعادة توزيع العمالة الكلية للمصانع للتأكد أن كل عملية سوف تتمثل بالحد الأدنى من العمل و في ضوء احتياجات التنظيم.

5-القضاء على المخزون

تقوم فلسفة الوقت المحدد على القضاء على المخزون حيث تعتبر الادارة اليابانية أن المخزون افة الانتاج كل المشاكل و ان احتفاظ المؤسسة بالمخزون سواء من المواد الخام أو البضائع تحت التشغيل أوالمنتجات الجاهزة يعكس حقيقة أن العملية الانتاجية تحتاج الى دراسة وتطوير لبحث المشاكل التي تستدعي الاحتفاظ بهذا المخزون وتفيد الأموال بدلا من توجيهها في الاستثمار.

6-حلقات الجودة

ان الخاصية الهامة المصاحبة لفلسفة الوقت المحدد هي استخدام حلقات الجودة (QC) حلقات مراقبة الجودة Quality Circle وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون في مجال واحد (عمال و ادارة) يجتمعون

على فترات دورية لتحديد المشاكل التي تواجه العمل ودراسة أسبابها و اقتراح الحلول التي تؤدي الى القضاء عليها أو تقليلها.¹

ان اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الضروري في بناء الميزة التنافسية واستدامتها ، ومن أجل الاستفادة التامة من هذا الأسلوب لا بد من مراعاة المبادئ التالية:

-أداء الوظائف بصورة متزامنة، وذلك باستغلال فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين ومن تخصصات مختلفة في أدائها.

-اختزال الوظائف غير الضرورية، و الاهتمام بالوظائف ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك.

-اختزال الخطوات الفائضة في ادارة العمليات.

-توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة.

-محاولة جعل كل وظيفة أقصر ما يمكن و أكثر كفاءة.²

المطلب الثاني: اعادة الهندسة

نتيجة التغيرات الكبيرة و الحاصلة والمستمرة ببيئة الأعمال والتجارة خلال السنوات الأخيرة، مما دفع بالمؤسسات إلى الإهتمام بموضوع إعادة الهندسة من أجل تحسين أدائها.

الفرع الأول: تعريف اعادة الهندسة

اعادة هندسة الأعمال هي اعادة التفكير الأساسي و اعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل الى تحسينات

جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة و تحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات.

ويمكن أن تجري عملية اعادةالهندسة في واحدة من عمليات تنفيذ الأعمال في المؤسسة ،أو في بعضها أو في

كلها، هذا التعريف يوضح مدى أهمية وتطورة هذه العملية وكونها ذات صيغة مستمرة وتفاعلية وشاملة وعميقة

تصل الى جذور وأساسيات العمل في أي تنظيم، وكما يظهرمن التعريف أعلاه فان التركيز يكون في هذا النظام

على العمليات بدلا من المهام،وبذلك فانها تشكل تقديرا جذريا و جوهريا في العمل و التنظيم و التفكير الذي كان

سائدا منذ عصر الثورة الصناعية، على هذا الأساس تهتم المؤسسات وفقا لهذا المفهوم للتجديد بالتركيز على نوع

العمل الذي يؤديه العاملون والأعمال التي يقومون بها والمهارات التي يحتاجونها.³

¹ سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ، ص ص-218-219 .

² فاروق عزون ،مرجع سابق، ص 101.

³ بلعور سليمان و مصطفى عبد اللطيف، اعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص475.

كما أن إعادة الهندسة تهدف الى التحسين المستمر، وإعادة التفكير، وإعادة تصميم الأدوات، وإعادة تصميم العمليات وتحديدها، بحيث تؤدي الى أداء أفضل من الأداء القائم أو الحالي.¹

فإعادة الهندسة هي منهج يقوم على التركيز الأساسي الابداعي لعمليات المؤسسة وأنشطتها، بهدف تحقيق تحسين جذري مستمر للأداء، وتخفيض التكاليف وجودة الانتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة الزبون.

ويرى هامر وشامبي (Hammer & Champy) أنه لمعالجة قضايا أساسية في إعادة هندسة العمليات الادارية وفق شروط التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، يجب تحقيق ثلاثة متطلبات أساسية هي (إعادة تنظيم العمليات، وتطبيق تقنية المعلومات، وإعادة تصميم المؤسسة).

وذكر غراو (Grau) أن من فوائد إعادة هندسة العمليات الادارية التي تسهم في التطوير التنظيمي للمؤسسة هي: (مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة عن طريق الممارسات الادارية من خلال فرق العمل القائمة على التنظيم الحيوي، والتي تعد من التنظيمات التي يتم تصميمها، التركيز على العملية التي تزود أصحاب القرار والمستفيدين من أنشطة المتكاملة و الأعمال التي تنتج عن المؤسسة بطريقة دقيقة ومنظمة، اعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية).²

الفرع الثاني: أهمية وخصائص إعادة هندسة العمليات

أولاً- أهمية إعادة هندسة العمليات

تتلخص أهمية إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية:

-تجاوز الحدود التنظيمية، وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال و تكنولوجيا الحاسب الالى.

-زيادة درجة رضا المستهلك من منتجات أو خدمات المؤسسة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين.

-تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوي الى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع والمنتجات والخدمات.

-تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمؤسسة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وانما بمشاركة اراء الآخرين.

-المنافسة، القدرة على تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية هي القضايا التي تحضى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذ في برنامج إعادة هندسة العمليات.³

¹ نبيل سعد خليل، ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014، ص 35.

² نايفة علي، ممارسة العمليات الادارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والادارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني-2007، ص 206.

³ نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص 373.

ثانيا- خصائص إعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة هندسة العمليات من أحدث مراحل التغيير تسعى الى ايجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل، وتتميز عن باقي الأساليب الادارية الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

- البدا من جديد.
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف.
- الاستغلال الأمثل للامكانيات المادية المالية و البشرية.
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة.
- تحفيز العاملين و اشراكهم في عملية صنع القرار و توسع صلاحياتهم ليكونوا مستقلين في وضائفهم و التوجه نحو الرقابة الذاتية.
- انجاز العمل في مكانه و عدم الانتقال من مكان الى اخر.
- التركيز على العمليات الكلية و الجوهرية و ليس العمليات الهامشية للوصول بمقاييس الأداء الى مستوى أمثل.
- التحول من التدريب الى التعلم و النمو و الصقل و توسيع المدارك.¹

ولا شك أن هذا كله يساهم في تطوير و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة الى تقليص مراحل الأداء، بالإضافة الى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات و المراحل الانتاجية، و من ثم نقل مرات و تكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الانتاجية و بالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات و الخدمات، و الذي يؤدي الى تعزيز التنافسية للمؤسسة.²

المطلب الثالث: المقارنة الرجعية

تعد المقارنة المرجعية من أهم التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، و المساعدة على تحسين الأداء و معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة بهدف تحسينه من أجل الوصول إلى الريادة.

الفرع الأول: تعريف المقارنة الرجعية

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسي من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين و المديرين بها في الأونة الأخيرة، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء و يمكن القياس المقارن من توفير اطار يمكن للمؤسسات من التعلم و فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين و وصولهم الى مكانة بارزة و التعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة و أفضل مؤسسة و تطبيق الأسلوب الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة و الفكرة الأساسية الذي يستمد عليها هذا المقياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين و محاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية

¹ شيراز عايف سي عايف، إعادة هندسة العمليات الادارية، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2018، ص ص 212-213.

² العيهار فلة، مرجع سابق، ص 180.

مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يتم تقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها ، فهي أداة للتحسين المستمر .

كما يقصد بالمقارنة الرجعية قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل ، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام العمليات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق، ويتضح من هذا التعريف أنه لا بد من توافر مقياس للأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمد على المعلومات الرقمية ويكون الهدف هو الوصول الى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين كما يتضح أيضا من التعريف أهمية معرفة سبب اختلاف الأداء فالهدف الرئيسي هو تنمية المعرفة لكلا من عمليات المؤسسة وعمليات أفضل المنافسين، وينشأ من هذه المعرفة تمكن المديرين من تنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف.¹

الفرع الثاني: أهمية وأنواع المقارنة المرجعية

أولا-أهمية المقارنة المرجعية

على المؤسسات القيام بالمقارنة المرجعية كونها الأسلوب الوحيد القادر على تحسين أدائها مقارنة مع المنافسين، حيث يساعد هذا الأسلوب المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياسا بمنافسيها وتكمن أهمية المقارنة المرجعية في:

- تساعد المؤسسة على تحديد فجوة الأداء بينها والمؤسسة المنافسة الرائد؛
- تساعد المؤسسة على تبني سياسة التغيير نحو الأفضل؛
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الأقل أداء مقارنة بالمنافسين والعمل على تحسينها؛

-تساهم بشكل كبير في تطوير الإبداع الفردي والجماعي للمؤسسة؛

-إن أسلوب المقارنة المرجعية يخلق معايير تنافسية تؤدي بالضرورة إلى زيادة طفاءة وفاعلية و جودة الأداء مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية.²

ثانيا-أنواع المقارنة المرجعية

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وهي:

(1) القياس المقارن الداخلي (Interne): تتم مقارنة العمليات مع مثيلاتها بين الموقع في نفس المؤسسة، والريح

الممكن تحقيقه يصل إلى نسبة 20%.

(2) القياس المقارن التنافسي أو الخاص بالمنافسين المباشرين (Compétitif) : حيث تتم المقارنة مع

المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، والريح الممكن تحقيقه هو نسبة 20%

¹ سونيا محمد بكري، مرجع سابق، ص 109-110.

² حامدي محمد، مرجع سابق، ص 183.

(3) القياس المقارن الوظيفي (Fonctionnel) : تتم بمقارنة الوظائف المتشابهة بين المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط بهدف اكتشاف تقنيات إبداعية، ويمكن أن تصل نسبة الأرباح المحققة إلى 35%

(4) القياس المقارن للمنتج (Générique) : حيث تتم المقارنة بين المؤسسات في قطاعات مختلفة على أساس عمليات أو طرق عمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجاً، حيث يمكن أن تؤدي إلى أرباح بنسبة 35% أو أكثر.¹

الفرع الثالث: مزايا المقارنة المرجعية

1. تغيير المناخ الثقافي: حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، والفكرة الأساسية محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبت جدولها، وتشير جميع الدراسات إلى أن تغيير الثقافات السائدة في التنظيم هما أنسب خطوة في التطبيق إقناع الأفراد بأ، هناك من يؤدي بطريقة أفضل منهم.

2. تحسين الأداء: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بأفضل أداء تحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو تفوق توقعاتهم ويمكن عن طريق تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة لتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.²

3. تحسين أداء الموارد البشرية: إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب إشراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والإبتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجية عن تنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، آجال التسليم.³

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص 50.

² سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 282.

³ العيهار فلة، مرجع سابق، ص 181.

خلاصة الفصل:

إثر التغيرات البيئية السريعة و التسابق و التزاحم بين المؤسسات محليا ودوليا، إتجهت المؤسسات نحو التفكير و العمل بأساليب جديدة ، ولاشك أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء و الإستمرارية و التفوق على منافسيها لذا لا بد لها من إمتلاك ميزة تنافسية تحقق لها التفوق و التميز، إذ تسعى كل مؤسسة على تنمية ميزتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية، لذا يجب عليها أن تكون على إتصال مستمر مع بيئتها الخارجية و أن تعمل دائما على الإبتكار و التطوير والتحسين المستمر في منتجاتها و خدماتها من أجل أن تبقى في الريادة.

كما تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة و أهمها: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد و تقنية إعادة الهندسة و تقنية المقارنة المرجعية.

حيث تعمل تقنية الإنتاج في الوقت المحدد على إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد، حيث تستخدم تكلفة أقل لأنها تخفض من حجم العمال وحجم المخزون وحجم التكاليف، كما تعتمد المؤسسات المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تركز على تقليص الوقت وتطوير المنتج وبالتالي يساعد على تقليل التكلفة وتحسين الجودة مما يعزز من قدرتها التنافسية، كما تعمل تقنية إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة وتقليص مراحل الأداء والحد من عدد الأخطاء، مما يساعدها على زيادة الإنتاجية ومن ثم تحسين مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة، وبالتالي تقوم بتحسين ميزتها التنافسية، وتقوم تقنية المقارنة المرجعية على قياس أداء المؤسسة ومقارنته مع أداء أفضل المؤسسات المنافسة في نفس مجال نشاطها، حيث تعمل على تحسين أدائها و جودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحسين صورتها وسمعتها في أعين عملائها، وبالتالي قدرتها على إمتلاك وتقوية ميزة تنافسية من أجل البقاء و الإستمرارية في ظل البيئة التنافسية.

الفصل الثالث
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

تمهيد:

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري، أن إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام مستمر لتحسين منتوجات وخدمات المؤسسة من أجل إحراز رضا الزبون وتوقعاته، كما أنها لها دور مهم في زيادة مبيعات المؤسسة.

ولمعرفة واقع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، إختارنا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، و التي تعد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لتحقيق الأرباح لتمكن من التفوق والإستقرار والمحافظة على مكانتها في السوق، رغم التحديات والصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة، ولمعرفة كل هذا ارتأينا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الإستبيان على عينة من موظفيها، كما استعنا بتحليل الإحصائي لعرض النتائج ، وبالتالي سنشير في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم معلومات حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة.

المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم معلومات حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات الهامة التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق إقتصادية هامة إذاماتم الرعاية اللازمة بها.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

كغيرها من المؤسسات الجزائرية فإن المؤسسة كانت تابعة للدولة، وتبعا لوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع فقد تم التخلي عنها وبيعها للخواص.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية-بسكرة"

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

وفقا للقانون المعمول به في إطار إستقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سيايتها في تسييره للمؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات -المؤسسات التابعة للدولة- وفي إطار التحولات التي عاشها الإقتصاد الوطني إبتداء من سنة 1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها لخواص، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب22031400دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وأنطلقت العملية الإنتاجية به في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881م²، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 4210,1م²، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب 4320م²، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311م²، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، حيث تمتلك اربعة خطوط إنتاج كل خط ينتج طاقة انتاجية تقدر 36000قارورة/الساعة، إذ ان طاقتها الإنتاجية تقدر ب حوالي 2000000 قارورة/يوميا.

الفرع الثاني: منتجات مؤسسة قديلة

باشرت المؤسسة نشاطها بإنتاج نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5 ل والثانية الحجم 0,5ل، سنة 2004، وبعد سنة 2007 فكانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2ل إلى السوق، و بعدها أنتجت العبوات ذات الحجم 1ل، 0,33ل، وفي سنة 2010 أنتجت العبوات الخاص بالنوع الرياضي ذات الحجم 0,5ل و 1ل.

أما عن العلامة التجارية فيدل الإسم بها على إسم المنطقة الواقعة بها المؤسسة، واللون الغالب أو الرئيسي المعتمد من طرفها هو الوردي و الأزرق، هذا ويتميز المنتج بعدة صفات وخصائص، و ذلك لما يحققه من جودة و نوعية و درجة اعتمادية و بحصوله على شهادة التمييز في مسابقة برشلونة سنة 2006 هذا يعني أنه يحظى بعملية تغليف ذات جودة عالية، بحيث نجد أن الوظائف التقنية للتغليف تتمثل فيمايلي:

1-التوزيع: يتميز غلاف منتج مؤسسة قديلة بأنه يحتوي على مختلف المعلومات التي يعرف بها و يستفيد منها المستهلك.

2-الحماية: نجد أن الغلاف الخارجي الذي تعتمده المؤسسة و المتمثل في القارورات المصنوعة من البلاستيك ذو جودة عالية مستورد من مؤسستي FIB،SGT، يحمي المنتج من التعرض إلى أي خطر، كما أنه في عملية النقل لا يتعرض المنتج كالكسر و التلف...الخ.

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

4-جذب الإنتباه والتميز: وذلك من خلال إستعمالها ألوان جذابة كاللون الوردي و الأزرق، ولها عبارات خاصة تميز بها منتوجها عن المنتجات الأخرى.

الجدول رقم (02): عدد الرزمات في الحاوية الواحدة

عدد الحاويات	الحجم	الرزمة	عدد القارورات
1	1,5	112	6
1	2	86	6
1	1	108	6
1	1رياضي	140	6
1	0,5	150	12
1	0,5رياضي	150	12
1	0,33	225	12

المصدر: وثيقة من المؤسسة

الجدول رقم (03): مكونات الماء المعدني "قديلة"

المقادير ملغ/لتر	المكونات
78	كالسيوم
37	المغنيسيوم
29	صوديوم
2	البوتاسيوم
95	كبريتات
40	الكلوريد
4,5	النترات
0,01	النترت

المصدر: وثيقة من طرف المؤسسة

الفرع الثالث: الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة قديلة في الخصائص الايجابية التي تمتلكها، ويمكن ان تنافس بها و تصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها السوق المياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديلة تمكن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتج النهائي بمخابر المؤسسة، كما أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية.

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

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

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

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

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

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

4-قسم الإدارة والمالية:وتضم المصالح التالية:

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

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

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

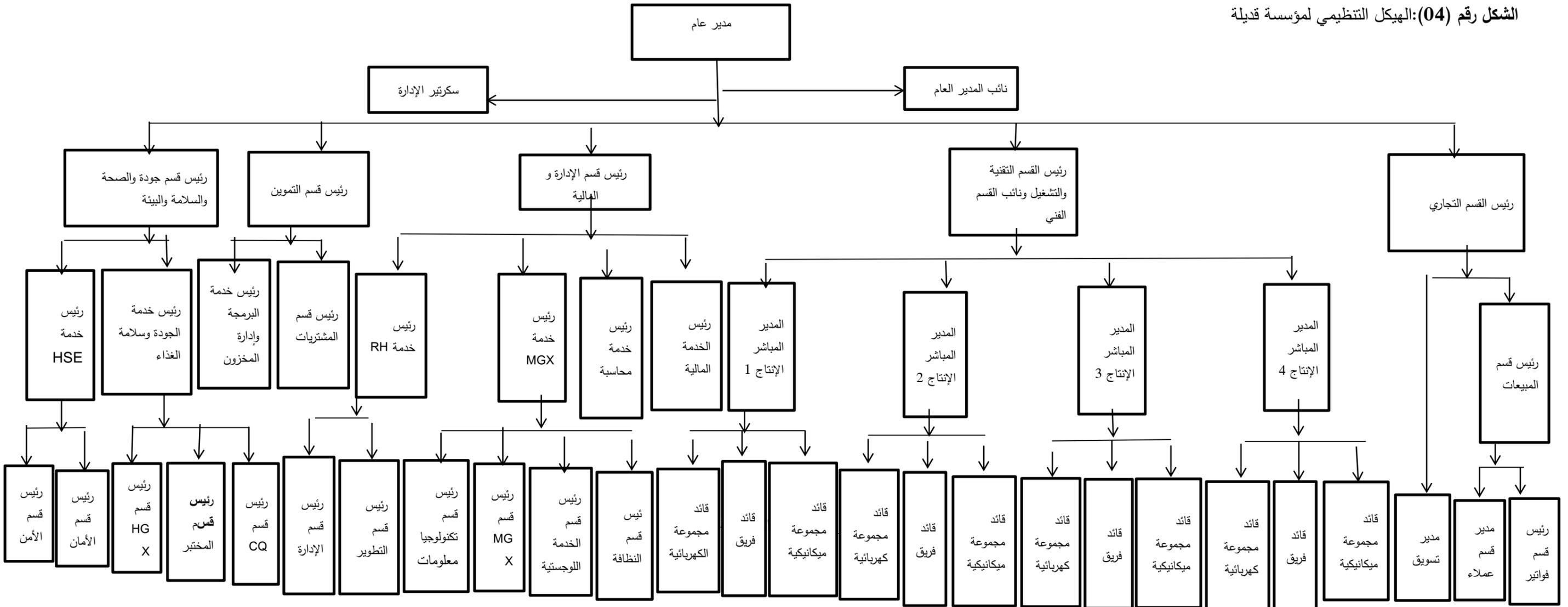
5-قسم الإستغلال: وتضم المصالح التالية:

مصلحة الإنتاج:يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله.

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

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

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: وثيقة من المؤسسة

المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة التطبيقية

لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية قمنا بتوزيع استمارة مكونة من 30 عينة ممثلة في عمال المؤسسة موزعين في مختلف المستويات الإدارية وقمنا بتحليلها للوصول إلى المطلوب.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عن العمال وكذلك جزء يحتوي عن مبادئ الجودة الشاملة وجزء ثاني عن ابعاد الميزة التنافسية. أسلوب التحليل الإحصائي:

بعد تجميع المعلومات و إجابات أفراد العينة قمنا بتحليلها وذلك بإستخدام الخزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) وذلك بغرض معالجة فرضيات الدراسة وهذا بشكل مبسط، باستخدام وسائل توضيحية (الجدول) من أجل نفي أو إثبات الفرضيات.

❖ قياس ثبات الاستبانة

التحقق من مدى ثبات الاستبانة (الاستبيان) بالاعتماد على حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لكل بنود الاستبيان معا و كل مجال بعينه.

من العناصر الاساسية للاستبيان اختياره قبل تطبيقه عمليا، حيث نقيس ثبات و صدق المفردات (عبارات الاستبيان) حيث نتعرف على معاملي الصدق و الثبات، من خلال استخدام احد معاملاتالثبات مثل معامل ألفا كرونباخ، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فان لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس اذا كانهناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكام اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

جدول رقم(04):معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

قياس مدى ثبات الاستبيان بمختلف بنوده	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
24	,930

تتمثل قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الكلية في 0,930 وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أن مختلف أبعاد الاستبيان متناسقة و ثابتة.

قياس مدى ثبات مجال : التزام الإدارة العليا	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
4	,846
قياس مدى ثبات مجال : التركيز على الزبون	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
4	,761
قياس مدى ثبات مجال : التحسين و التطوير المستمر	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
4	6□,8
قياس مدى ثبات مجال : التعاون و المشاركة الجماعية	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
4	,868
قياس مدى ثبات مجال : أبعاد الميزة التنافسية	
عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
8	,820

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول نستنتج ان معامل ألفا كرونباخ مرتفع وهو موجب الاشارة، وهذا يدل على ان معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة.

❖ نتائج الدراسة الميدانية النهائية

أولا : وصف مفردات العينة وفق خصائصها السيسيوديمغرافية

1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم(05):توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	جنس المبحوثين
% 42,4	14	ذكر

أنثى	19	57,6 %
المجموع	33	100,0 %

المصدر: بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الشكل رقم(05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول أن أغلب عمال المؤسسة من جنس الإناث وذلك بنسبة 57.6% (19 مفردة) وذلك فئة النساء تتمركز في الإدارة و المخبر نظرا لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهن، أما جنس الذكور فقد شكل نسبة 42.4% (14 مفردة).

2- توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

جدول رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

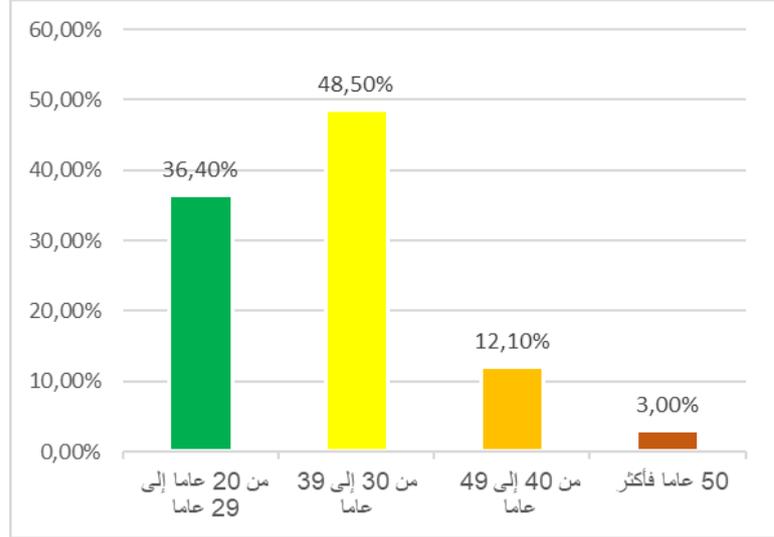
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية الخاصة بالمبحوثين
36,4 %	12	من 20 عاما إلى 29 عاما
48,5 %	16	من 30 إلى 39 عاما
12,1 %	4	من 40 إلى 49 عاما
3,0 %	1	50 عاما فأكثر
100,0 %	33	المجموع

المصدر : بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب فئة عمرية من 30-39 عاما بنسبة 48.5% (16 مفردة)، وتليها الفئة العمرية من 20-29 عاما بنسبة 36.4% (12 مفردة) لأنالعمال المتربصين بالمؤسسة يتم إدماجهم مباشرة بعد التربص، ثم تليها الفئة من 40-49 عاما بنسبة 12.1% (4 مفردة)، وأخيرا الفئة من 50 عاما فأكثر بنسبة 3% (1 مفردة) وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة مع النسب الأخرى ، ونفسر هذا الاختلاف بين مختلف الفئات، بأن

المؤسسة لا تضع طرقا عادلة وموضوعية في عملية التوظيف وكذلك توسع الهوة بين عمال الجدد والقدامى، كما انعامل السن عنصر خد هام في سير نشاط المؤسسة.

الشكل رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

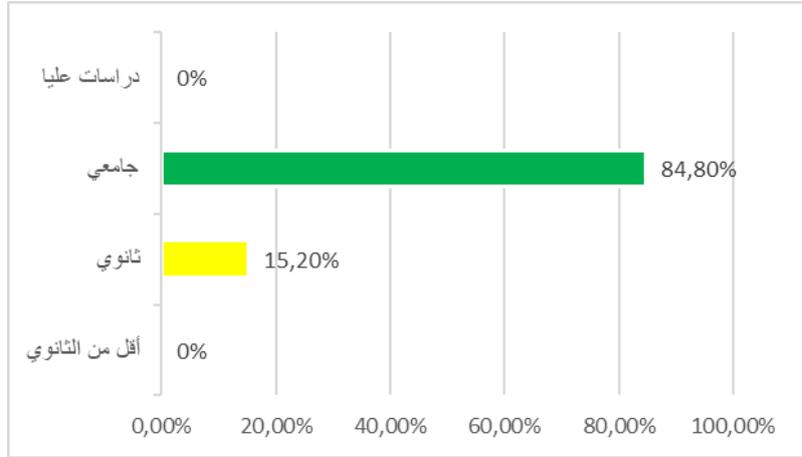
2. توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي

جدول رقم (07) : توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي للمبحوثين
00 %	0	أقل من الثانوي
% 15,2	5	ثانوي
% 84,8	28	جامعي
00 %	0	دراسات عليا
100,0	33	المجموع

المصدر: بالاعتماد على بيانات الاستبان

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث ذو مستوى تعليم جامعي يمثلون نسبة 84.80% (28 مفردة) وهذا راجع إلى أهمية المستوى التعليمي الجامعي الذي يشغل المناصب الإدارية، أم المستوى الثانوي فقد شكل نسبة 15.20% (5 مفردة)، وهذا لقدرتهم على اكتساب وتوظيف خبرات تساعدهم على الأداء.

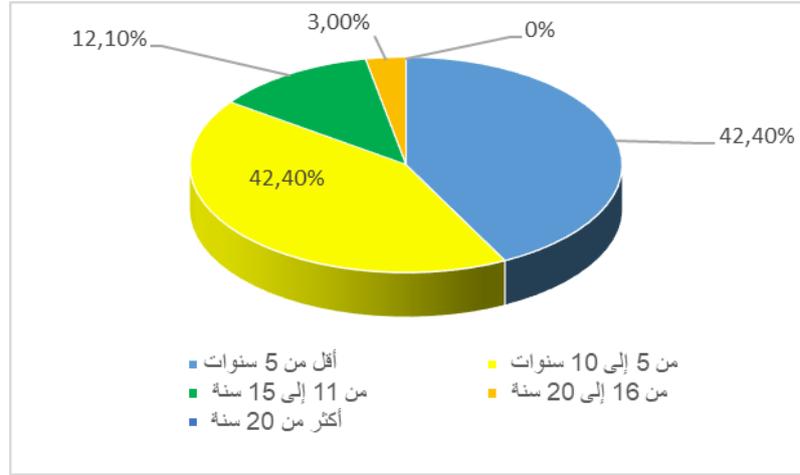
4- توزيع مفردات العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة

جدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات خبرة المبحوثين
42,4 %	14	أقل من 5 سنوات
42,4 %	14	من 5 إلى 10 سنوات
12,1 %	4	من 11 إلى 15 سنة
3,0 %	1	من 16 إلى 20 سنة
00 %	0	أكثر من 20 سنة
100,0 %	33	المجموع

المصدر: بالاعتماد على بيانات الاستبانة

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42.4% (مفردة) وهذا ما نفسره بان المؤسسة تولي اهتمامها لتوظيف اليد العاملة الجديدة و توفير طاقم شبابي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة، اما نسبة اقل من 5 سنوات فشكلت ايضا بنسبة 42.4% (14 مفردة)، اما من 11 إلى 15 سنة شكلت نسبة 12.1% (12 مفردة) وهذا ما نفسره بوجود عمال لديهم ولاء لمؤسستهم و يرغبون في تقديم الاكثر و تعليم المبتدئين على سير أنظمة العمل.

❖ تحليل فقرات الجزء الثاني

تحليل فقرات المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس إتجاهات و تفضيلات أفراد العينة و الحصول على الردود التي تدل على درجات الموافقة و الإعتراض بخصوص ما عُرض في الفقرات المقترحة ، و كانت الإجابات على كل فقرة من الفقرات Likert item مكونة من خمسة جذوع رئيسية Stems، تتقابلُجمل كل جذع مع السلم المعتمد و الذي أُستعمل لتحديد درجات الإستجابة .

هذا و قد تم إختيار درجة 1 في السلم للإجابة " لا أوافق تماما " ما يعني أنّ الوزن النسبي لكل حالة هو 20 % كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (09): درجات المقياس المعتمد في الدراسة

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

% 20	% 20	% 20	% 20	% 20
------	------	------	------	------

و لقد تم بدء ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب المقياس المُعتمد (موافق تماما 5 ، موافق 4 ، محايد 3 ، غير موافق 4 ، غير موافق تماما 1) ، و من ثم ضبط درجات التوافق مع هذه العبارات (2/5 = 3) : درجة الحياد و التي قد تدل على التردد و عدم التأكد .
جدول رقم (10) : قيم المتوسط و ما يقابلها من بدائل الاستجابة

المتوسط	بدائل الاستجابة	التوافق مع العبارات المطروحة
أقل من 2	لا أوافقُ تماما	درجة ضعيفة جدا
أكثر من 2 و أقل من 3	لا أوافق	درجة ضعيفة
3	عدم التأكد / التردد	درجة متوسطة
أكثر من 3 و أقل من 4 أو يساوي 4	أوافق	درجة مرتفعة
أكثر من 4 أو أقل أو يساوي 5	أوافق تماما	درجة مرتفعة جدا

1. التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التزام الإدارة العليا "

جدول رقم (11) : التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التزام الإدارة العليا "

رقم البند	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات الجودة ضمن أهدافها المستقبلية	4,181 8	4	4	0,95048	درجة مرتفعة جدا
2	تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالمؤسسة	4,151 5	4	4	0,97215	درجة مرتفعة جدا
3	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة	3,848 5	4	4	1,06423	درجة مرتفعة
4	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة	4,030 3	4	4	1,01504	درجة مرتفعة جدا

دا					
درجة	1,00047	4	4	4,053	جميع فقرات المجال معا
مرتفعة	5			0	
جدا					

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

-المتوسط الحسابي لفقرة "تعمل الإدارة العليا على وضع سياسيات الجودة ضمن أهدافها المستقبلية"يساوي 4.1818 ودرجة انحراف معياري تقدر ب0.95048 وهذا ما يؤكد ان الادارة العليا تعمل على وضع سياسات الجودة بدرجة مرتفعة جدا.

-المتوسط الحسابي لفقرة تدعم الادارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالمؤسسة "يساوي 4.1515 ودرجة انحراف معياري يقدر ب0.97215 وهذا ما يؤكد ان الادارة العليا تدعم جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالمؤسسة بدرجة مرتفعة جدا.

-المتوسط الحسابي لفقرة" تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من اجل تحسين مستويات الجودة"يساوي 3.8485 ودرجة انحراف معياري يقدر ب1.01504 بدرجة موافقة مرتفعة، هذا ما يدل على ان المؤسسة ميدان الدراسة تقوم باشتراك العاملين جهودهم لتحسين مستويات الجودة.

-المتوسط الحسابي لفقرة" تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة"يساوي 4.0303 ودرجة انحراف المعيارى يقدر ب1.01504 بدرجة موافقة مرتفعة جدا وهذا ما يؤكد ان الادارة العليا تدعم كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة.

على وجه العموم، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "التزام الإدارة العليا"يساوي 4.030 وبدرجة موافقة مرتفعة مرتفعة جدا و درجة انحراف معياري يدر ب 1.000475 ما يعني ان أغلبية افراد العينة يؤمنون بمبدئ التزام الادارة العليا.

للعلم :

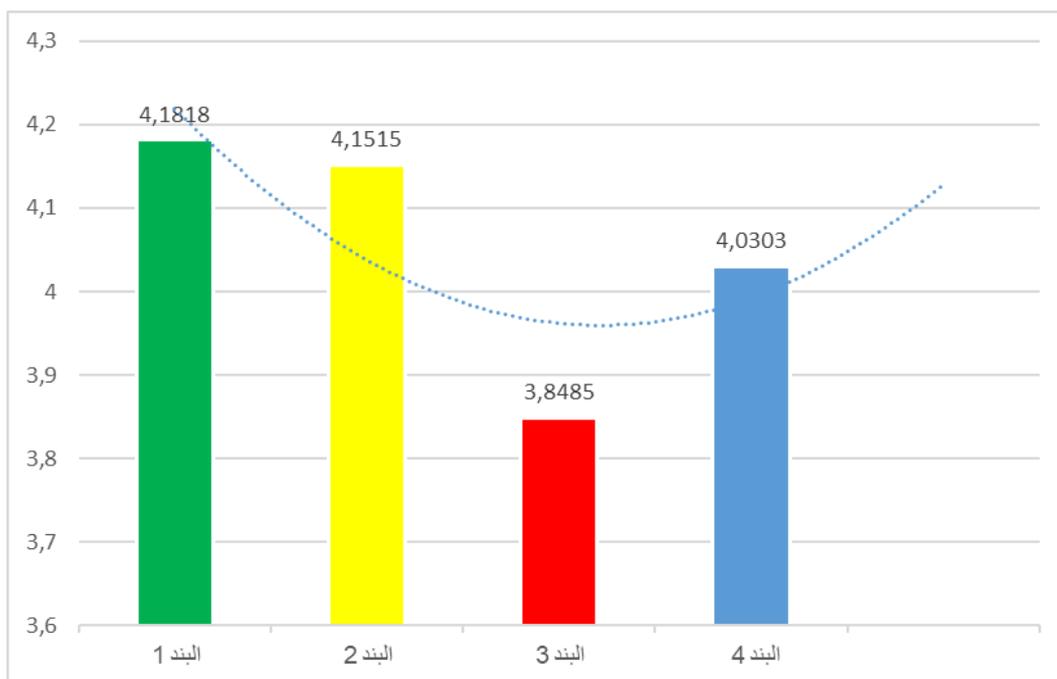
الوسط الحسابي : هو القيمة المتوسطة (المتوسط) لهذه لمجموعة قيم بدائل الاستجابة من 1 إلى 5 .

الوسيط : هو القيمة التي تقع في وسط القيم المجموعة ، بالنسبة لهذه الجدول القيمة 4 ، أي أن الأغلبية كانت اجابتهم بين موافق و موافق جدا .

النوال : و هو أيضا أحد مقاييس النزعة المركزية الثلاث المستخدمة لتحليل البيانات في الإحصاء، والتي هي عبارة عن قيم يمكن من خلالها وصف القيمة المركزية لمجموعة من البيانات و يعبر هذا الأخير عن

العدد الأكثر تكراراً في المجموعة و بالنسبة لهذا الجدول القيمة الأكثر تكراراً هي 4 ، أي أن الأغلبية كانت اجابتهم بين موافق و موافق جداً .

الشكل رقم (09): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال " التزام الإدارة العليا



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

2. التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التركيز على الزبون "

جدول رقم (12) : التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التركيز على الزبون "

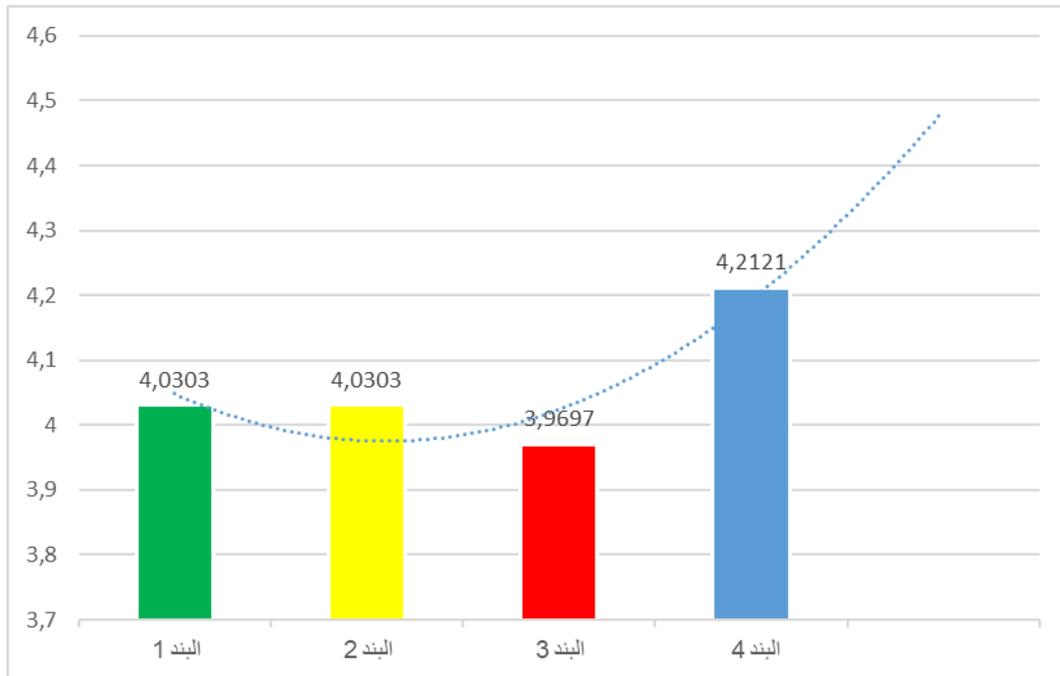
رقم البند	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق لتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن.	4,0303	4	4	0,76994	درجة مرتفعة جداً
2	تقوم مؤسستكم بابتكار وتطوير المنتجات والخدمات تلبية لاحتياجات وتوقعات الزبائن.	4,0303	4	4	0,88335	درجة مرتفعة جداً
3	تحرص مؤسستكم على كسب ولاء الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاتهم والعمل على تنفيذها.	3,9697	4	4	0,95147	درجة مرتفعة

4	تتميز منتجات مؤسستكم بخصائص يفضلها الزبون أكثر من المؤسسات الأخرى.	4,2121	4	4	0,92728	درجة مرتفعة جدا
جميع فقرات المجال معا		06064,	4	4	3010,88	درجة مرتفعة جدا

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

- المتوسط الحسابي لفقرة" يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق لتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن"يساوي 4.0303 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** وانحراف معياري قدر ب 0.76994 وهذا ما يؤكد قيام مدير المؤسسة بدراسة دورية لسوق لتعرف على رغبات الزبون.
- المتوسط الحسابي لفقرة تقوم مؤسستكم بابتكار وتطوير المنتجات والخدمات تلبية لاحتياجات وتوقعات الزبائن"يساوي 4.0303 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** وانحراف معياري قدر ب 0.88335 تبين ان المؤسسة تقوم بابتكار و تطوير منتجات والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.
- الوسط الحسابي لفقرة" تحرص مؤسستكم على كسب ولاء الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاتهم والعمل على تنفيذها"يساوي 3.9697 بدرجة موافقة **مرتفعة** وانحراف معياري يقدر ب 0.95147 هذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص على كسب ولاء الزبائن من خلال الاهتمام بمقترحاتهم والعمل على تنفيذها.
- المتوسط الحسابي لفقرة "تتميز منتجات مؤسستكم بخصائص يفضلها الزبون أكثر من المؤسسات الأخرى"يساوي 4.0606 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** وانحراف معياري يقدر ب 0.88301 وهذا ما يبين ان مؤسسة تتميز بخصائص يفضلها الزبون اكثر من المؤسسات الأخرى.
- على وجه العموم ، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "التركيز على الزبون" يساوي 4.0606 وبدرجة موافقة **مرتفعة جدا** ودرجة انحراف المعيارى تقدر ب 0.88301، ما يعني ان الغالبية من العينة يؤمنون بمبدئ التركيز على الزبون.

الشكل رقم (10): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال " التركيز على الزبون



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

3. التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التحسين والتطوير المستمر "

جدول رقم(13):التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التحسين والتطوير المستمر "

رقم البند	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها بشكل مستمر .	3,363 6	4	4	1,11294	درجة مرتفعة
2	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا اساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.	4,212 1	4	4	0,69631	درجة مرتفعة جدا
3	تعمل مؤسستكم على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة تماشيا مع متغيرات وحاجات الزبائن.	3,848 5	4	4	1,03444	درجة مرتفعة

درجة مرتفعة	0,79057	4	4	4	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الانتاج باستمرار.
درجة مرتفعة	0,90856	4	4	3,856	جميع فقرات المجال معا
درجة مرتفعة	5			05	

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

-المتوسط الحسابي لفقرة" يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها بشكل مستمر."يساوي 3.3636 بدرجة موافقة مرتفعة جدا وانحراف معياري يقدر ب 1.11294 وهذا ما يدل ان المؤسسة لديها قسم خاص بالبحث والتطوير.

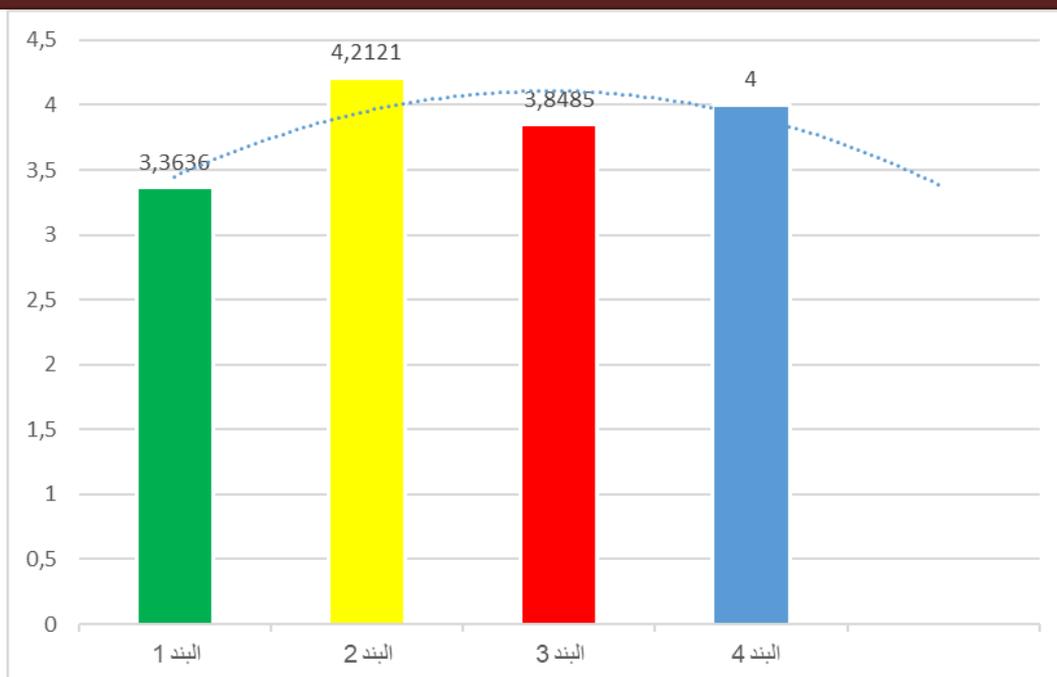
-المتوسط الحسابي لفقرة" تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا اساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة"يساوي 4.2121 بدرجة موافقة مرتفعة جدا و انحراف معياري يقدر ب 0.69631 وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تعتبر ان عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا اساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

-المتوسط الحسابي لفقرة" تعمل مؤسستكم على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة تماشيا مع متغيرات وحاجات الزبائن" يساوي 3.8485 بدرجة موافقة مرتفعة و انحراف معياري قدر ب 1.003444 اذ تبين النتائج ان المؤسسة تعمل على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة تماشيا مع متغيرات وحاجات الزبائن.

-المتوسط الحسابي لفقرة" تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الانتاج باستمرار."يساوي 4 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري يقدر ب 0.79057 وهذا ما يفسر ان المؤسسة تعمل على تقليص زمن الانتاج باستمرار.

-وعلى وجه العموم يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات "التحسين والتطوير المستمر" يساوي 3.85605 بدرجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري تقدر ب 0.908565 ما يعني ان التحسين والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ميدان الدراسة مرتفع.

الشكل رقم (11): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال " التحسين والتطوير المستمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

4. التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التعاون والمشاركة الجماعية "

جدول رقم (14) : التحليل الإحصائي لفقرات مجال " التعاون والمشاركة الجماعية "

رقم البند	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة مؤسستكم بأشراك العاملين في اتخاذ القرار.	3,0303	3	4	1,40278	درجة مرتفعة
2	يساهم العاملون بتقديم مقترحات لتطبيق برامج الجودة الشاملة.	3,4545	4	4	1,22706	درجة مرتفعة
3	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة.	3,3939	4	4	1,29758	درجة مرتفعة
4	يتم التشاور بين العمال حول المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	3,2121	4	4	1,29319	درجة مرتفعة
	جميع فقرات المجال معا	3,2727	= 4	4	1,30515	درجة مرتفعة

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

-المتوسط الحسابي لفقرة" تقوم إدارة مؤسستكم بأشراك العاملين في اتخاذ القرار"يساوي 0.0303 بدرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري تقدر ب1.40278 ما يدل ان اغلب افراد العينة يقومون بالاشراك في اتخاذ القرار في مؤسستهم.

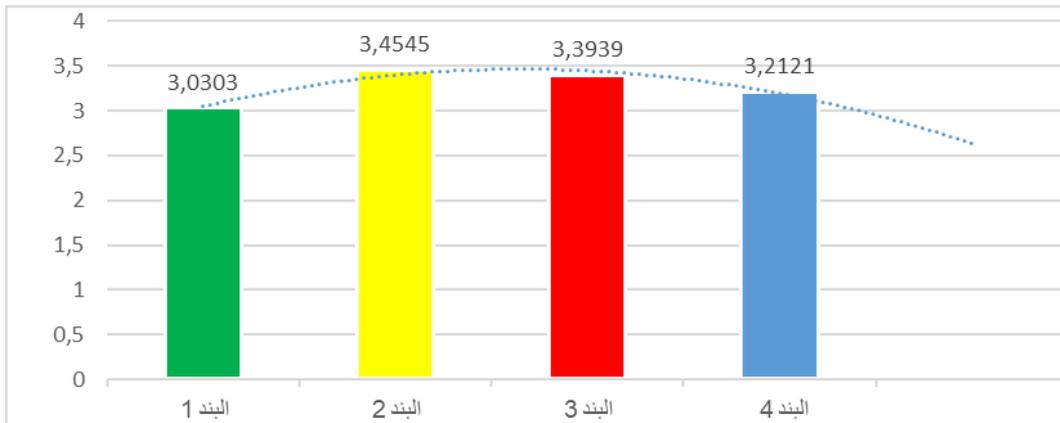
-المتوسط الحسابي لفقرة" يساهم العاملین بتقديم مقترحات لتطبيق برامج الجودة الشاملة" يساوي 3.4545 بدرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري يقدر ب1.22706 ما يدل على ان اغلب مفردات العينة يساهمون بتقديم مقترحات لتطبيق برامج الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

-المتوسط الحسابي لفقرة" تتميز العلاقة بين الادارة والعاملين بالثقة المتبادلة" يساوي 3.3939 بدرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري يقدر ب 1.29758 ما يدل ان اغلب افراد العينة توجد علاقة بينهم و بين الإدارة وتتميز بالثقة المتبادلة.

-المتوسط الحسابي لفقرة" يتم التشاور بين العمال حول المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن" يساوي 3.2121 ودرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري يقدر 1.29319 ما يدل ان الغالب من مفردات العينة في المؤسسة محل الدراسة يتم التشاور بينهم حول منتجات والخدمات المقدمة للزبائن .

وعلى وجه العموم، يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال " التعاون والمشاركة الجماعية" يساوي 3.2727 وبدرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري تقدر ب 1.305152 ما يعني ان التعاون والمشاركة الجماعية في المؤسسة ميدان الدراسة مرتفع الى حد ما.

الشكل رقم (12):يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال " التعاون والمشاركة الجماعية "



المصدر:بالاعتماد على مخرجات Excel

المحور الثاني:أبعاد الميزة التنافسية

5. التحليل الإحصائي لفقرات مجال " أبعاد الميزة التنافسية "

جدول رقم (15) : التحليل الإحصائي لفقرات مجال " أبعاد الميزة التنافسية"

رقم البند	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة لتحقيق الاستمرارية والاستقرار .	3,697	4	4	1,01504	درجة مرتفعة
2	تقدم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأقل وقت وجهد.	3,8182	4	4	0,84611	درجة مرتفعة
3	هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء.	3,6667	4	4	0,95743	درجة مرتفعة
4	تسعى المؤسسة إلى فتح فروع جديدة لها لتحسين خدمة العملاء.	3,8182	4	4	0,98281	درجة مرتفعة
5	تخفض المؤسسة تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات الأخرى .	3,4545	4	4	1,12057	درجة مرتفعة
6	تعمل المؤسسة على تحليل نقاط القوة لديها للاستفادة منها وتحليل نقاط الضعف لتجنبها في المستقبل .	4,1212	4	4	0,89294	درجة مرتفعة جدا
7	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.	4,1212	4	4	0,81997	درجة مرتفعة جدا
8	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على انها استراتيجية طويلة المدى.	4,1818	4	4	0,80834	درجة مرتفعة جدا
	جميع فقرات المجال معا	3,8598	4	4	0,93040	درجة مرتفعة

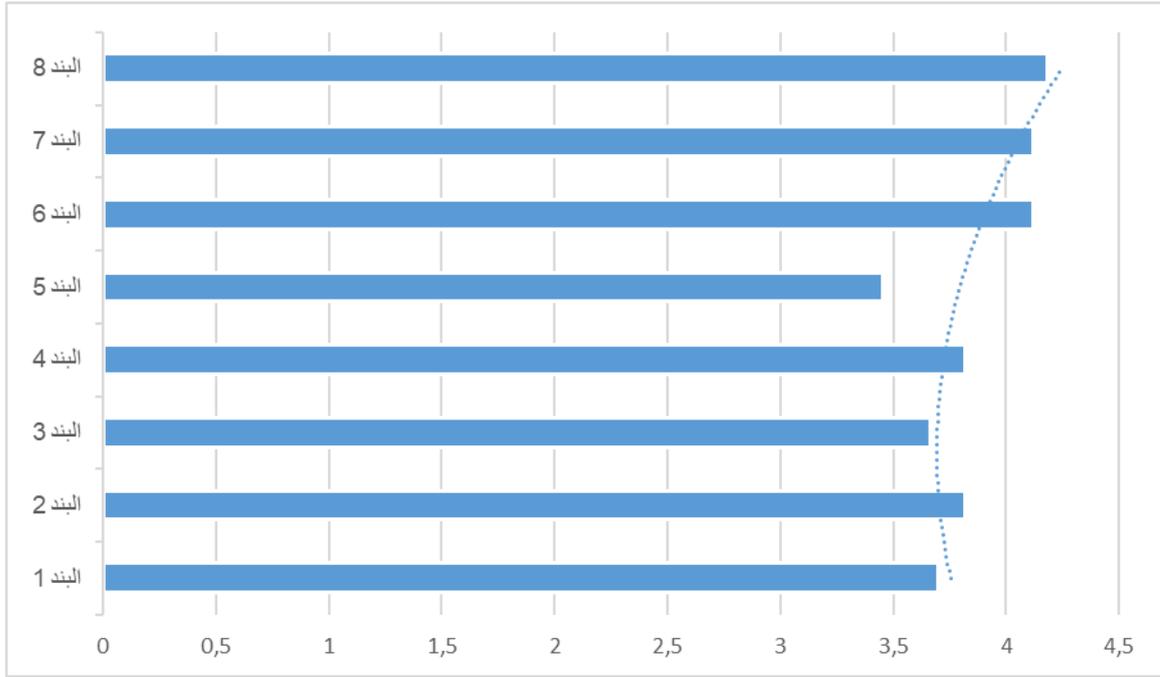
المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

-المتوسط الحسابي لفقرة " تعمل المؤسسة على المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة لتحقيق الاستمرارية والاستقرار"يساوي 3.697 بدرجة موافقة مرتفعة ودرجة

- انحراف معياري يقدر ب 1.01504 ما يدل ان المؤسسة تعمل على المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة من اجل تحقيق الاستمرارية و الاستقرار.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تقدم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأقل وقت وجهد"يساوي 3.8182 بدرجة موافقة **مرتفعة** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.84611 هذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بتقديم منتجاتها وخدماتها للعملاء باقل وقت وجهد.
- المتوسط الحسابي لفقرة" هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء" يساوي 3.6667 بدرجة موافقة **مرتفعة** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.98281 هذا يدل ان للمؤسسة اسلوب ودي لتعامل مع العملاء.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تسعى المؤسسة إلى فتح فروع جديدة لها لتحسين خدمة العملاء"يساوي 3.8182 بدرجة موافقة **مرتفعة** و درجة انحراف معياري يقدر ب 0.98281 هذا يدل على ان المؤسسة تسعى لفتح فروع جديدة لها لتحسين خدمة العملاء.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تخفض المؤسسة تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات الاخرى" يساوي 3.4545 بدرجة موافقة **مرتفعة** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 1.12075 هذا يدل على ان المؤسسة تخفض من تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات الاخرى.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تعمل المؤسسة على تحليل نقاط القوة لديها للاستفادة منها وتحليل نقاط الضعف لتجنبها في المستقبل"يساوي 4.1212 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.89294 هذا يدل ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحليل نقاط القوة لديها للاستفادة منها وتحليل نقاط الضعف من اجل تجنبها في المستقبل.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار" يساوي 4.1212 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.81997
- هذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحديث وتطوير الاجهزة و البرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
- المتوسط الحسابي لفقرة" تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على انها استراتيجية طويلة المدى" يساوي 4.1818 بدرجة موافقة **مرتفعة جدا** ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.80834 وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع الجودة الشاملة على انها استراتيجية طويلة المدى.

على وجه العموم، يتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "ابعاد الميزة التنافسية: يساوي 3.85985 ودرجة موافقة مرتفعة ودرجة انحراف معياري يقدر ب 0.93040، ما يعني ان المؤسسة ميدان الدراسة تلتزم بابعاد الميزة التنافسية بشكل مرتفع الى حد ما.

الشكل رقم (13): يوضح قيم المتوسط الخاصة بفقرات مجال " أبعاد الميزة التنافسية"



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

سنتناول في هذا المطلب التالي نتائج الدراسة من خلال تقديم تفسير وتحليل المخرجات، وربط النتائج بالفرضيات من اجل التوصل الى استنتاجات.

الفرضية المركزية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

و يتفرع من هذه الفرضية المركزية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون و تحسين الميزة التنافسية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الأولى H1.1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون و تحقيق الميزة التنافسية

سنعتمد أساسا على اختبار الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين و طبيعتها ، و الارتباط هو

المصطلح الذي يشير إلى قوة العلاقة بين متغيرين حيث قوية، أو عالية، والارتباط يعني أن اثنين أو أكثر من المتغيرات لها علاقة قوية مع بعضهم البعض وجود علاقة ضعيفة أو المنخفض يعني أن المتغيرات ترتبط بصعوبة. تحليل الارتباط هو عملية دراسة قوة تلك العلاقة مع البيانات الإحصائية المتاحة.

جدول رقم (16):معامل الارتباط بين التزام المؤسسة محل الدراسة بالتركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية

ارتباط الفرضية H1.1		التركيز على الزبون	أبعاد الميزة التنافسية
معامل سبيرمان للارتباط	التركيز على الزبون	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	1,000
Rho de Spearman		الدلالة Sig. (bilatéral)	,033
		N	33
معامل سبيرمان للارتباط	أبعاد الميزة التنافسية	معامل الارتباط Coefficient de corrélation	,373*
Rho de Spearman		الدلالة Sig. (bilatéral)	,033
		N	33

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

جدول رقم (17):يوضح العلاقة بين التركيز على الزبون وتحسين الميزة التنافسية

النتيجة	العلاقة	الدلالة	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضية الفرعية الأولى
Résulta	La relation	Sig. (bilatérale)	Corrélation de Spearman	

الفرضية مقبولة	علاقة إيجابية ضعيفة	0,033	0,373	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزيون و تحسين الميزة التنافسية
----------------	---------------------	-------	-------	---

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة سبيرمان تساوي (0.373)، كما ان قيمة دلالة احصائية Sig تساوي (0.033) وهي اكبر من 0.26، مما يعني ان العلاقة بين التزام المؤسسة محل الدراسة بالتركيز على الزيون وتحسين الميزة التنافسية علاقة ايجابية ضعيفة.

- ما يعني أنه بالنسبة لمفردات العينة كلما زاد التركيز على الزيون زاد تحسين المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية و لو كانت العلاقة ضعيفة نوعا ما .

الفرضية الفرعية الثانية H1.2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية

جدول رقم(18):معامل الارتباط بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتحسين المستمر وتحسين الميزة التنافسية

ارتباط الفرضية H1,2		التحسين والتطوير المستمر	أبعاد الميزة التنافسية
معامل سبيرمان للارتباط Rho de Spearman	معامل الارتباط	1,000	,501*
	الدلالة Sig. (bilatéral)	.	,003
	N	33	33
أبعاد الميزة التنافسية	معامل الارتباط	,501**	1,000
	الدلالة Sig. (bilatéral)	,003	.
	N	33	33

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين التحسين المستمر وتحسين الميزة التنافسية

النتيجة Résulta	العلاقة La relation	الدلالة Sig. (bilatérale)	معامل ارتباط سيبرمان Corrélation de Spearman	الفرضية الفرعية الثانية
الفرضية مقبولة	علاقة إيجابية متوسطة	,003	0,501	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط سيبرمان تساوي (0.501)، كما ان مستوى دلالة الاحصائية Sig تساوي (0.003) وهي اكبر من 0.50، مما يعني ان العلاقة بين التحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية علاقة ايجابية متوسطة.

- ما يعني أنه بالنسبة لمفردات العينة كلما زادت عمليات التحسين والتطوير المستمر زاد تحقيق المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية

الفرضية الأساسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

قمنا في هذه المرحلة بجمع قيم كل مجالات أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع بعضها، وقمنا بقياس ارتباطها مع قيم مجال أبعاد الميزة التنافسية

جدول رقم (20): معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	ارتباط الفرضية المركزية		
		معامل الارتباط Coefficient de corrélacion	ادارة الجودة الشاملة	معامل سيبرمان
,588*	1,000			

الارتباط Rho de Spearman	الدلالة Sig. (bilatéral)	.	,000
	N	33	33
أبعاد الميزة التنافسية	معامل الارتباط Coefficient de corrélacion	,588**	1,000
	الدلالة Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	33	33

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

النتيجة Résulta	العلاقة La relation	الدلالة Sig. (bilatérale)	معامل ارتباط سييرمان Corrélacion de Spearman	الفرضية الفرعية الثانية
الفرضية مقبولة	علاقة إيجابية متوسطة	0,000	0,588	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المصدر: بالاعتماد على بيانات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط سييرمان تساوي (0.588)، كما ان الدلالة الاحصائية Sig وهي اكبر من 0.50، مما يعني ان العلاقة بين التزام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية وهي علاقة ايجابية متوسطة .
ما يعني أنه بالنسبة لمفردات العينة كلما زادت عمليات إدارة الجودة الشاملة زاد تحقيق المؤسسة لتحسين ميزتها التنافسية ، و أن هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغير التابع و المستقل .

مناقشة النتائج:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون و تحسين الميزة التنافسية استنادا على الجدول رقم (09) "التركيز على العميل" اتضح من خلال نسبة الموافقة المرتفعة جدا بان المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالتركيز على الزبون من خلال معرفت توقعاته و رغباته من اجل تلبيةها وتحقيقها وهو ما يساعد المؤسسة على بقائها واستمرارها في السوق. ومنه نقول أن قبول الفرضية الاولى .
- الفرضية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية استنادا على الجدول رقم(10) "التحسين والتطوير المستمر" اتضح من خلال نسبة الموافقة مرتفعة بان المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحسين والتطوير المستمر للمنتجاتها وخدماتها المقدمة من اجل ارضاء زبائننا وذلك تماشيا مع حاجات و رغبات الزبون. ومنه نقول قبول الفرضية الثانية

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. فقد تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وهيكلها التنظيمي ، كما تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات المعلومات ضمن مجتمع الدراسة ، وذلك بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية.

خاتمة

تعد الجودة من المواضيع التي لاقت إهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين و المفكرين، من أجل مواكبة التطورات الفكرية في مختلف المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و الحضارية، ولاسيما في ظل هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتطورات وتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها، لا بد أن تكون لديها القدرة على المنافسة التي تؤهلها من مواجهة منافسيها، إذ تعد المؤسسات المتوسطة والصغيرة من أهم المؤسسات التي تدعم الهيكل الاقتصادي وركيزة الأساسية للإقتصاد القومي، لذا فإن تطبيق المؤسسات للإدارة الجودة الشاملة يساعدها على الإرتقاء بادائها وتحقيق التميز في مستوى جودة منتجاتها وخدماتها وتحسين ميزتها التنافسية كما تعد وسيلة هامة لجذب الزبائن والمستهلكين.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يمكن اثبات صحة الفرضيات فيمايلي:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حيث تعمل ادارة الجودة الشاملة على تحسين وتطوير العمليات الانتاجية والتشغيلية في المؤسسة، والتي تاخذ المؤسسة الى الارتقاء باداءها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها وهذا بهدف ارضاء الزبون باي شكل ممكن، وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الايزو بالجودة بالنسبة لمؤسسة قديلة التي تساهم في تحسين سمعتها و زيادة حجم تعاملاتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها و ارباحها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

1-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون و تحسين الميزة التنافسية وهذا من خلال تلبية متطلبات وحاجات وتوقعات الزبون ومحاولة تحقيقها باي شكل ممكن حيث اصبح الزبون أن لا يهتم بالثمن السلع بل اصبح يهتم بالجودة اكثر، لذا اصبح من الضروري على المؤسسة ان تقوم باستمرار بتحسين ميزتها التنافسية من اجل تحقيق حاجات وتوقعات زبائنها و من اجل ضمان بقائها و استمرارها في السوق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى

2-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر و تحسين الميزة التنافسية حيث يساهم التحسين المستمر بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك من خلال سعي المؤسسة للتحسين والتطوير على مستوى التكنولوجيا والبشري وعلى مستوى عملياتها التشغيلية من اجل تحقيق اعلى معدلات الانتاج والارباح وتخفيض التكاليف و السعي لمعالجة الاخطاء ومحاولة التقليل منها وتوفير فرص تطوير المعارف من خلال الدورات التدريبية التي لها تأثير كبير على زيادة الانتاجية العاملو التي تساعده على الابتكار والابداع لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3- تتعامل المؤسسة مع إدارة الجودة الشاملة بأنها استراتيجية طويلة المدى حيث ان المؤسسة تعتبر ادارة الجودة الشاملة بانها استراتيجية طويلة المدى لأنها تتخذ جميع الإجراءات من أجل تطوير الإمكانيات المادية و البشرية من خلال تطبيقها برامج التحسن والتطوير وتدريب المورد البشري الذي يمكنها من تحقيق جودة عالية للمنتج الذي تسعى لتحقيقه. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

نتائج الدراسة:

على ضوء ماسبق نستنتج من الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي مايلي:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا الزبون وولائه، وذلك من خلال تقديم مستوى للجودة الذي يحقق توقعاته واحتياجاته.
- تعد الجودة من مسؤولية جميع عمال المؤسسة.
- يساعد التعاون والمشاركة الجماعية بين موظفي المؤسسة على توفير بيئة تشجع على التطوير و الابتكار.
- إن إمتلاك المؤسسة لنظام تسويقي فعال يؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- إن المؤسسات التي تمتلك الموارد والكفاءات اللازمة لتطبيق الابتكار يجعلها تكتسب ميزة تنافسية وبذلك تصبح مؤسسات إبتكارية.
- المؤسسة التي تعمل على إشراك موظفيها في إتخاذ القرارات هو ما يساعدها على أداء أنشطتها.
- تساهم الجودة في تحسين الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون واستمرار تعامله مع المؤسسة.
- تساعد التقنيات المستخدمة في المؤسسة إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات وتحسين ميزتها التنافسية.

إقتراحات

بناء على نتائج السابقة يمكننا إقتراح بعض التوصيات نأمل أنه بتطبيقها ستعود بالنعف على المؤسسة ونوردها كمايلي:

- ضرورة مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إنشاء المؤسسة لنظام المعلومات الذي يساهم في تقليل من الأخطاء.
- سعي المؤسسة نحو رضا الزبون وولائه، لأنه السبيل لضمان ربحية المؤسسة وإستمراريتها وبقائها في السوق.
- العمل على وضع نظم التحفيز والتشجيع من أجل البحوث ودراسات لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.

آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية فإننا نأمل أن يتوسع البحث فيهما لذا

نقترح مجموعة من المواضيع كالتالي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- دور إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي.
- دور الإبتكار التسويقي في تحسين تنافسية المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد الخطيب و رواح الخطيب، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الثانية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2006.
- 2- أحمد بن عشاوي، ادارة الجودة الشاملة، (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 3- أحمد سيد مصطفى ، ادارة الانتاج والعمليات ، القاهرة ، 1990.
- 4- احمد يوسف دودين ، ادارة الجودة الشاملة ، عمان :الاكاديميون للنشر والتوزيع ، 2012.
- 5- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، عمان :جهينة للنشر والتوزيع، 2006.
- 6- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
- 7- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- 8- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002.
- 9- رعد عبد الله الطائي وعيسى قفادة ، ادارة الجودة الشاملة، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008.
- 10- سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 11- سوسن شاکر مجيد و محمد عواد الزيادات ، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، الطبعة الثانية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 12- سونيا محمد بكري ، ادارة الجودة الكلية، مصر: دار الجامعية، 2002.
- 13- شيراز عايف سي عايف، اعادة هندسة العمليات الادارية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2018.
- 14- عبد الله حسن مسلم ، ادارة الجودة الشاملة معايير الأيزو ، عمان : دار المعزز للنشر والتوزيع ، 2015.
- 15- عبد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2013.
- 16- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
- 17- لعلی بوکمیث ، ادارة الجودة الشاملة أيزو 9000، عمان: دار اليازة للنشر ، 2011.
- 18- مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الثانية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015.
- 19- مجاني باديس وطبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، الجزائر: ألفا للوثائق، 2015.
- 20- مجيد الكرخي ، ادارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2015.
- 21- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 22- محمود عبد الفتاح رضوان ، ادارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ان يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012.
- 23- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية ، مصر: دار الكتب القانونية، 2011.
- 24- مليحة يزيد، اصول وفصول التسويق ، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012.

- 25- مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 26- مهدي صالح السامرائي وصبح كرم الكناني، نظام ادارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين اداء الجامعات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 27- نبيل سعد خليل، ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014.
- 28- هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في ادارة المعلومات، الرياض: معهد الادارة العامة، 2006.
- 29- هشام حريزو بوشمال عبدالرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات:
- 30- بوعلان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- 31- العيهارفلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، فرع ادارة الاعمال، 2005.
- 32- بن جدوين علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، تخصص ادارة الاعمال، 2015.
- 33- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، تخصص ادارة استراتيجية، 2012.
- 34- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، شهادة الماجستير، جامعة أويكر بلقايد تلمسان، تخصص تسويق، 2010-2011.
- 35- حامدي محمد، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تكنولوجيا الاعلام والاتصال، 2015-2016.
- 36- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيدة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2007.
- 37- حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في مصانع المواد البلاستيكية -قطاع عزة، و طرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية عزة، 2014.
- 38- سرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، تخصص إدارة الأعمال، 2011.
- 39- شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017.
- 40- عبد الرزاق حميدي، اثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، تخصص ادارة تسويقية، 2014.
- 41- فاروق عزون، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014-2015.

- 42- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، 2009.
- 43- مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، تخصص إدارة الأعمال، 2013.
- 44- معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، تخصص إدارة الأعمال، 2018.
- 45- معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة جدارا أريد الأردن، 2015.
- ثالثا:المجلات:
- 46- حسين عبد القادر، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة الإستقلال فلسطين، العدد السادس، ديسمبر 2016.
- 47- حكيم بن جروة و سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.
- 48- خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة مؤتة الأردن، المجلد الأول، العدد 1 ، 2008.
- 49- سارة لياس ومريم شرقي، التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، مجلة جيل العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 20، مايو 2016.
- 50- سعدي نوال، تطبيقات نظام الإيزو 9000 و الإدارة بالجودة الشاملة بين (التكامل و الإختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 23، مارس 2016.
- 51- الطيب داودي ومراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
- 52- قرومي حميد ومعزوز حياة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-آفاق و تحديات-، المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، جامعة البويرة، العدد 07، افريل 2017.
- 53- نايفة علي، ممارسة العمليات الادارية في جامعة تشرين وفق مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والادارية في الجامعة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني - 2007.
- رابعا:المؤتمرات والملتقيات:
- 54- بلعور سليمان و مصطفى عبد اللطيف، اعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 55- بلقوم فريد ولعرج الطاهر ، مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف ادارة المعرفة ، ملتقى وطني حول :ادارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي وهران ، 07 / 2011.
- 56- حريري بوشعور وصليحة فلاق، راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ،الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف،كلية العلوم الاقتصادية،13/14ديسمبر 2011.

57- رحمانى سناء و بلبول حدة ، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية،الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة ،جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،13/12 نوفمبر 2017.

المراجع باللغة الفرنسية:

58-Andrianjafison Sandra, **La gestion de qualité des services au sein d'une banque aspects stratégique et organisationnel**, mémoire de Maitrise de sciences économique, Université

D'Antananarivo, faculté de droit d'économico de gestion et de sociologie, octobre ,2007.

59-Charlene Rowena Van ZYL, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage** ,Magister In Strategic Management ,University of Johannesburg ,Faculty of Management,May2006.

ملحق رقم 01: إستبيان حول واقع ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان

سيادتكم الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر وضعنا بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم في الموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية.

إن الغرض من إستعمال هذا الإستبيان هو معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا من أجل إثراء الجانب التطبيقي من بحثنا "دور إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة " لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المقدمة، ونضمن لكم سرية آرائكم مع العلم أن هذه المعلومات لغرض الدراسة ليس إلا.

الموسم الجامعي: 2020/2019

ملاحق

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) في المكان المناسب

1-الجنس:

ذكر انثى

2-السن:

30-20 سنة 40-30 سنة 50-40 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى الدراسي:

اقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4-الوظيفة:

5-الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة

من 16 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1-إلتزام الادارة العليا

الرقم	العبارة	غيرموافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعمل الإدارة العليا على وضع سياسات الجودة ضمن أهدافها المستقبلية					
2	تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز بالمؤسسة					
3	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من اجل تحسين مستويات الجودة					
4	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة منتجات المؤسسة					

2- التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق لتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن.					
2	تقوم مؤسستكم بإبتكار وتطوير المنتجات والخدمات تلبية لإحتياجات وتوقعات الزبائن.					
3	تحرص مؤسستكم على كسب ولاء الزبائن من خلال الإهتمام بمقترحاتهم والعمل على تنفيذها.					
4	تتميز منتجات مؤسستكم بخصائص يفضلها الزبون أكثر من المؤسسات الأخرى.					

3- التحسين والتطوير المستمر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير بهدف تحسين خدماتها بشكل مستمر.					
2	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا اساسيا من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.					
3	تعمل مؤسستكم على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة تماشيا مع متغيرات وحاجات الزبائن.					
4	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الانتاج باستمرار.					

4- التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تقوم إدارة مؤسستكم بأشراك العاملين في إتخاذ القرار.					
2	يساهم العاملون بتقديم مقترحات لتطبيق برامج الجودة					

					الشاملة.
					3 تتميز العلاقة بين الادارة والعاملين بالثقة المتبادلة.
					4 يتم التشاور بين العمال حول المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.

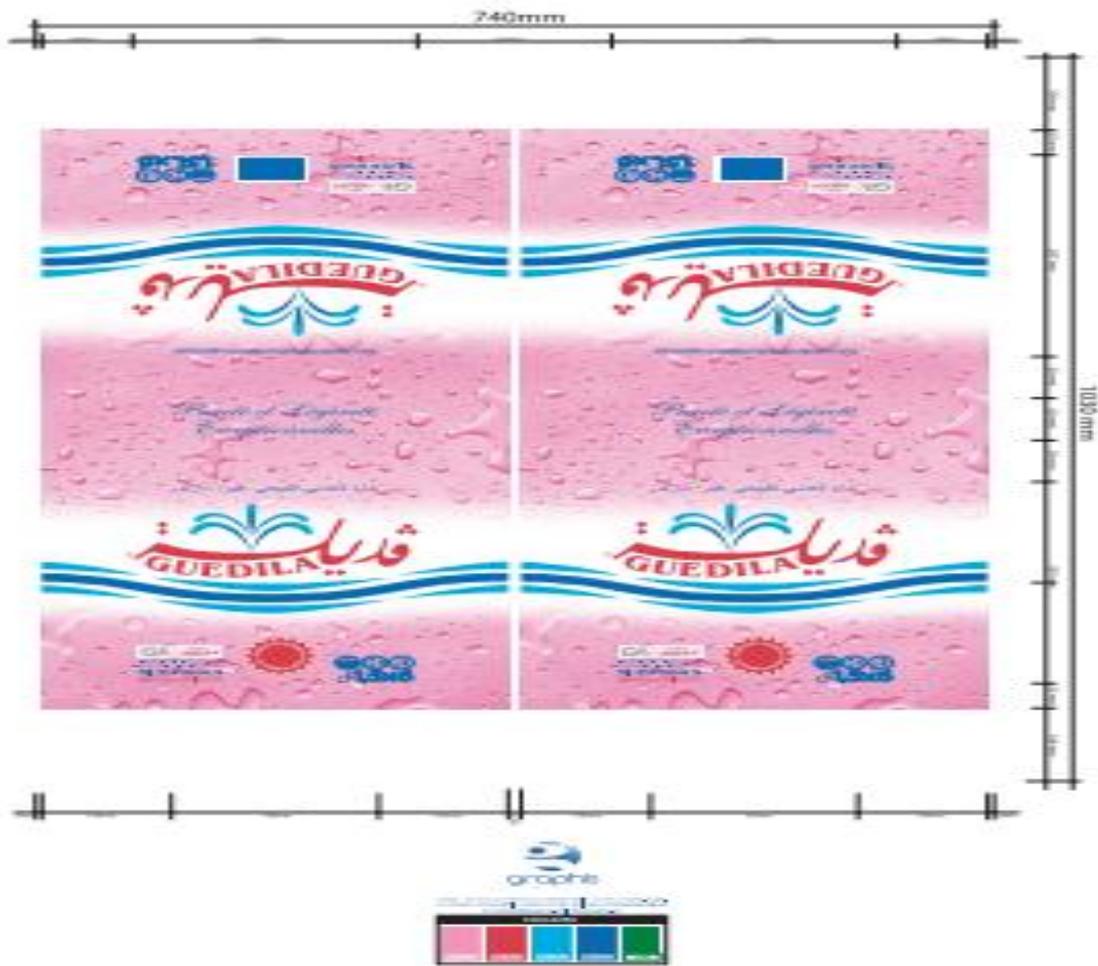
الجزء الثالث: ابعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعمل المؤسسة على المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة لتحقيق الاستمرارية والاستقرار.					
2	تقدم المؤسسة خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأقل وقت وجهد.					
3	هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء.					
4	تسعى المؤسسة إلى فتح فروع جديدة لها لتحسين خدمة العملاء.					
5	تخفض المؤسسة تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات الاخرى .					
6	تعمل المؤسسة على تحليل نقاط القوة لديها للاستفادة منها وتحليل نقاط الضعف لتجنبها في المستقبل .					
7	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير الاجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.					
8	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على انها استراتيجية طويلة المدى.					

ملحق رقم (02): منتج مؤسسة قديلة



Plan de montage
Pack (GUEDILA 1,5L) Version II



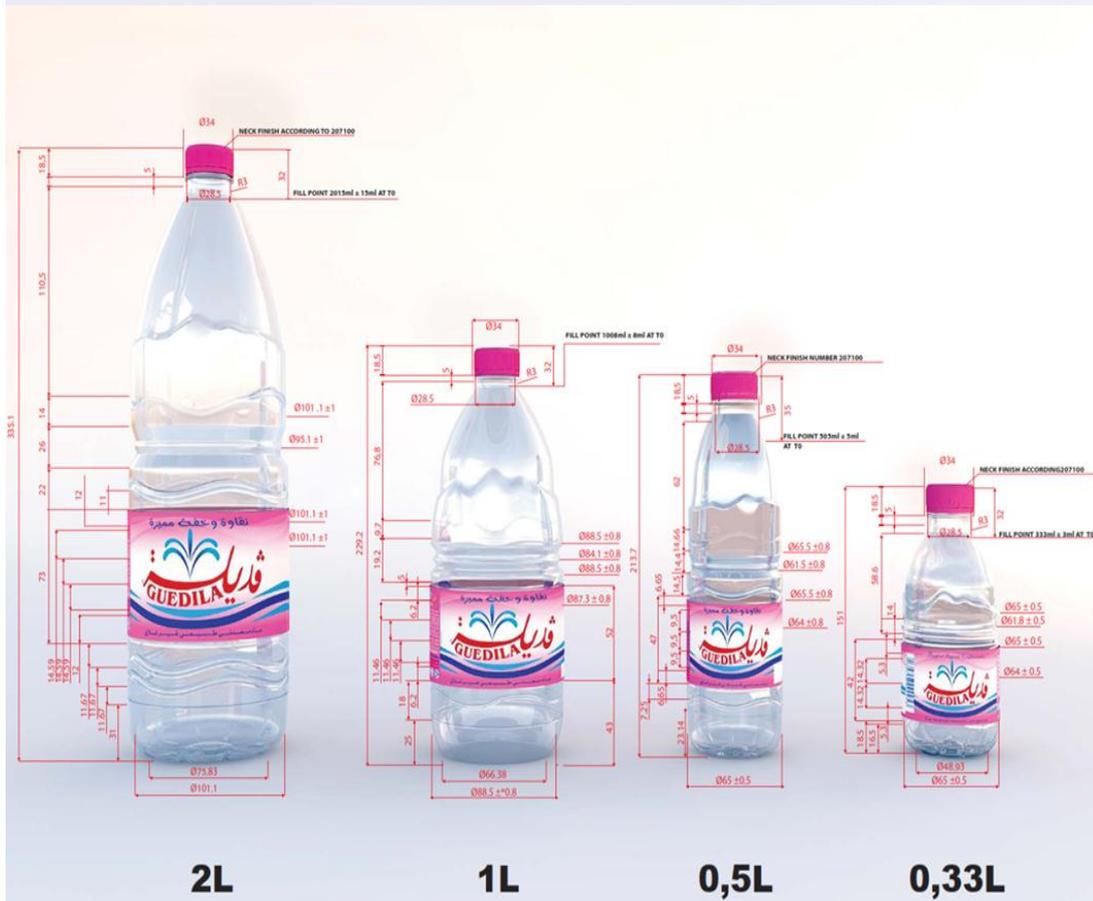


2L

1L

0,5L

0,33L



2L

1L

0,5L

0,33L

