



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان:

مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت
(SCSEG) بسور الغزلان ولاية البويرة-

إشراف الأستاذ:

أ.د جميل أحمد

إعداد الطالب:

بلقاسمي خالد

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د سي محمد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيزي وزو	رئيسا
أ.د جميل أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مقررا
أ.د حميدي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	ممتحنا
د. دهيمي عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	ممتحنا
د. سالمي مجيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيزي وزو	ممتحنا
د. راشدي عقيلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيزي وزو	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ

مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ [النمل: 15]

صدق الله العلي العظيم

في البداية نحمد الله عز وجل الذي وفقنا وأمدنا بالصبر وحسن التدبير لإتمام هذا العمل المتواضع.

- أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى البروفيسور جميل أحمد لرعايته وتفضله بالإشراف على هذا العمل، ولما أبدا من اهتمام ومتابعة علمية دقيقة.

- كما أشكر جزيل الشكر لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل.

- وشكر موصول إلى السيدة تواتي مسعودة وإطارات شركة الاسمنت بسور الغزلان على

حسن تعاونهم وتجاوبهم معنا لإعداد هذا العمل، وإلى كل من كان له الفضل عليا في

انجاز هذا العمل.

الإهداء

أهدي هذا العمل الى أرق وأعز ما أملك في الوجود
إلى التي سهرت الليالي لتربيتي وأنارت كالقمر حياقي منبع اللطف
والطيبة "أمي الحنون"

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ومثابرة، صبر وطاعة
" أبي الغالي "

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي



إلى بلدي الجزائر

إلى كل من كان له الفضل عليا، أهدي هذا الجهد لعلي قد وفيت من أفضالهم جزءا.

المخلص

الملخص

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغاية رفع الإنتاجية وتحقيق جودة منتجاتها، مما يؤهلها إلى اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية تعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، تم توزيعها على إطارات المؤسسة البالغ عددهم (138) إطار، وتم استرجاع (120) استبانة قابلة للمعالجة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (50.4%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية، وتوصي الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز أكثر على اكتساب أسبقية الابداع.

الكلمات المفتاحية: الجودة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التنافسية، الميزة التنافسية، الابداع.

Abstract:

Economic institutions in most countries of the world have become aware of the importance of applying the principles of total quality management, in order to raise productivity and achieve the quality of their products, which qualifies them to acquire and achieve competitive advantages that enhance their competitiveness in the local and global markets.

This study aims to know the extent of the importance of applying the principles of total quality management in achieving the competitive advantage in the cement company in Sour El Ghazlane (SCSEG). To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire distributed on (138) frameworks for the institution, and (120) questionnaires that can be processed were retrieved, and the data were processed using the statistical packages for the social sciences program (spss). The study reached a number of results, the most important of which are :

There is a positive correlation and a statistically significant effect of applying the principles of total quality management and achieving competitive advantage in the institution under study, as the application of the principles of total quality management explains a rate of (50.4%) of the change in competitive advantage, and the study recommends the need to continue to support Applying the principles of total quality management, maintaining the acquired competitive priorities, and focusing more on gaining the primacy of creativity.

Keys words: Quality, Principles of Total Quality Management, Competitiveness Competitive advantage, creativity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	
	كلمة الشكر	
	الإهداء	
IV	الملخص	
IV	فهرس المحتويات	
IV	فهرس الجداول	
IV	فهرس الأشكال	
IV	فهرس الملاحق	
أ-ل	مقدمة عامة	
	الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة	الفصل الأول
2	تمهيد	
3	أساسيات حول الجودة	المبحث الأول
3	نشأة وتطور مفهوم الجودة	المطلب الأول
7	مفهوم الجودة وأهميتها	المطلب الثاني
12	أبعاد ومحددات الجودة	المطلب الثالث
15	تكاليف الجودة	المطلب الرابع
18	ماهية إدارة الجودة الشاملة	المبحث الثاني
18	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	المطلب الأول
23	أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثاني
26	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
34	رواد إدارة الجودة الشاملة	المطلب الرابع
50	تطبيقات إدارة الجودة الشاملة	المبحث الثالث
50	متطلبات إرساء إدارة الجودة الشاملة	المطلب الأول
53	مراحل إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثاني
56	أدوات إدارة الجودة الشاملة	المطلب الثالث
59	مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المطلب الرابع
62	إدارة الجودة الشاملة والإيزو (ISO9000)	المبحث الرابع
62	مفهوم الايزو (ISO9000)	المطلب الأول

فهرس المحتويات

65	عائلة سلسلة الازو (ISO9000) وفوائدها	المطلب الثاني
68	متطلبات ومراحل تطبيق (ISO9000)	المطلب الثالث
72	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والازو (ISO9000)	المطلب الرابع
74		خلاصة الفصل
	مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية	الفصل الثاني
76		تمهيد
77	مدخل للتنافسية	المبحث الأول
77	مفهوم وأنواع التنافسية	المطلب الأول
81	أسباب الاهتمام بالتنافسية	المطلب الثاني
82	مؤشرات قياس التنافسية	المطلب الثالث
84	أسس تطوير التنافسية	المطلب الرابع
85	البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية	المبحث الثاني
85	تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة	المطلب الأول
95	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	المطلب الثاني
106	الاستراتيجيات التنافسية	المطلب الثالث
112	مزايا ومخاطر الاستراتيجيات التنافسية	المطلب الرابع
116	ماهية الميزة التنافسية	المبحث الثالث
116	مفهوم الميزة التنافسية وعوامل ظهورها	المطلب الأول
122	أهمية وأنواع الميزة التنافسية	المطلب الثاني
127	أبعاد ومصادر بناء الميزة التنافسية	المطلب الثالث
135	مراحل بناء الميزة التنافسية وأسباب تطويرها	المطلب الرابع
136	محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	المطلب الخامس
140	إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة	المبحث الرابع
140	دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية	المطلب الأول
143	أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة	المطلب الثاني
147	العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية	المطلب الثالث
149	دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية	المطلب الخامس
165		خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الدراسة الميدانية	الفصل الثالث
167	تمهيد
168	المبحث الأول
168	المطلب الأول
169	المطلب الثاني
172	المطلب الثالث
175	المطلب الرابع
176	المبحث الثاني
176	المطلب الأول
177	المطلب الثاني
178	المطلب الثالث
192	المطلب الرابع
193	المبحث الثالث
193	المطلب الأول
194	المطلب الثاني
203	المطلب الثالث
204	المطلب الرابع
208	المبحث الرابع
208	المطلب الأول
212	المطلب الثاني
222	المطلب الثالث
233	المطلب الرابع
245	خلاصة الفصل
248	خاتمة عامة
255	قائمة المراجع
271	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	22
(2-1)	ثلاثية الإدارة لجوران	44
(3-1)	إسهامات بعض راود الجودة	49
(4-1)	مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها	66
(5-1)	محتويات سلسلة المواصفات القياسية ISO9000	67
(6-1)	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية ISO9000	73
(1-2)	توزيع قدرات المؤسسة حسب الوظائف	92
(2-2)	أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما ورد لدى الباحثين	128
(3-2)	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	148
(1-3)	تطور مبيعات الشركة خلال الفترة (2015-2019)	175
(2-3)	الأطراف المعنية ذات الصلة	180
(3-3)	متطلبات الجهات المعنية ذات العلاقة	181
(4-3)	تشخيص البيئة الداخلية للشركة	193
(5-3)	نموذج PESTEL	194
(6-3)	الطاقة الإنتاجية للشركات المنافسة	196
(7-3)	تحليل العملاء حسب الولاية	198
(8-3)	التحليل حسب فئة العملاء	199
(9-3)	بعض موردين الشركة (SCSEG)	201
(10-3)	بعض الأرقام الخاصة بالموارد الأولية للشركة	206
(11-3)	اتجاه إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكارت الخماسي	209
(12-3)	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد	213
(13-3)	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد	215
(14-3)	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	217
(15-3)	قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ	217
(16-3)	قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة	218
(17-3)	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	220
(18-3)	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا	222

فهرس الجداول

223	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة	(19-3)
224	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التحسين المستمر	(20-3)
225	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العملاء	(21-3)
226	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العاملين	(22-3)
227	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العمليات	(23-3)
228	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعء الكلفة	(24-3)
229	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعء الجودة	(25-3)
230	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعء التسليم	(26-3)
231	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعء المرونة	(27-3)
232	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعء الإبداع	(28-3)
233	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	(29-3)
235	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية	(30-3)
237	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	(31-3)
238	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة	(32-3)
239	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة	(33-3)
240	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة	(34-3)
241	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.	(35-3)
242	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.	(36-3)
243	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة	(37-3)
244	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة	(38-3)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مراحل تطور مفهوم الجودة	6
(2-1)	التعريفات المختلفة للجودة	10
(3-1)	العلاقة بين التكاليف الخاصة بالجودة	17
(4-1)	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	19
(5-1)	أهداف إدارة الجودة الشاملة	24
(6-1)	مركزات إدارة الجودة الشاملة	34
(7-1)	دائرة ديمنج (PDCA)	36
(8-1)	مثلث ديمنج للجودة	38
(9-1)	حلقة رد الفعل المتسلسل لـ Deming	40
(10-1)	ثوابت الجودة لكروسي	42
(11-1)	نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	51
(12-1)	المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	55
(13-1)	مخطط عظمة السمكة	57
(14-1)	مخطط التشتت	58
(1-2)	الأبعاد المهمة للثقافة	89
(2-2)	سلسلة القيمة	94
(3-2)	نموذج (PESTEL) لتحليل البيئة الخارجية	99
(4-2)	القوى التنافسية الخمسة لـ (porter)	105
(5-2)	الاستراتيجيات التنافسية العامة	115
(6-2)	عوامل ظهور الميزة التنافسية	122
(7-2)	أنواع الميزة التنافسية	126
(8-2)	أجزاء توقيت فترة التسليم	131
(9-2)	العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية	133
(10-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	137
(11-2)	العلاقة بين الجودة والمنافع التي تحققها للعميل	142
(12-2)	العلاقة بين الجودة والتكلفة	144
(13-2)	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية	144

فهرس الأشكال

156	دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية	(14-2)
157	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	(15-2)
172	الهيكل التنظيمي للشركة	(1-3)
175	تطور مبيعات الشركة خلال الفترة (2015-2019)	(2-3)
178	نظام إدارة الجودة الشاملة للشركة	(3-3)
192	شهادات الايزو المتحصل عليها من قبل الشركة (SCSEG)	(4-3)
202	نموذج القوى التنافسية لشركة (SCSEG)	(5-3)
204	نموذج سلسلة القيمة لشركة (SCSEG)	(6-3)
210	أداة الدراسة	(7-3)
211	نموذج الدراسة	(8-3)
236	اتجاه معامل الارتباط لبيرسون	(9-3)

فهرس الملاحق

فهرس الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبانة	271
2	قائمة الأساتذة المحكمين	276
3	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد	277
4	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد	280
5	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية	284
6	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	284
7	قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة	285
8	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	286
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	287
10	نتائج اختبار بيرسون بين محاور الدراسة	289
11	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التزم ودعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية	290
12	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة على الميزة التنافسية	291
13	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التحسين المستمر على الميزة التنافسية	292
14	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العملاء على الميزة التنافسية	293
15	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العاملين على الميزة التنافسية	294
16	نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العمليات على الميزة التنافسية	295
17	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية	296
18	بطاقة فنية عن تركيبات المنتج وفقا للمواصفات القياسية الجزائرية (NA442-2013)	297
19	منشور سياسة الجودة لشركة	298
20	شهادة الايزو ISO 9001/2015 المتحصل عليها من قبل الشركة	300

مقدمة عامة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية والجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا، أوجد منافسة عالمية شديدة، وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

كما تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن تحديات كبيرة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي وسعي الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها في اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما يخلق لها منافسة شديدة على مستوى السوق المحلية والعالمية، لذا بات من الضروري قيام المؤسسات الاقتصادية بالبحث عن أساليب والآليات التي تمكنها من مواجهة تلك العقبات وتحقيق لها التفوق التنافسي، خاصة بعدما أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن ذلك.

إذن أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن ترتقي وتتميز في أدائها، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تبنيها لنظم إدارية حديثة تسمح لها بالارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها، خاصة بعدما أصبحت الجودة العنصر الحاسم في نيل شهادة الايزو للمؤسسات الاقتصادية ودخولها إلى الأسواق العالمية.

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة التي برزت في هذا العصر وحظيت باهتمام عالمي ويجري تبنيها في العديد من الصناعات، أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذا المنهج التسييري الذي أثبتت نجاعته وفعاليته في العديد من المؤسسات الأمريكية واليابانية خاصة، القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أداء أفضل وزيادة أرباحها وتحسين إنتاجها وسمعتها في السوق، وذلك من خلال الانطلاق والتركيز على تلبية حاجيات ومتطلبات وتوقعات العملاء سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وجعل الجودة سياسة شاملة في مختلف وظائف ومستويات المؤسسة وهذا لضمان مخرجات تتوافق مع متطلبات العملاء من جهة، ومن جهة أخرى خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف.

أولاً: إشكالية الدراسة

أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في الكثير من المؤسسات نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق الميزة التنافسية لها، والتي تضمن من خلالها التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها. ومن خلال ذلك نطرح الإشكالية التالية: ما مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان؟

- وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.
- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الميزة التنافسية التي تحققها مؤسسة محل الدراسة ضعيف.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة". وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

-الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

-الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

ثالثا: أهمية الدراسة

تتضمن جوانب الأهمية العلمية والعملية للدراسة في العناصر التالية:

- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي شغل اهتمام الكثير من الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة، باعتباره من الأركان الأساسية لبلوغ المؤسسة مركز تنافسي أفضل من المنافسين، والذي يفتقر إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الجزائرية.

- المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، خاصة مع اتجاه اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي وسعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وانفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية الحرة وحاجتها للجودة، فرضا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستعداد للتطورات المستقبلية التي قد تحدث والمنافسة على الجودة، لذا بات من الضروري الاهتمام بعامل الجودة من أجل ضمان بقائها.

- إبراز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي أثبت فاعليته في العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيقها، خاصة اليابانية منها، من خلال تحسينها لجودة السلع والخدمات بما يحقق رضا العملاء ويمنح ميزة تنافسية للمؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل عدة متغيرات.

- تأتي أهمية هذه الدراسة أنها تقدم دراسة نظرية وميدانية تحليلية لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودراسة المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة التي بدأت تواجه منافسة محلية وأجنبية شديدة نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري. لذا تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية تبرز الدور الفعال لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، التي من خلالها تستطيع أن تحوز على ميزة تنافسية تسمح لها بمواجهة مختلف تداعيات انفتاح السوق الجزائرية.

- التعرف على مدى امتلاك المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للمزايا التنافسية التي تساهم في تدعيم مركزها التنافسي.

- الخروج بنتائج تجسد المفهوم التطبيقي لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية.

- إثراء المكتبة بمرجع باللغة العربية التي تخدم الباحث في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وعلى الأبعاد التي تركز عليهما.
- معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إبراز أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- دراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة لتعزيز وبناء الميزة التنافسية لها.
- لفت انتباه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية لها.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيارنا للموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع يكمن إنجازها في النقاط التالية:
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
 - خلفية اهتمامنا بموضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
 - زيادة الاهتمام بمتطلبات وسبل تحقيق الجودة وما تحمله من اهتمام باعتبارها أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.
 - أصبحت مؤسسات الاسمنت العمومية تبحث عن إمكانية التصدير خاصة مع زيادة العرض الكمي، مما يستوجب التركيز على عوامل أخرى أكثر أهمية لكسب الزبائن مثل الجودة.
 - اشتداد المنافسة بين المؤسسات المنافسة والمؤسسة محل الدراسة وسعي هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق والتميز في أدائها وزيادة حصتها السوقية.

سادساً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بالموضوع وتحديد معالمه ومعالجتها بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المحتوى، تم تحديد أبعاد ومحددات الدراسة كما يلي:

الحدود البشرية: استقصت دراستنا إطارات شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG).

الحدود المكانية: شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة.

الحدود الزمنية: يقتصر مجال الدراسة من ناحية الزمانية في معظم تحليلاته على الفترة من 2018-2021.

الحدود الموضوعية: تم تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة بالمتغير المستقل ويتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات)، أما المتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية.

سابعاً: منهج الدراسة

استناداً على طبيعة الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في طرح بعض الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ثم استخدمنا المنهج التحليلي بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الاستبانة للحصول على نتائج، واختبار فرضياتها، كأركان أساسية لتقديم الاستنتاجات والتوصيات المنسجمة مع توجهات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها.

ثامناً: الدراسات السابقة

نظراً لارتباط موضوع الدراسة بمجموعة من المفاهيم، فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1-دراسة بومدين يوسف (2006) بعنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات" وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تطبيق نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال انطلاقاً من برامج إعادة التأهيل التي باشرتها الجزائر في تحسين أداء المنظمات الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-تعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات وتعزيز قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

-إن مسار الإصلاحات في الجزائر كان تحت ضغط الأزمة الاقتصادية التي عرفتتها الجزائر وليس لتحسين أداء المنظمات وفق خطة مدروسة.

2-دراسة فتيحة حبشي (2006-2007) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة والارتقاء بالجودة من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة، بإضافة إلى تقييم عناصر الثقافة التنظيمية بالوحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرهون ببناء ثقافة تنظيمية جديدة، تقوم على مجموعة من العناصر التي تتلاءم مع تطبيق هذا المدخل.

- أن النتائج النهائية لدراسة، تؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-دراسة أحمد بن عيشاوي (2008) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقها على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة نجوم في الجزائر، وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- أن إدارة الجودة الشاملة منهجا تسييريا متكاملا، حيث في حالة تطبيقها بشكل الصحيح سوف يمكن المؤسسة من تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار.

- أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق بإزالة العوامل المعيقة من خلال التحكم في تقنيات ومهارات التسيير وإتقانها وتطبيقها.

4-دراسة محمد بركات الزهير (2009) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن"، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كل على حدة ومجتمعة والأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة في الأردن، حيث تم استعمال طريقة الاستبيان كأداء لجمع البيانات بتوزيعه على 62 مديرا في المصارف التجارية المرخصة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

-وجود علاقة ارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الميزة التنافسية.

-وجود علاقة ارتباط بين بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي.

5-دراسة عبد الرزاق حميدي (2013-2014) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات وتحديدًا في القطاع البنكي الجزائري ودورها في تحسين القدرة التنافسية للبنوك. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك، ولكن أهمها إدارة الجودة الشاملة التي تمثل سلاحا تنافسيا فعالا.

-توجد بعض الملامح لاهتمام مسؤولي البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، غير أنها في الواقع فإن ذلك مجرد ترويج إعلامي لا وجود له على أرض الواقع.

6-دراسة " نور الهدى بورغدة" (2013-2014) تحت عنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة، بالإضافة إلى أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية للمؤسسة (كمتغير تابع)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733).

-هناك أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية.

7-دراسة أمال ربحاني (2014-2015) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية -دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، وتهدف الدراسة إلى إبراز أثر تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية وتحديدًا في قطاع الاتصالات بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

-يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات وفي حال عدم توفرها، تصبح عاملاً معيقاً لتطبيق هذا النظام، فعدم التزام ووعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدم تفهم هذا النظام بالمعنى الكامل من قبل أعضاء المؤسسة.

-تشهد تنافسية قطاع الاتصالات تحسناً طفيفاً من 2013 إلى 2014 حسب التقارير العالمي لتنافسية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلا أنها يبقى بعيداً كل البعد عن المستوى المطلوب بترتيب الجزائر في المراتب الأخيرة، لهذا على المسؤولين العمل على تطوير قطاع الاتصالات من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت فعاليتها ونجاحها في عدة مجالات.

8-دراسة بوخلوة باديس (2015-2016) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك-قسم التكرير"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك-قسم التكرير على الجودة، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها :

-وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

-وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهة نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزي إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

9-دراسة أحمد إبراهيم سعد حسن (2017) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات-"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية حسب حجم الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: -أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. -عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزي لمتغير حجم الشركة.

10-دراسة " عبد السلام طيب" (2017-2018) تحت عنوان " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشاريع وذلك بالتطبيق على مؤسسة الصناعة الحديدية (EIM)، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: -وجود علاقة طردية متوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (EIM). -هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الوظائف الإدارية للمشروع (إدارة المشروع) بمؤسسة الصناعة الحديدية (EIM).

2. الدراسات الأجنبية:

11-دراسة (Thomas J. Douglas and William Q. Judge, Jr) (2001) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية: دور الرقابة الهيكلية والاستكشاف"

« Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage : The Role of Structural Control and Exploration »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والمزايا تنافسية التي تحققها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية نسبيا بين تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت بيانات الدراسة بعض الدعم لتأثير تعديل الهيكل التنظيمي على كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى وجه الخصوص قامت الدراسة بقياس الهيكل التنظيمي (الرقابة والفحص)، حيث أظهرت الدراسة أن هناك تأثيرات مستقلة ومتراطة على الأداء المالي للشركات التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة.

12-دراسة (Satish Mehra and Sampath Ranganathan) (2008) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على تحسين رضا العملاء"

« Implementing total quality management with a focus on enhancing
Customer satisfaction »

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز رضا العملاء عبر شركات متنوعة في ثقافات مختلفة، حيث خلصت الدراسة إلى أن تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في منظمة يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على رضا العملاء، والأهم من ذلك أن العلاقة ثابتة عبر أنواع الصناعات والثقافات، علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن مثل إدارة الجودة الشاملة فعالة بنفس القدر في شركات الخدمات وكذلك شركات التصنيع، وبالتالي يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بشكل موحد عبر الثقافات المتنوعة وأنواع الصناعة المختلفة.

13-دراسة (Musran Munizu) (2013) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية والأداء التنظيمي: حالة صناعة المصايد في مقاطعة جنوب سولاويزي بإندونيسيا"

« The Impact of Total Quality Management Practices towards
Competitive Advantage and Organizational Performance :
Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia »

تحاول هذه الدراسة اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في شركة المصايد الكبيرة والمتوسطة لأسماك في مقاطعة سولاويزي الجنوبية بإندونيسيا، حيث تم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان. المستجيبون في هذا البحث هم مديرو شركات المصايد، تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بـ 66 شركة لمصايد الكبيرة والمتوسطة لأسماك وتم استرجاع 55 استبانة كعينة نهائية، وتم تطوير ثلاث فرضيات، وتم معالجتها البيانات باستخدام برنامج (SPSS 18).

وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على حد سواء على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي، وأن الأداء التنظيمي يتأثر بالميزة التنافسية أكثر من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

14-دراسة (A.Addae-Korankye) (2013) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (TQM): مصدر ميزة تنافسية - دراسة مقارنة لشركات التصنيع والخدمات في غانا-".

« Total Quality Management (TQM): A source of Competitive Advantage. A comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana ».

استقصت الدراسة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة (TQM) مصدرًا للميزة المنافسة أم لا، في كل من قطاعات الخدمات والصناعة في غانا، وتتمثل مجتمع وعينة البحث من 30 شركة خدماتية و30 شركة صناعية في أكرا عاصمة غانا، وتم استخدام الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية بالإضافة أنه في حين أن الجودة في منتجات الصناعية يمكن اختبارها والتحكم فيها، بينما يصعب التحكم في جودة الخدمات قبل التسليم بسبب طبيعتها غير الملموسة.

15-دراسة (David Bulger) (2014) بعنوان "آثار ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء وأسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا"

« The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey »

يهدف هذه البحث إلى دراسة آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة بالإضافة إلى أسباب وعوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا، حيث تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في المنطقة الصناعية المنظمة في كوجايلي-جبزي، وتم استرجاع 242 استبيانًا صالحًا للاستخدام، بمعدل استجابة مرضٍ قدره 48.4 بالمائة. أجريت تحليل عامل الاستكشاف وتحليل الانحدار المتعدد، حيث أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة، حيث كشفت النتائج أن العقبات الأساسية التي تواجهها الشركات في تركيا كانت في قلة مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، وهيكل الشركة غير المناسب، ونقص الموارد، ومن المستحسن أن تستمر الشركات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء، بحيث يجب على الشركات تحسين مشاركة والتزام ووعي الموظفين بإدارة الجودة الشاملة، وتعزيز هيكل الشركة، وتوفير الموارد للتغلب على الحواجز التي تمنع التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

– ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها، بتركيزها على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية وتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة الناشطة في مجال صناعة الاسمنت الذي بدأ يعرف منافسة شديدة بين العمومية منها والخاصة.

تاسعا: هيكل الدراسة

قصد الامام بمختلف جوانب الموضوع، اشتملت الدراسة على مقدمة عامة وثلاثة فصول رئيسية وخاتمة عامة وهي موضحة كما يلي:

– **مقدمة عامة** اشتملت على تمهيد للموضوع ثم طرح الإشكالية وإعداد فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية، ثم تحديد أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع، لنتنقل بعدها إلى حدود الدراسة ومنهجية البحث والتطرق إلى الدراسات السابقة.

– **الفصل الأول** تم تطرق فيه إلى الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، تم التطرق في **المبحث الأول** إلى أساسيات حول الجودة، أما في **المبحث الثاني** فقد تم تسليط الضوء فيه على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وروادها، أما في **المبحث الثالث** فقد تم الإشارة إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، في حين خصص **المبحث الرابع** لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو.

– **الفصل الثاني** فقد تناول مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، حيث تناول **المبحث الأول** مدخل للتنافسية، أما **المبحث الثاني** فقد تطرق إلى البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، في حين تم في **المبحث الثالث** تسليط الضوء على الميزة التنافسية من حيث المفهوم والأبعاد والمصادر، أما **المبحث الرابع** فقد خصص لدراسة إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة.

– **الفصل الثالث** فقد تناول الدراسة الميدانية ، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، تطرقنا في **المبحث الأول** إلى نظرة عامة حول الشركة وتطور قطاع الاسمنت في الجزائر، أما في **المبحث الثاني** فقد تم تطرق فيه إلى نظام إدارة الجودة لشركة حسب ISO 9001/2015، في حين تم التطرق في **المبحث الثالث** إلى تحليل البيئة التنافسية للشركة، أما **المبحث الرابع** فقد خصص لمعرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت (SCSEG)، حيث تم فيه عرض منهجية الدراسة والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وعرض وتحليل النتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وفي الأخير أنهيت الدراسة **بخاتمة عامة** تشتمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول :
الإطار الفكري
والنظري لإدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه عالم اليوم في ظل متغيرات العولمة والانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وإلغاء الحواجز الجمركية وظهور شركات أجنبية أدى إلى ظهور المنافسة المحلية والعالمية وأصبح من شروط نجاح وبقاء منظمات الأعمال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة، لذا أصبح مفهوم الجودة ليس شعاراً بل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وتتحول من النمط الإداري التقليدي إلى نمط إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد مدخلاً للتطوير الشامل والمستمر لأداء المنظمة، القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ تسعى من خلاله إلى تحقيق رضا العملاء، وتخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد وصولاً إلى التعامل مع العميل.

ويتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، تم التطرق في **المبحث الأول** إلى أساسيات حول الجودة، أما في **المبحث الثاني** فقد تم تسليط الضوء فيه على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وروادها، أما في **المبحث الثالث** فقد تم الإشارة إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، في حين خصص **المبحث الرابع** لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو.

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

أصبح الاهتمام اليوم بالجودة ظاهرة عالمية، وأخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتمام خاصا ويمكن القول إن الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات وفلسفة إدارية وأسلوب حياة، تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير، وتزايد إدراك العملاء لمستوى الجودة فيما يقدم لهم من سلع وخدمات.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الجودة:

أولاً: نشأة الجودة

إن الجودة كممارسة وفكرة قديمة قدم الوجود البشري، فهي موجودة منذ لآلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فقد اهتم الانسان البدائي بالجودة، وأن كان هذا الاهتمام يأخذ أشكالاً بدائية وغير منظمة، من خلال اهتمامه بجودة الطعام وجودة المواد التي يستخدمها كالملابس وأدوات العمل وأسلحته الخشبية، ومع الخطوات الأولى نحو الإنتاج والزراعة وتدجين الحيوان كان اهتمامه بالجودة يأخذ شكل الانتقاء.¹ فالجودة هي ليست وليدة الحضارة الإنسانية الحديثة، التي دعت إليها وساهمت في تطوير فلسفتها، وفي مقدمتها الحضارة البابلية، وعلى يد ملكها حمورابي، وكذلك الحضارة الفرعونية، إذ أن لهتين الحضارتين الفضل في إرساء قواعد وتطوير مفاهيم الجودة، كما هو الحال في الأفكار التي وردت ضمن قانون مسلة حمورابي، حيث هناك نصوص خاصة في معاقبة المقصرين، الذين يقدمون سلعة ليست بالنوعية الجيدة، وكانت أحد المواد القانونية وهي (أن البناء إذا قام بإنتاج سلعة (بيت) غير مطابق للمواصفات وتسبب البيت في مقتل المالك، فيجب أن تكون العقوبة الموت للبناء). كذلك نلمسها من الأعمال المتقنة التي وصلت إليها الجنائن المعلقة، وبناء الأهرامات، التي امتازت بالبراعة والفن الهندسي والجودة.²

وتواصل من هذه الحضارة القديمة، جاءت الحضارة الإسلامية لتقدم إضافة نوعية مهمة على موضوع الجودة، فقد حرص الإسلام على تعميق مفهوم الجودة عبر تركيزه على مفهوم الإتقان في العمل وهذا ما جاء في القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسُنَنِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾³، وهناك آيات بينات يوصف سبحانه وتعالى جودة وإتقان خلق البشر وكل شيء في قوله تعالى ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾⁴، وفي قوله تعالى ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صَنَّ اللَّهُ الَّذِي آتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾⁵. وقد وردت أحاديث نبوية كثيرة تدعو الى الإتقان العمل، حيث كان رسول صلى الله عليه وسلم

¹ - بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص 34.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو محمد، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 238-239.

³ - سورة التوبة، الآية 105.

⁴ - سورة التين، الآية 04.

⁵ - سورة النمل، الآية 88.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

يؤكد على أهمية الجودة والالتقان في العمل كما ورد في الأحاديث النبوية الشريفة { إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه } وفي الحديث الشريف { رحم الله امرئ عمل عملاً صالحاً وأتقنه }.

ثانياً: التطور التاريخي للجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعده في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد الجودة وتطويرها، ففي عام (1931) بدأ (Deming) والذي تعلم على يد (Shewahart) بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية. أما (Juran) فقد نشر أول كتاب له في ضبط الجودة في عام (1951) حيث أكد فيه عن مسؤولية الإدارة عن الجودة وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح كروسبي مفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects) والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.²

ولقد تطورت الجودة خلال القرن الماضي عبر مراحل فكرية وفلسفية، ساهمت في بلورة المفاهيم الحديثة للجودة، ولقد مر هذا مفهوم بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1. مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1940): اقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتايلور التي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش. ويمكن القول هنا أنه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.³

2. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (1940-1960): ظهرت الرقابة الإحصائية للجودة مع ظهور الإنتاج الكبير عام (1931)، الذي صاحبه آن ذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهد المبذول في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال

¹- رواه مسلم البخاري.

²- شنين عبد الرحيم، أحمد علماوي، أوصيف لحضر، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، ماي 2011، ص 426.

³- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007، ص 29.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

فحص الجودة، فقد صمم كل من (Harry Roming, Halord Dodge) أسلوب إحصائي لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبولها أو رفضه، هذا الأسلوب لم يعد مقبول في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة والسبب في ذلك هو أن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيق على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها، ويعد (إدوارد ديمينغ / Edward Deming) رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة.¹

3. مرحلة ضمان (توكيد) الجودة (1960-1985): في هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءا من خطط المنظمة وأصبح تعميم الجودة بين الأقسام والمستويات الإدارية من أولوياتها، حيث تم الاعتماد على نظام يقوم على أساس منع وقوع الأخطاء، والتأكيد على تطبيق الجودة على جميع الأنشطة التنفيذية لإعطاء الثقة كافية بأن السلع والخدمات المقدمة للعملاء ستحقق رضاهم وولائهم، كما تضمنت هذه المرحلة ظهور حلقات الجودة، والتي حققت نتائج جيدة في مجال الجودة عندما طبقت المؤسسات اليابانية، حيث شجعت على العمل الجماعي داخل المؤسسة والتأكيد على أن الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة.²

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1986-لوقت الحاضر): ظهر هذا المفهوم في الثمانينات من القرن الماضي ليعطي الجودة مفهوما أعمق وليوجه المؤسسة لتنظر إليها بمنظور أشمل. وما تضيفه هذه المرحلة إلى باقي المراحل هو أن التركيز يكون على الزبون بالدرجة الأولى وأكثر من التركيز على العمليات الداخلية كما تشير إليه المراحل السابقة، كما أن الاهتمام بالجودة يكون من خلال المزج بين الجانب البشري والجانب النظامي العملياتي، عل عكس المراحل السابقة التي اهتمت فقط بالجانب النظامي العملياتي، لكون إدماج العاملين من العوامل الحاسمة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مع اعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع، فلا يمكن حصرها في قسم الإنتاج بل تتعداه إلى جميع وظائف ونشاطات المؤسسة.³

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبنيها أي منظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى

¹ - عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص ص 23-24.

² - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعلومية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 18.

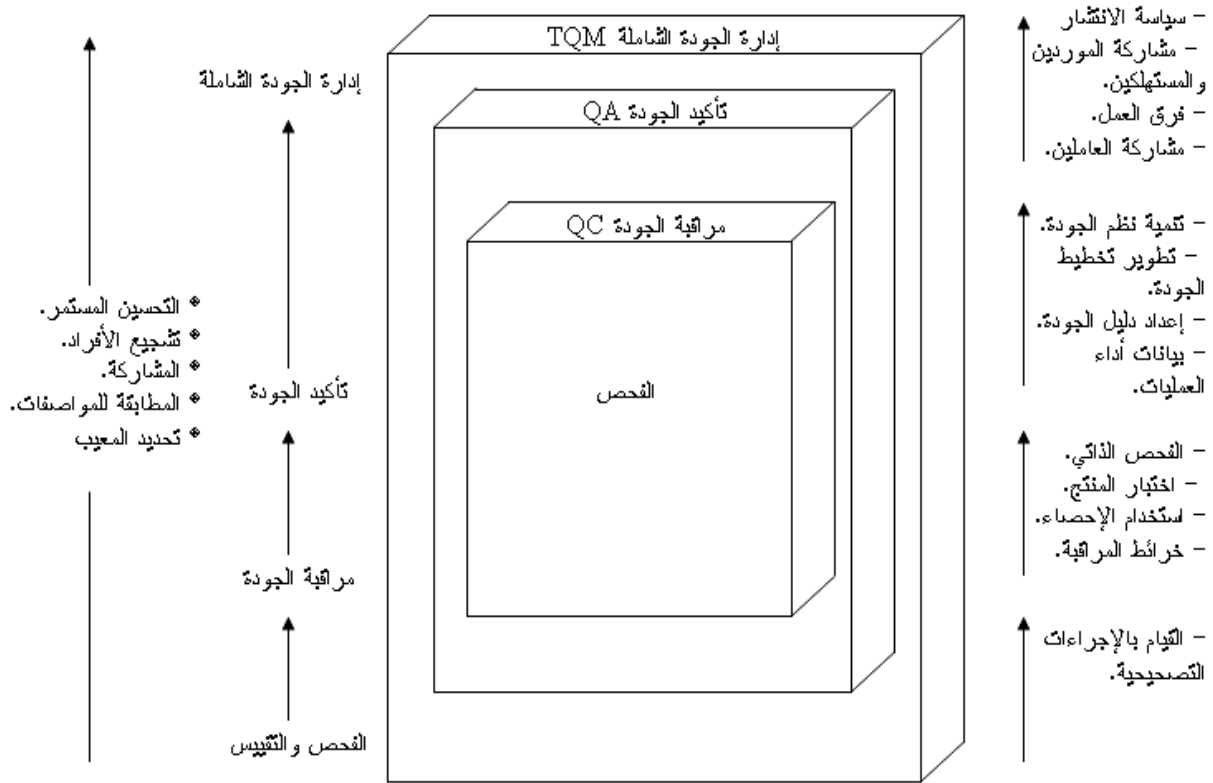
³ - عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 17.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.¹

ويمكن أن نلخص أهم التطورات التي عرفها مفهوم الجودة وملاحظاتها الأساسية في الشكل التالي:

الشكل (1-1): مراحل تطور مفهوم الجودة.



المصدر: زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات،

الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة-، الجزائر، الفترة 13،

14 ديسمبر 2010، ص 05.

¹ - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها

أولاً: تعريف الجودة

تتفق معظم أدبيات الجودة بأن محاولة تعريف معنى الجودة يمكن تناوله من جوانب متعددة نظراً لاختلاف التصورات حول المفهوم، يشير أليس (Ellis,1993) إلى أن مصطلح "الجودة" يحد ذاته تعبير غامض إلى حد ما لأنه يتضمن دلالات تشير إلى المعايير (Standards) والتميز (Excellence) على حد سواء، بينما ينصح الباحث بيرسينغ (Pirsing,2001) بأن ندع الجودة بلا تعريف "دع الجودة دون تعريف ... هذا هو السر" وهو في ذلك يشير إلى أننا سنعرف الجودة عندما نشعر بها وهذه دلالة على أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون على مدى جودته.¹

ولقد ترك رواد الجودة تعريفات عديدة، ومعاني كثيرة وقد يختلف مفهومها من شخص إلى آخر، وعليه تعرف الجودة بعدد من التعريفات نذكر منها:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والتماثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر أو لاستخدامها لأغراض الحماية.²

- يعرفها قاموس Webster على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة، ويعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية.³

- عرف Jauran الجودة على أنها "الملائمة للاستخدام".⁴

- ويعرفها Crosby على أنها "المطابقة للمواصفات".⁵

- أما Ishikiwa الجودة هي "القدرة على إرضاء العميل".⁶

- عرف Feigebaum الجودة بأنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".⁷

¹ - زرزار العياشي، عباد كريمة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، مجلد 2019، العدد 07، أبريل 2019، ص 219.

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 15-16.

³ - محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 19.

⁴ - عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 29.

⁵ - قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 28.

⁶ - Philippe Détrie, Conduire une démarche qualité, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p. 20.

⁷ - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجالي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية والتوزيع، الاردن، دون طبعة، 2009، ص 60.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- كما عرفها المعهد الأمريكي **Ansi** الجودة بأنها " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة " ¹.
- وتعريف الجودة وفقا لإصدار "**Iso 9000**" الجودة هي مجموعة من الخصائص بعضها محدد مسبقا وفق لنظام معين والبعض الآخر محدد ضمنا وفقا للاحتياجات المطلوبة من العمل وهذه الخصائص توجه لتحقيق أهداف جودة النظام " ².
- أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: " الجودة هي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة " ³.
- تعرف هيئة المواصفات البريطانية (**BST**): "الجودة بأنها مجموعة من صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية " ⁴.
- يعرفها المعهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة " بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، من الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء " ⁵.
- وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي: ⁶
 - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
 - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على انتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
 - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.
 - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو انتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.
 - الجودة هي قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر وكذلك عرفت أنها حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات الزبائن.

¹ - فواز التميم، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 14.

² - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 62.

³ - Ph. Kotler et B. Dubois, **Marketing Management**, Public, union, 10 émet Edition, Paris, 1996, P 12.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 49.

⁵ - محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الأردن، 2006، ص 28.

⁶ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وتتضمن الجودة ثلاث عناصر وهي:¹

-**المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

-**الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

-**الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة. ولقد جمع الباحث (Garvin) جميع مفاهيم الجودة واستطاع تصنيفها والتي ظهرت في أدبيات الفكر الإداري بهدف الوصول إلى المفهوم المشترك العام في هذا المجال، وقد حددها بخمسة مداخل يمكن تناولها فيما يلي:²

1. **مدخل التفوق:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك.

2. **مدخل يعتمد على المنتج:** بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم ومبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. **مدخل يعتمد على المستخدم:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك.

4. **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لوصفات التصميم المطلوبة.

5. **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراؤه، ومتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج ذا قيمة عالية.

نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الجودة وذلك وفقا لاختلاف في وجهة نظر من كاتب إلى آخر في هذا الموضوع، فمن الباحثين من ينظر إلى مفهوم الجودة على أساس العميل، ومنهم من ينظر إليه على أساس التصنيع وآخرون ينظرون إليه على أساس القيمة وعلى أساس المنتج.

¹- بعبطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص 150.

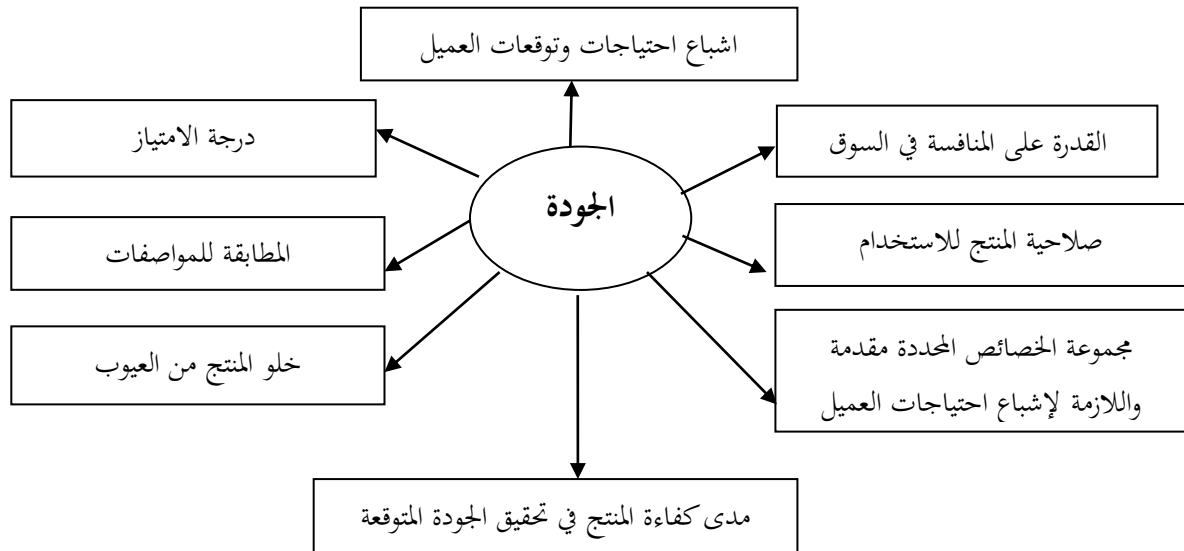
²- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص ص 21-22.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وعلى أساس ما تقدم يتضح لنا بأن للجودة عدة مفاهيم ترتبط بعدة أطراف، وكل طرف أو جهة يستطيع أن يكيف هذا المفهوم من وجهة نظره، وعليه فمن خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط بين طرفين هما المنتج والزبون.
- تكتسي الجودة طابعا ديناميكيا، بمعنى الاستمرارية، وهذا يعني أن المنتج يجب أن يتكيف باستمرار مع مواصفات وتطلعات الزبائن.
- الجودة هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في السلعة أو الخدمة.
- الجودة هي الرضا التام للعميل.
- الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وتطلعات العميل.
- الجودة هي مقياس على قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بحاجات العملاء.
- الجودة هي كل ما يقوله الزبون عنها.

الشكل رقم (1-2): التعريفات المختلفة للجودة



المصدر: محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ثانياً: أهمية الجودة:

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة المنتجة للسلعة أو الخدمة، أو بالنسبة للمستهلك، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:¹

1. سمعة المنظمة: حيث تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

فاذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات في نفس القطاع.

2. المسؤولية القانونية للجودة: تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسؤولة قانونياً على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3. المنافسة العالمية: تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4. حماية المستهلك: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن السراء منتجات المنظمة، وإن عدم رضا المستهلك هو الفشل للمنتج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافية، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأماناً.

5. التكاليف والحصة السوقية: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة ربح المنظمة.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 30-32.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الجودة

تحدد الجودة بعدد من أبعاد والمحددات التي يمكن من خلالها تحديد القدرة على إشباع رغبات وحاجات العملاء.

أولاً: أبعاد الجودة

نجد أن الباحثين يجدون اختلافًا في أبعاد جودة سلعة وأبعاد جودة الخدمة وذلك بسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة، لذا سنورد فيما يلي مجموعة من الأبعاد تتضمن كل من:

- أبعاد جودة الخدمة.

- أبعاد جودة السلعة.

ويمكن ذكرها فيما يلي:¹

1. أبعاد جودة الخدمة:

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياساً بالخصائص المادية الملموسة للسلع لكن بشكل عام، وبناء على ما تتمتع بها الخدمة من خصائص، يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي:²

- الوقت : وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة.

- دقة التسليم : ويعني هذا التسليم في الوقت المحدد والمطلوب من المستهلك.

- الإتمام : أي إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.

- التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين بشكل متميز.

- التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن أو المستهلكين دون تمييز.

- سهولة المنال: أي سهولة الحصول على الخدمة.

- الدقة: إنجاز الخدمات بصورة صحيحة منذ أول مرة.

- الاستجابة: يقصد بها التفاعل السريع مع الزبون أي حل المشكلات غير المتوقعة من قبل العاملين.

- الكفاءة: ويقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لإمداد بالخدمة المطلوبة.

- الأمن: ويقصد بها التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك.

¹ عواطف ابراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 22-24.

² مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وهناك تصنيف آخر لأبعاد جودة الخدمة لكنها لا تخرج عن حدود المفاهيم التي تضمنتها الأبعاد العشرة أعلاه وهي¹:

- **المعولية:** تتضمن اتساق الاداء والاعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولى وبذلك وتوفي الشركة بوعودها.
- **الاستجابة:** رغبة وجاهزية (أو استعداد) العاملين لتقديم الخدمة.
- **الكفاية أو المقدرة أو الأهلية:** تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
- **إمكانية الوصول للخدمة:** تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.
- **التعامل:** تتضمن الدمائية أو اللباقة أو الأدب والاحترام وتقدير، والصدقة التي يبدها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.
- **الاتصال:** تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين.
- **الموثوقية أو المصداقية:** تتضمن جعلت الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم.
- **الأمان:** التحرر من الخطر أو الشك.
- **فهم ومعرفة الزبون:** بذل الجهود لمعرفة حاجة الزبون.
- **الملموسية:** الجوانب المادية للخدمة.

2. أبعاد جودة السلعة:

- يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة الى:
- **الأداء:** خصائص التشغيل الاساسية.
 - **المظهر أو الخصائص:** أن يتضمن المنتج القليل من الاضافات.
 - **المعولية:** احتمالية نجاح التشغيل (عدم الفشل) خلال فترة زمنية محددة أو هي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتج دون حدوث عطل أو انهيار في ظروف تشغيل طبيعية.
 - **المطابقة:** مقابلة المعايير المتفق عليها مسبقا.
 - **الديمومة أو المتانة:** طول مدة الاستخدام، اقتصاديا وتكنولوجيا.
 - **القابلية للخدمة:** السرعة، التعامل، الكفاءة، وسهولة التصليح.
 - **الجمالية:** الرونق أو الاحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس.

¹ - عواطف ابراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- **الجودة المدركة:** التقييم غير المباشر للجودة السلعة.

وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة والخدمة، فإنها تشترك في الخصائص التالية:

- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة.

- كلاهما تقترحان ممارسات أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

ثانياً: محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

1. جودة التصميم: يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الانتاجية وهذا اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الاتقان المطلق.¹

2. جودة المطابقة: تشير جودة المطابقة إلى مدى مطابقة المنتج الفعلي للمتطلبات التصميم وهي تعبير عن مدى تحقيق جودة التصميم في المنتج الفعلي، وللشركة ومورديها دوراً في جودة المطابقة حيث أن جودة المطابقة انعكاس لكل العمليات في الشركة، ومدى ملائمة ما يقدمه ومردوها لتحقيق المستوى المقرر للجودة، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب وإصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب، وإن ما تعتمد المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دوراً في التأثير على كلفة المنتج، ومن هنا فإن مناهج الجودة خلال مراحل تطورها المختلفة كانت تسعى، من بين أمور أخرى، لتحقيق جودة المطابقة للتصميم دون زيادة في الكلفة المحددة للمنتج بموجب التصميم.²

3. جودة الأداء: تشير جودة الأداء إلى حسن أداء المنتج في السوق، أو مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وهي تعبير عن درجة رضا العميل عن المنتج عند استعماله بعد شراؤه، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، من هنا فإن توفير التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاثة أمراً ضرورياً، وقد ينتج عن جودة الأداء المدركة لدى العملاء بروز الحاجة إلى التعديل والتطوير في مستوى جودة التصميم، وجودة المطابقة أو كلاهما.³

¹ - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

³ - نفس المرجع السابق، ص 36.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة:

يعرف (Harrington.H.J) تكلفة الجودة على أنها " مجموعة التكاليف التي يتم تحملها لمساعدة العمال على القيام دوما بعملهم بصفة صحيحة، ولتحديد فيما إذا كان الإنتاج مقبولا، يجب إضافة لهذه التكاليف، تلك التي يتم تحملها من طرف المنظمة، مثلما زبونها، عندما لا يستجيب المنتج للمواصفات أو تطلعات الزبون".¹

وكذلك يعرفها (Horngren, et al) بأنها " التكاليف الناشئة نتيجة لإنتاج المنتجات ذات الجودة المحققة".² ولقد اتفق أغلب الكتاب والباحثين على التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والذي يضم أربعة أنواع من كلفة الجودة وهي:³

1. تكاليف المنع (الوقاية): الكلفة المترتبة على التخطيط وتنفيذ وإدامة نظم الجودة، وتتضمن الرواتب وكلفة التطوير، تصميم المنتج، وتصميم العملية الانتاجية والمعدات، وأساليب ضبط الجودة، وتصميم نظم المعلومات، وكل التكاليف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها الكلفة المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد العاملين المشاركين بإجراءات ضبط الجودة، كذلك تضم كلفة إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وكلف تدقيق الجودة وكلف تحسين الجودة فضلا عن كلف العمل مع الموردين قبل البدء بتصنيع المنتج.

2. كلف التقويم: الكلف المرتبطة بتقديم المنتجات، العمليات، الأجزاء، والخدمات لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة وتتضمن تكاليف الفحص والاختيار للمواد الداخلة فضلا عن كلف الفحص والاختيار للمنتج، كما تتضمن كلفة صيانة المعدات وأدوات وأجهزة القياس وكلفة المواد والمنتجات المستخدمة في عملية الاختبار، ويحدث هذا النوع من الكلف خلال وبعد عملية الانتاج ولكن قبل وصول المنتج الى المستهلك، ويمكن النظر اليها ككلفة مرتبطة بإدارة المخرجات في حين ترتبط كلفة الوقاية بكلفة.

3. كلف الفشل الداخلي: الكلف الناجمة عن انتاج أجزاء معابة أو خدمات معابة قبل تسليم المنتج الى الزبون وتحدث عندما تفشل المنتجات أو الاجزاء أو المواد أو الخدمات في تلبية مواصفات الجودة المحددة وقبل تحويل ملكية المنتج الى المستهلك، لا تظهر هذه الكلف عندما لا تظهر منتجات غير مطابقة وعند اعتماد برنامج التلف الصفري، وتضم هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل المعاد وكلف تصحيح الوحدات المعابة وكلف تحديد أسباب فشل المنتج وكلف إعادة اختبار المنتج المعاد إصلاحه، كما ينبغي تضمينها لكلف

¹ يحي بويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، تخصص تسير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009، ص 80.

² صالح إبراهيم يونس الشعباني، إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد 02، 2016، ص 32.

³ عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

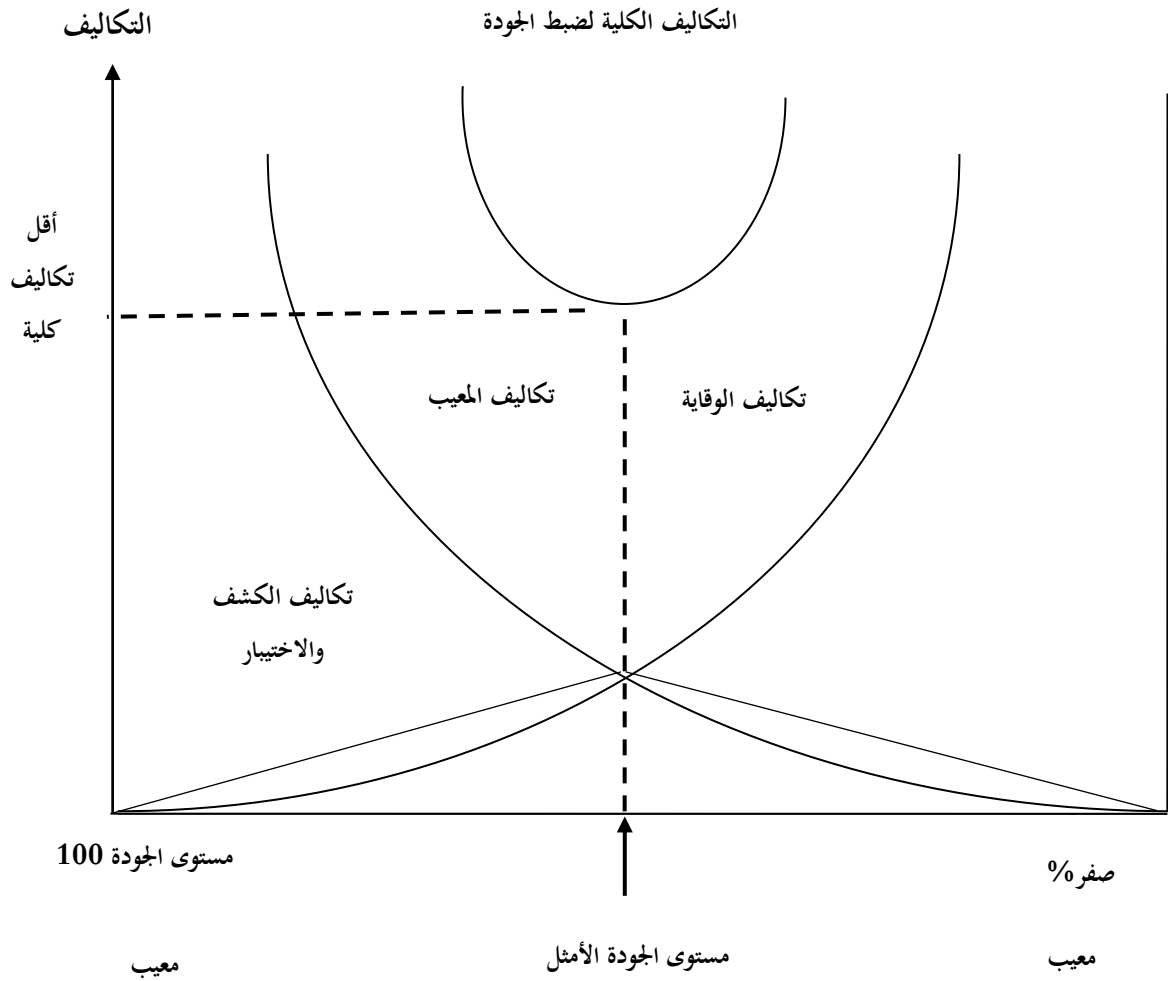
وقت الانتاج المفقود بسبب الانتاج المعاب، والملاحظ أن هذه الكلف تتناقص مع تنفيذ أنظمة ضبط الجودة نتيجة زيادة الانفاق على كلف المنع (الوقاية) وهذا أحد اسباب تقلص هذه الكلف بمرور الزمن.

4. كلف الفشل الخارجي: الكلف التي تظهر بعد تسليم الأجزاء أو الخدمات المعابة، وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته الى المستهلك، وإذا لم يكن هناك وحدات معابة فإن هذه الكلف لا تظهر، وتتضمن هذه الكلف كل من الكلف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح والاستبدال للوحدات المعابة وكلف الضمان أو الكفالة ضمن المدة المقررة، وهذه الكلف تتناقص بمرور الزمن وتطور نظم ضبط الجودة في الشركة.
- مما سبق ذكره نجد أن للجودة تكاليف يجب على المنظمة قياسها وتحديدتها من أجل:¹
- تقييم التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة من عدم جودة منتجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها.
 - نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.
 - ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

¹ - Philippe Dètrie, conduire une démarche qualité, op, cit, P 118.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1-3): العلاقة بين التكاليف الخاصة بالجودة



المصدر: محمد الصبري، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 41.

ومن الشكل السابق يتضح أنه:

- عندما تزداد تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع حتى يصل إلى أن تصبح نسبة تكلفة المعيب صفراً وتكون الجودة عند أعلى حد لها.

- عندما يقل مستوى الجودة حتى يصل إلى أدنى مستوى له (صفراً) فإن تكلفة المعيب تصل إلى حدها الأقصى (100%) بما يعني أن جميع الوحدات المنتجة أصبحت معيبة.

- عندما يقل مستوى الجودة إلى أدنى حد له (صفراً) وكذا عندما يصل مستوى الجودة إلى أعلى حد له (100%) فإنه لا نكون قد أنفقنا أي شيء على عمليات الفحص والاختبار أي منحى تكاليف الأداء يبدأ بقيمة مساوية للصفر وينتهي أيضاً بقيمة مساوية للصفر.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

كما أن الجودة العالية تتسبب في تحمل المنظمة لتكاليف عالية وكذلك الجودة المنخفضة تسبب في تكلفة عالية أيضا ولكن الجودة المثالية والتي تقع بين الاثنين هي التي تتحقق بأقل قيمة من التكاليف.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي لقيت قبولا وتطبيقا كبيرا من قبل المؤسسات الأمريكية واليابانية خاصة، كما لقيت أيضا اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والكتاب والمهتمين، وأجريت الكثير من الدراسات والأبحاث التطبيقية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مختلف المؤسسات. وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئه وركائزه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزاوية النظر إليها من قبل هذا الباحث أو ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة.¹

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

يتضمن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ثلاثة عناصر مكونة لهذا المفهوم وهي:²

- **الإدارة:** تعني التطوير والحفاظ على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر تبدأ بإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين، أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- **الجودة:** تعيين الوفاء بمتطلبات المستهلك بل تجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المرحلة الأولى للعملية بما يرضي المستهلك وتضمن الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المؤسسة الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم أو بشكل موجز تلبية متطلبات المستهلك وتوقعاته.

- **الشاملة:** فإنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بتقويم رضا عن المنتجات والخدمات المقدمة إليه وتضمن:

- كل المؤسسة.

- في كل مجالات العمل.

- كل العاملين.

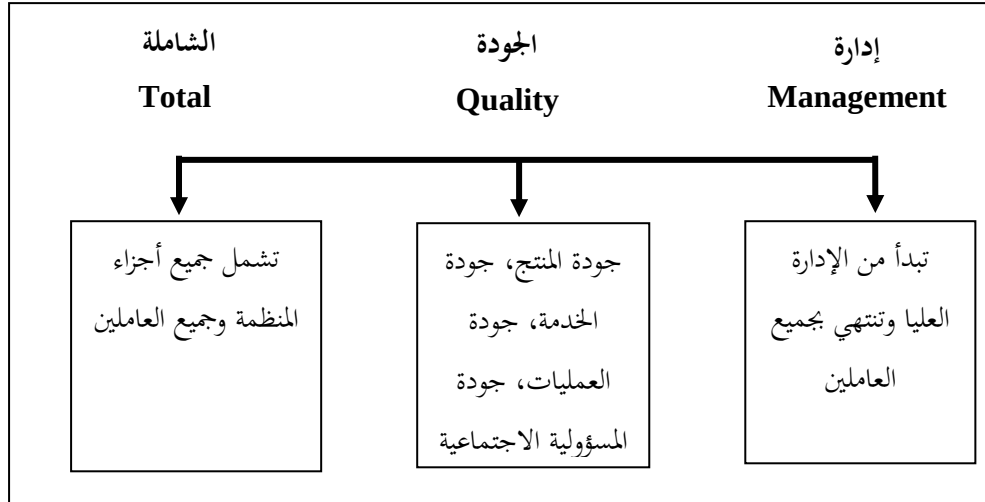
¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 73.

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

والشكل التالي يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق:

الشكل رقم (1-4): مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة مدخل معاصر، دار المرتضي، بغداد، العراق، 2008، ص 52.

- كما يعرفها (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال من خلال تحريك القدرات المشتركة لكل العاملين والإدارة بغية تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر وذلك باستخدام فرق العمل".¹

- في حين يرى (Crosby) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقاً، حيث أنها تمثل الأسلوب الأمثل لمنع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على التحفيز والتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.²

- بينما عرفها إدوارد ديمينج (Edward Deming) بأنها "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين في المنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".³

- يعرفها جوزيف جوران (Joseph Juran) بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفئ وجه".⁴

¹ - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 40.

² - Crosby, P, Quality is free, Mc Graw-Hill, New York, 1979, p 19.

³ - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 62.

⁴ - مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- ويرى (Heizer and Render) بأنها "إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك".¹
- وحسب (Flynn et al) "هي نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة، مع التركيز على صيانة وتحسين العمليات، ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء".²
- ويعرفها (Kotler and Dubois) بأنها "جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات".³
- بينما يعرفها جون أوكلاند (John Oakland) بأنها "منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها، وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات، وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات".⁴
- في حين يعرفها (هود جاتس) بأنها "عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".⁵
- ويعرفها كل من ستيفن ورونالد برند (Stephen K & Ronald B) بأنها "التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة".⁶
- وتعرف بأنها "مدخلا إداريا لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة منتجاتها، خدماتها، العاملين فيها، عملياتها، وبيئتها، وبإشراك جميع العاملين من أجل رضا الزبون".⁷

¹-رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 75.

² -Ali Bakhit Jaafreh, Abdelfattah Z, Al-abedallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organisationnel Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research, Vo.4, No.1, 2013, p 95.

³ - Kotler and Dubois, **Marketing Management**, 10 th Edition, public union, paris, France, 2000, p 18.

⁴ -John S, Oakland, **Total Quality Management: Tex with Cases**, 3rd Ed, Oxford : Butterworth-Helneemann, 2003, p 30.

⁵ - Jean.Brilmann, **les meilleures pratique de management**. édition d'organisation, paris, France, 2000, p 217.

⁶ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁷ حمدي عبد العظيم، منهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 205.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

كما عرفت بها بعض الهيئات الرسمية مثل:

- المنظمة البريطانية للجودة (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة الادارية للمنظمة التي تدرك من خلالها كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معا ".¹
- المنظمة الفرنسية لخلقات الجودة (AFCERQ) إدارة الجودة الشاملة بأنها " مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة، بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة ".²
- معهد الجودة الفدرالي على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث تستخدم الأساليب الكمية من أجل تحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة ".³
- معهد المواصفات البريطانية (BSI) " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ".⁴
- المنظمة العالمية للتقييس (ISO) كما هو موضح بفقرات (ISO 9000) على أنها " مدخل اداري يعمل تحقيق استمرار نجاح المنشأة على المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية العكسية لإشباع حاجات العميل وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات والقوانين الحكومية ".⁵
- وحسب (Dale H. Glen H) تتطلب إدارة الجودة الشاملة ستة مفاهيم أساسية:⁶
- إدارة ملتزمة ومشاركة لتوفير الدعم التنظيمي الطويل الأجل من القمة إلى القاعدة.
- التركيز على الزبون سواء داخليا أو خارجيا.
- المشاركة والاستخدام الفعالين لكامل قوة العمل.
- التحسين المستمر للأعمال وعملية الإنتاج.
- معاملة الموردين كشركاء.
- وضع مقاييس أداء للعمليات.

¹ - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - Gomez.P.Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994, p 36.

³ - عبد الله حسين جوهر، استراتيجية الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص 67.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000، ص 22.

⁵ - محمد سمير أحمد، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁶ - Dale H. Besterfield, Glen H. Besterfield et al, Quality Management, Revsed Third Edition, Pearson, India, 2012, p. 2.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: بأنها أسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسة عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية في كافة أنشطة المنظمة، وفي كل المستويات التنظيمية والعمل على التحسين المستمر لمختلف العمليات والإجراءات من أجل تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وبشكل الذي يحقق رضاهم.

وتختلف إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية في عدة نقاط نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.	مسطح ومرن وأقل تعقيدا.
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعد إصلاح مالم يكسر.	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملا بمبدأ الوقاية خير من العلاج.
نظرة العاملون	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات.	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المدرب والميسر للأمور، ينظر إلى المدير على أنه قائد.
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.	تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.
الجهود	التركيز على الجهود الفردية، حيث تسود المنافسة بين الأفراد.	التركيز على الجهود الجماعية، حيث تسود روح الفريق.
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار فكري.
الجودة	تحدد ماهية الجودة وما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	تطلب المنظمة من زبائنها توصيف الجودة وتطوير مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات المستهلكين وتوقعاتهم.
القرارات	تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 107.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الرضا الكامل للمستهلك، بإدخال التحسين المستمر على سائر العمليات والمستويات التنظيمية من أجل توفير منتج أو خدمة ذو جودة عالية، ويمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة كالتالي:¹

- زيادة القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال.
 - زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء المستهلكين والتفوق والتميز على المنافسين.
 - زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
 - زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
 - ضمان التحسين الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
 - زيادة القدرة الكلية للشركة على نحو المتواصل.
 - إحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات العنصر البشري للمنظمة وبالتالي إحداث نقلة مهمة في عملية التنمية الاقتصادية.
- بالإضافة إلى ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق ما يلي:²
- خفض التكاليف: عن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في الكثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلباً على العميل.
 - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

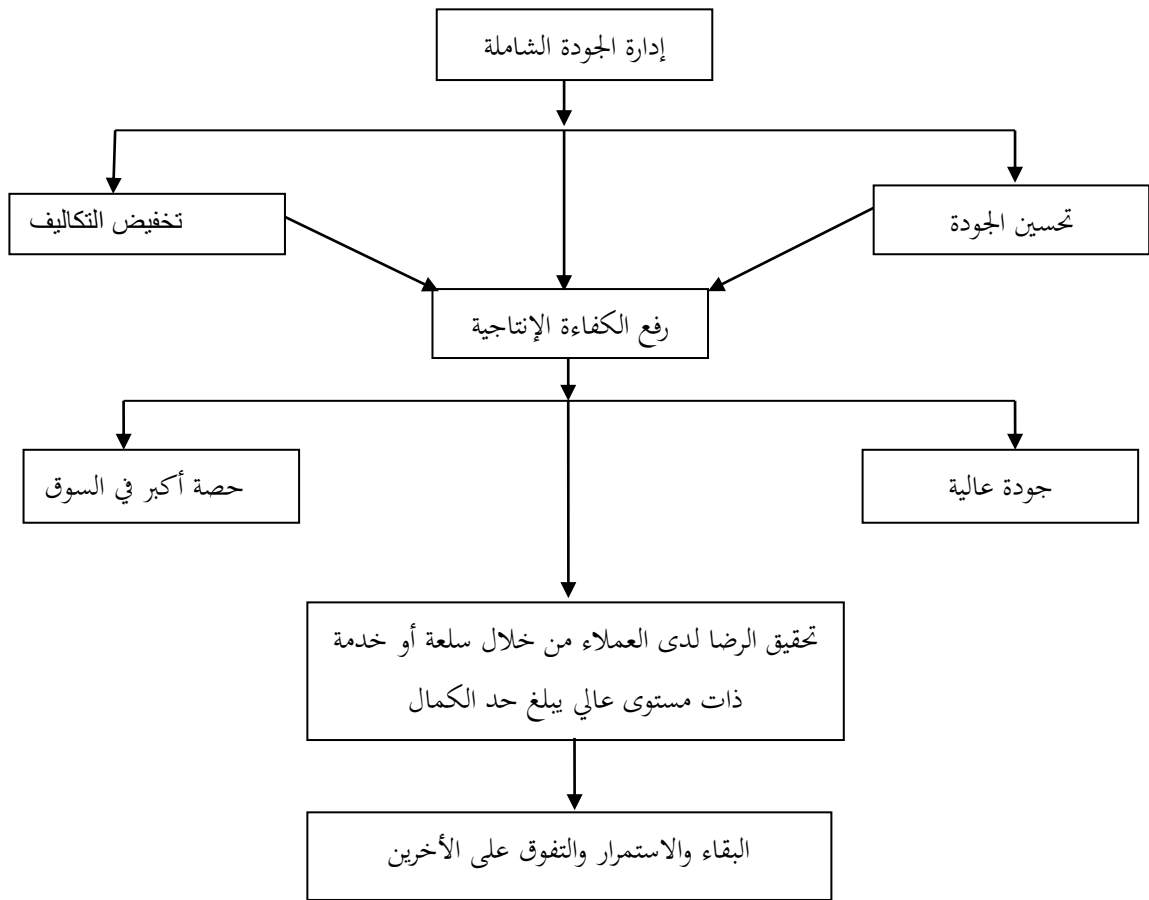
¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو محمد، الاقتصاد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² - شنين عبد الرحيم، أحمد علماوي، أوصيف لخضر، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 427-428.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى مستوى العالمية المتعارف عليها.
- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

الشكل رقم (1-5): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 33.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما تتضمنه فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي أنها تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة في المنظمة، كما أنها تؤثر على الحصة السوقية، وعلى الأرباح في ظل المنظور طويل الأمد، كما أنها أداة فاعلة لتحقيق وضع تنافسي من أجل إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، أي أنها تركز على المنظور الطويل الأمد للجودة.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج، ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:¹

- تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها واستبقائها.
- تحسن كثيراً من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبذورة.
- في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.
- تحدث طفرة إنتاجية، حيث يشتغل العاملون بشكل أكثر كفاءة.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض شهادات الدولية مثل: (Iso 9000) و (14000 Iso).

- التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وتوفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين الأفراد والشعور بالانتماء داخل المؤسسة ككل.
- تمكن العاملين من الحصول على المزيد من الدفع، حيث يدركون إمكانياتهم بشكل تام.
- زيادة الارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.
- إجاز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام المؤسسة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة 9000 Iso و 14000 Iso، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

■ تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات، إلا أن هناك اختلافات في مجموعها من مفكر إلى آخر، ويمكن إجمالها في المبادئ الأساسية التالية:

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة، للخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.¹

إن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتخذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي التي تنقل قناعتها بالجودة لباقى الموظفين من خلال نشر ثقافة الجودة، كما أنها تساند جهود الجودة وتذلل صعوبتها، وهي أيضاً التي تجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة، ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وهي التي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن تبني الإدارة العليا وحماستها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق، يعتبر الحجر الأساس في المنظمة ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.²

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للجودة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسة، وهو أحد العناصر الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن بين أهم السبل المنتهجة لضمان استمرارية عملية التحسين للجودة، وذلك باعتباره تخطيطاً شاملاً يتضمن كافة الأنشطة ويمكنها من وضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الواجب تحقيقها، أخذ بعين الاعتبار ما يتوفر لديها من موارد مادية وبشرية ومالية حاضرة ومستقبلاً، وذلك بهدف ضمان التفاعل السليم والايجابي مع تغيرات البيئة المحيطة بها.³

¹- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001:2000)، مرجع سبق ذكره، ص. 94.

²- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³- فتيحة بوحرو، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2014، ص ص 111-112.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط هو بمثابة القلب النابض للمنظمات من أجل بقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف محددة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال.¹

فحسب (Bemowski.K) فإن التخطيط الاستراتيجي يحدد أين نحاول أن نذهب، وأن الجودة قضية استراتيجية، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية يجب إدماجها بعناية في نشاط التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وأن هذا الإدماج يعني أن الإدارة العليا للمنظمة يجب أن تضع إدارة الجودة الشاملة في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.² كما أن تكامل تخطيط الجودة مع تخطيط المؤسسة الاستراتيجية يضع الجودة أكثر قوة، ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة وأنشطتها اليومية وتشجيع هذه الثقافة التي تلتزم بتحسين الجودة والتركيز عليها وجعلها محورا رئيسيا في الخطط المختلفة للمؤسسة.³

التخطيط الاستراتيجي للجودة يقصد بها "عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع مؤشرات ومقاييس مستوى الأداء".⁴

وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الآتي:⁵

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- رسالة الجودة.
- وضع سياسة الجودة.
- تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة.
- وضع خطط تطوير الجودة.
- تنفيذ استراتيجية الجودة.
- مراقبة وتقييم جودة الأداء.

ثالثا: التحسين المستمر

التحسين المستمر يعد أسلوبا ابتداء في اليابان وتطور ولقى النجاح فهو ينجز من خلال ادخال التحسينات التدريجية المستمرة على السلع والخدمات عبر العمليات المختلفة تهدف إلى تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد

¹- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

²- يحي بويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

⁴- سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم 23/22 أبريل 2003، ص 180.

⁵- عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 38.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

والمعيب والمرتجع والمعاد، فضلا عن منع الهدر بكافة أنواعه ومجالاته من أجل تحسين معدلات الإنتاجية إلى جانب تحسين الجودة وتقليل الوقت وبموارد محدودة.¹

إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا، ومحاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وماهي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين والتطوير، لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل، فهو عملية شاملة تتضمن أنشطة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل.²

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إدخال تحسينات مستمرة في كافة مجالات العمل في المنظمات، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وبالأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملائها، فالتحسين والتطوير يعد مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز.³ وهو كفلسفة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها، يركز على مبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق المعيب الصفري، والبحث عن حلول لمشكلات الجودة، مما يشجع على الابداع والمبادرة. وتنطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، أي معرفة التغيرات التي تحدث أثناء العمل، والعمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، وذلك بهدف بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلا في كل مجالات النشاط والتركيز الكبير على العمليات التي تجعل المنتجات ذات جودة.⁴

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الوجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

- هدف عام: بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية.

¹ - ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 02، العدد 38، 2017، ص 151.

² - حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 168.

³ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 201.

⁴ - فتيحة بوحرو، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.¹
- والتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو قلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات.² فهي ليست برنامج تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. وبما أن مستوى الجودة وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، فيجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليله بشكل دوري.³
- كما أن الاستمرار في التحسين يكون عن طريق:⁴
- النظر إلى العمل على أنه عملية سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو أنشطة المنظمة.
- توقع احتياجات المستهلك.
- محاولة جعل العمليات فعالة وكفؤة، وقابلة للتعديل.
- الرقابة والتحكم في العمليات، عن طريق استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض وقت الدورة، استخدام خرائط الرقابة.
- المحافظة على نفس مستوى الرضا بنفس مستوى الأداء.
- التخلص من الإسراف.
- فحص الأنشطة والعمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات، والخدمات بهدف التقليل أو التخلص من تلك الأنشطة.
- القضاء على عدم التوافق في كل وجه من أوجه الأعمال.
- التجديد والتحديث والابتكار لتحقيق تحسين ملموس في العمليات.
- تضمين الخبرات المتعلمة في الأنشطة المستقبلية.
- استخدام الأدوات والأساليب الفنية مثل الرقابة الإحصائية للعمليات، تقييم التجارب، القياس المقارن الخ.

¹ - يوسف حجيّم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 130.

³ - فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 29-30.

⁴ - قريش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02،

2011، ص ص 197-198.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.¹

رابعاً: التركيز على العمليات

إن تحقيق رضا الزبون وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بصفة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذا يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابل للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء.²

ويقصد بمبدأ التركيز على العمليات: تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة. ومن أجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح ولو بشكل مختصر العناصر التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي وعناصر الكفاءة الإنتاجية وهي:³

أ- **إدارة العملية الإنتاجية**: أن معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية وتتضمن هذه المشاكل نقطتين أساسيتين وهما:

- **السيطرة**: ونقصد بذلك تخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالي نسبياً من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها، وأن هدف السيطرة الرئيسي هو إزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية.

- **التحسين**: أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء، وأن الهدف منه هو نقل الإنتاج إلى مستوى جيد. لذلك تركز العملية الإنتاجية على منع تحقق العيوب والأخطاء وتقليل التلف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية.

ب- **مكونات النظام الإنتاجي**: أن النظام الإنتاجي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

¹- عيساني عامر، حامدي محمد، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة الـ 47 لمعرض الجزائر الدولي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 35، ديسمبر 2016، ص 134.

²- العبادي، يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

³- <https://hrdiscussion.com/hr85441.html> أطلع عليه يوم 2021/03/04 على الساعة 16:58.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- **المدخلات:** وتشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وأفراد وخطط وطاقة ومواد مشتركة سواء كانت نصف مصنعة أو مصنعة وغيرها. وعند تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يجب أن تكون المخرجات أعلى قيمة من المدخلات وهو ما يؤكد تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تخصص في إنتاجها وذلك بتعظيم الناتج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة للوصول إلى الحالات المثلى وكلما كان النظام الإنتاجي جيد كلما كانت الكفاءة الإنتاجية جيدة ويدعم هذا الرأي شعار مرفوع في بعض أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات مفاده أن الإنتاجية الجيدة تولد في رحم نظام إنتاجي جيد وبالعكس.
- **عملية التحويل الإنتاجي:** ويشمل هنا المعدات والمكانن وطرق الإنتاج والسيطرة النوعية والتصاميم وغيرها.
- **المخرجات:** وتعد نقطة البداية في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية الفرعية.

خامسا: التركيز على العملاء

يعتبر العميل أهم مرتكزات التي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي لأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة (مالكوم العالمية) أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الداخلي والخارجي.¹

أ- العميل الداخلي: يتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المنظمة ذاتها، العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ، حيث ينظر هؤلاء الأفراد عادة كأهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية.

ب- العميل الخارجي: وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المنظمة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذ قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة خلال السعي إلى تلبية حاجات ورغباته وتوقعاته والوصول إلى إرضائه.²

ويتضمن التركيز على العملاء في الخطوات التالية:³

- التحديد الدقيق لمتطلبات واحتياجات زبائن المنظمة كافة في المنتجات والخدمات والأسعار وشروط التسليم ومدة الضمان.

¹ - خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 99.

² - لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

³ - إسماعيل إبراهيم الفراز، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة ناشرون وموزعون، العراق، 2010، ص 14.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- إبلاغ جميع المستويات التنظيمية المعنية بهذه المتطلبات والاحتياجات والشروط بشكل واضح ودقيق.
- إيجاد حالة التوازن بين متطلبات واحتياجات الزبائن ومتطلبات المنظمة.
- قياس مدى رضا الزبائن عن جودة منتجات المنظمة والخدمات المقدمة لها واتخاذ الإجراءات التطويرية في ضوء نتائج هذا القياس.
- إدامة الاتصالات الهادفة مع زبائن المنظمة لخلق علاقات مفيدة فيما بينها تعود معطياتها بالنفع على الجانبين معا.

سادسا: التركيز على العاملين

يبرز من خلال اهتمام المنظمة بعدد من الجوانب أهمها، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، وهي على النحو التالي:

أ- مشاركة العاملين : إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم، وتطوير أدائهم، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، وذلك لأن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من إدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير.¹

ب- تدريب العاملين : يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والهادفة، وترى فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك فإنه ليس بطريق الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، وذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء من عملية تطوير في إدارة الجودة الشاملة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء وإلغائها²، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والهدر، وهو أهم وأفضل وسيلة لاكتساب المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان.³

¹ - أحمد فوز الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 28.

² - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ - حازم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 39.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

فالتدريب يساهم في جعل الجودة الشاملة واقعا ملموسا، باعتبار أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تحقيق الجودة الشاملة هو توفير الموارد البشرية الكفؤة المدربة، وهذا الشرط يحدد أهمية توفر إستراتيجية واضحة ومطبقة فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات.¹

وتغطي إستراتيجية التدريب الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة المجالات التالية:²

- التدريب على أدوات الجودة: والذي يتضمن التدريب على المشاركة في فرق العمل وعلى التسلسل المنهجي للجودة ومهارات التقييم والتحسين المستمر.

- التدريب على تقنيات حل المشاكل: والتي تساعد على حل المشاكل التي تواجه عمليات التحسين، ومن أهم هذه التقنيات: العصف الذهني، بيان ايشيكاوا، ... وغيرها.

- التدريب على القيادة: والذي يركز على المديرين لإكسابهم المهارات في اتخاذ القرار والتعامل مع الأفراد والمعارف التنظيمية.

ج- تحفيز العاملين: الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة. أو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

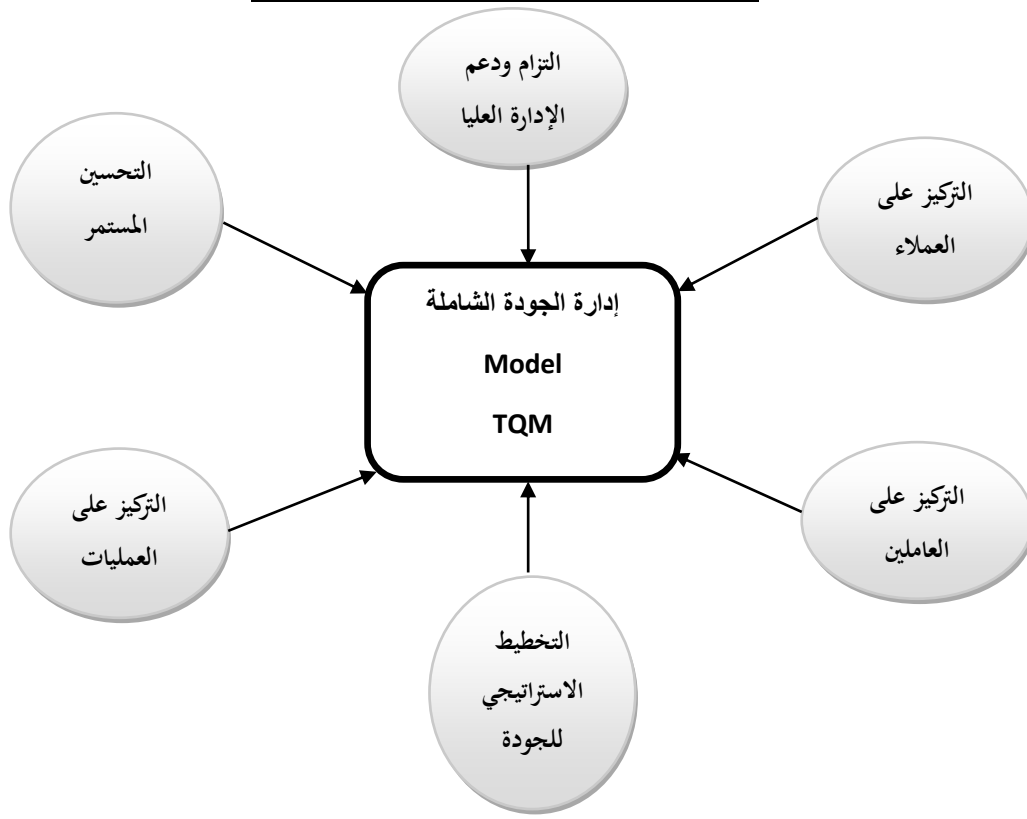
إن تقديم الحوافز والمكافآت من مبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المؤسسة كأعضاء نافعين متفتحين لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد العامل فيها زبونا داخليا يصعب التفريط فيه كونه جزءا من كينونة المنظمة. كما يذكر البعض أن هناك سببين رئيسيين لنجاح الجودة في اليابان، الأول تحفيز العاملين والثاني كسب ولائهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل وتحدث رجال الأعمال اليابانيين عن دور التحفيز في نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسستهم، ويشير أحدهم إلى سر نجاح صناعاتهم ومصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز كل فرد في المؤسسة وإشراكه في موضوع الجودة.³

¹ - إلهام بجاوي، مريم بجاوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة حالة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 14.

² - نفس المرجع السابق، ص 15.

³ - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

الشكل رقم (1-6): مركبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم العديد من الباحثين والمفكرين في دفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة وإرساء قواعدها ومبادئها ويمكن ذكرهم فيما يلي:

أولاً: اسهامات ادوارد ديمينج Edward Deming

يعد ديمينج من الاخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك، وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينج من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة ومن أول من يعترف بدور ديمينج في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطورية هيروهيتو تكريماً له على اسهاماته في النهضة اليابانية.¹

يعود الفضل إلى ديمينج في إرساء قواعد الجودة الشاملة في اليابان وخاصة في فترة السبعينيات، وذلك بجعل الجودة أولوية تنافسية، وكانت اسهامات ديمينج في مجال الجودة كما يلي:

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 83.

1. عجلة أو دائرة ديمينج:

عجلة ديمينج عبارة عن عمليات ذات أربع مراحل لتحسين الجودة عمل ديمينج على تطويرها وحمله معه إلى اليابان خلال عمله هناك بعد الحرب العالمية الثانية، وتعرف بدورة (PDCA)، خطط (plan)، جرب (Do)، افحص (Check)، نفذ (Act)، ويشير الشكل رقم (1-7) لهذه العملية، وفيما يلي وصف لهذه العملية:¹

-خطط (plan): في هذه المرحلة الأولى تتمثل في وضع خط التحسين، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- دراسة العمليات الحالية وتنميط أو تقنين العملية.
- جمع البيانات لتحديد المشكلة وتحليل أسبابها باستخدام أدوات الجودة.
- إعداد خطة التحسين ومعايير التقويم لقياس النجاح.

-جرب (Do): المرحلة الثانية تتمثل في اختيار الخطة من خلال تجربتها في نطاق محدود، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود.
- توثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي لأجل تقويم النجاح في التنفيذ المحدود للخطة.

-افحص (Check): المرحلة الثالثة تتمثل في تدقيق مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوخاة منها، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- تحليل وتقويم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة.
- تحديد مدى نجاح خطة التحسين في تحقيق أهدافها، وهل هناك حاجة للتعديل أو التنقيح فيها، ثم إعادة تجربتها حتى يتم التحقق من النجاح أو إلغائها.

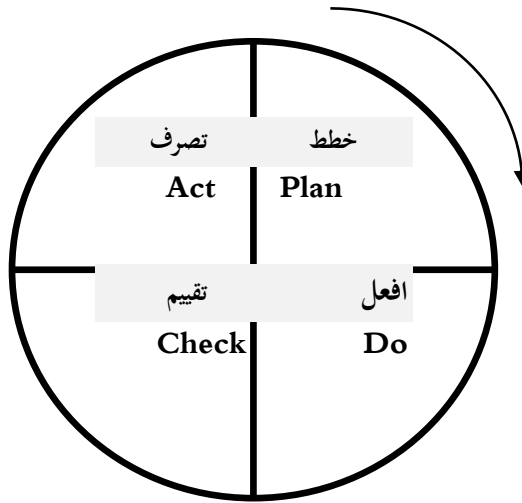
-نفذ (Act): المرحلة الرابعة تتمثل في تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- توثيق وتنميط العملية بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح.
- إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لجميع ذوي العلاقة وتعميمها.
- إجراء التدريب للمعنيين على القيام بالعمليات الجديدة.

¹ -رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 204-205.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1-7): دائرة ديمينج (PDCA)



المصدر: علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر وتوزيع، مصر، 1998، ص 95.

2. النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:

قدم ديمينج أربعة عشر مبدأ يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الجودة:¹

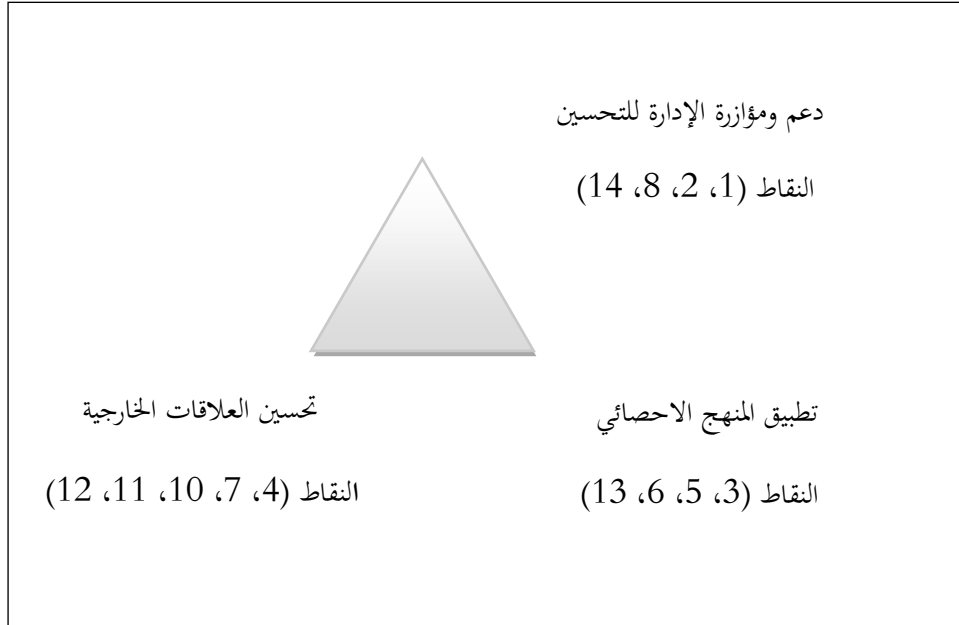
1. تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
2. تبني الإدارة لفلسفة التطوير والتحسين المستمر، وأن يكون التركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من اكتشافها.
3. يجب على إدارة المؤسسة تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء إلى منع وقوع الأخطاء.
4. تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهما واحدة، فالمؤسسة تنظر إلى الموردين على أنهم شركاء لها تخطط معهم لتحسين الجودة.
5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار ببناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم السلعة أو الخدمة (المؤسسة) ومن يقبل على شرائها (الزبون)، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية.
6. الاهتمام بالتدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين لضمان التحول لإدارة الجودة الشاملة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

7. القيادة الفعالة التي تشجع العاملين على إبداء مقترحاتهم، وتسعى لتطوير وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.
 8. القضاء على الخوف من خلال تشجيع الإدارة على الاتصالات الفعالة بينها وبين العاملين، وهو ما سيحقق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات بعيدا عن أساليب التخويف والعقاب.
 9. تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين، وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق للعمل وتفعيلها من قبل الإدارة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
 10. التخلي عن الشعارات والهاثافات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك، والعمل على توفير الوسائل التي تساعد على الوصول إلى تحقيق التلّف الصفري.
 11. تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربطها بالجودة، لأن ذلك يجعل تركيز العاملين ينصب على تحقيق الكم وليس الكيف.
 12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم بالقضاء على العوامل التي تؤثر سلبا عليهم كتصيد الأخطاء، التهديد والعقاب.
 13. تشجيع التعليم والتطوير الذاتي لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر.
 14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال إدراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتشكيل فرق العمل، زيادة التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات والأقسام في المؤسسة، تغيير ثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الأفكار السابقة هي مجرد مقدمة مختصرة لعمق تفكير ديمينج، وقد وضع شكلا هندسيا يلخص فيه نقاطه السابقة على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمينج (Deming Triangle) وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحسين الجودة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8): مثلث ديمينج للجودة



المصدر: بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 50.

3. المعيقات الستة عشر (The sixteen obstacles): كما قدم ديمينج قائمة من ستة عشر معيقا

تتمثل فيما يلي:¹

- الحلول الافتراضية.
- الأمل بالحلول الفورية.
- التعليم الخاطئ.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.
- الانطلاقات الفاشلة.
- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة مطابقة المنتج للمواصفات فقط.

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص ص 58-59.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- الحاجة لتوفير الجهود.
- العمل الانفرادي.
- مغالطة مبدأ صفر عيب.
- النظر للربح قصير المدى.
- عدم دعم الإدارة العليا.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

4. الأمراض السبعة القاتلة (The seven Deadly Diseases): لقد أوضح ديمينج أن هناك عوامل

- سلبية تصيب المنظمة والتي تمنع من جدوى التحسين الجودة وهي:¹
- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، أي عدم استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- عدم كفاءة أنظمة تقييم الداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.
- حركة الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية.
- إدارة المنظمة على الأرقام الملموسة فقط بمعنى اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة، وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهد، وجمع البيانات التي تفرز صدقها.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة، خاصة التي تتحملها المنظمات كالتكاليف الصحية والاستشارات القانونية.

5. حلقة رد الفعل المتسلسل (Deming Chain Reaction):

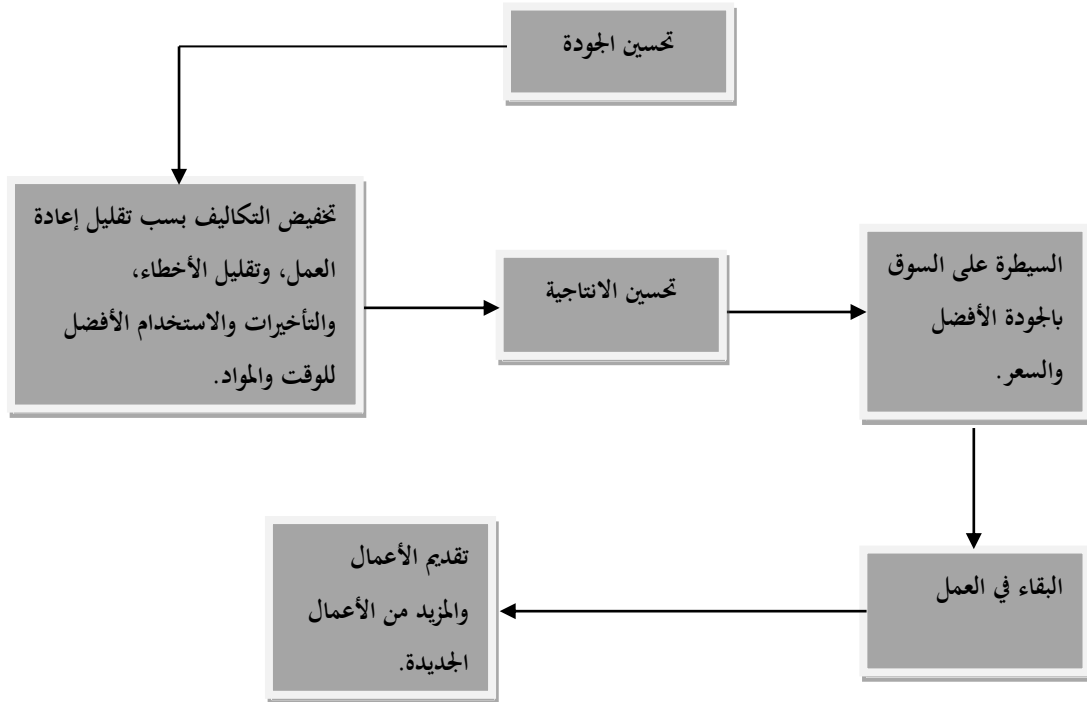
أوضح ديمينج تأثير التحسينات التي تم إجرائها في مجال الجودة على المنظمة من خلال ما أسماه رد الفعل المتسلسل وبخمس مراحل، تبدأ بأن الجودة العالية تقود إلى الإنتاجية العالية وهي بالمقابل تقود إلى القوة التنافسية طويلة الأمد، التي تؤدي إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة، وضمان النمو والاستمرار للمنظمة.²

¹ - رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 30-31.

² - يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره ص 93.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1-9): حلقة رد الفعل المتسلسل لـ Deming.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ثانياً: اسهامات فيلب كروسبي (Philip Crosby)

يعتبر فيلب كروسبي من المؤكدين على ضرورة التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects)، وأصدر كتابين شهيرين في مجال الجودة وهما (Quality Is Free) أي الجودة الحرة و (Quality Without Tears) أي الجودة بدون ندم، ويرى أن متطلبات التحسين المستمر هي:¹

- الايمان والاقتناع من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.
- التعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.
- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

¹ - خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 01، العدد 01، 2007، ص 12.

1. معايير ضمان الجودة:

لقد حدد كروسبي أربعة معايير لضمان وصول المنظمات لمستويات من الجودة وهي:¹

- **المعيار الأول:** التكيف مع متطلبات الجودة، من خلال وضع تعريف واضح ومتسق لها.
- **المعيار الثاني:** وضع معايير للأداء الجيد، السيئ، العالي، المنخفض، الأول، بهدف تحقيق الجودة والوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها تبعاً لهذه المعايير.
- **المعيار الثالث:** تحديد مستويات أداء الأفراد، ومنع حدوث الأخطاء، من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة والتدريب المستمر.
- **المعيار الرابع:** تقويم الجودة، فبعد تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال المعايير الموضوعة لذلك سلفاً، وحساب تكلفة كل شيء، ثم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى، ثم حساب الفاقد.

2. مبادئ كروسبي:

لقد اقترح كروسبي برنامج عمل لتحسين الجودة يشمل أربعة عشر مبدأً ويمكن تناولها كما يأتي:²

- اقتناع الإدارة العليا بالجودة، وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة.
- تكوين فريق تحسين الجودة يشمل ممثلين عن كل أجزاء المنظمة.
- تأسيس منظمة متخصصة بوضع مقاييس للجودة.
- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
- تقييم تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدامها للرقابة.
- زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين بالمنظمة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.
- تعليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءاً من برنامج تحسين الجودة.
- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.
- القضاء على المعوقات التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال تشجيعهم على إعلام الإدارة عن ذلك.
- تشجيع وتقدير المشاركة في برنامج تحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.

¹- بمجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

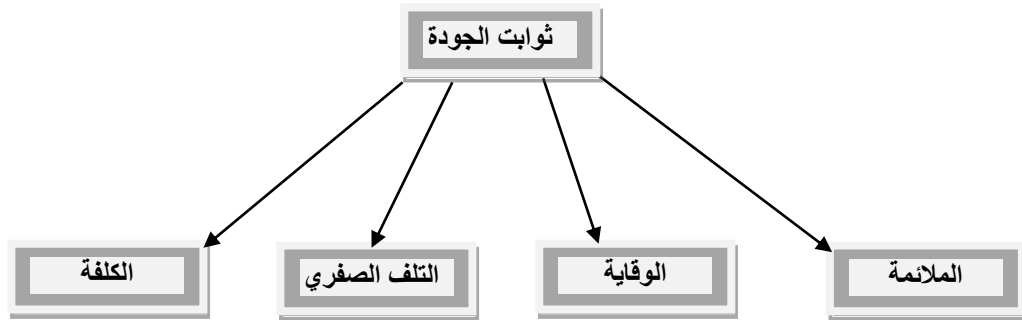
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعاً للعاملين على إزالة معيقات الجودة باستمرار.

3. ثوابت الجودة لكروسي (Steadfasts Crosby):

- حدد (Crosby) أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام به وهذه الثوابت هي:¹
- تعريف الجودة بأنها (المطابقة للمتطلبات)
 - تأكيد نظام الجودة لأسلوب الوقاية وليس التقييم.
 - يتم قياس الجودة المتحققة في المنظمة "بكلف عدم التطابق".
 - اعتماد مبدأ "العيوب الصفرية" معياراً للأداء.

الشكل رقم (1-10): ثوابت الجودة لكروسي



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 88.

4. لقاح الجودة (Quality vaccine):

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية:²

- التحديد (Determination)

- التعليم (Education)

- التنفيذ (Implementation)

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص ص

96-97.

² نفس المرجع السابق، ص 97.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

عندما يكون تحديد الجودة ومستواها أمراً مهماً، فإن تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة، وتحسينها يصبح أمراً بالغ الأهمية في ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها بتجاه الجودة بشكل تضامني مؤتلف يلغي الحدود ما بين الأقسام ويجعل الجودة مسؤولية الجميع.

ثالثاً: جوزيف جوران (Joseph M. Juran)

مؤلف ومستشار في الجودة، تبع ديمنج إلى اليابان في عام 1954 ليدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة، وقد عمل مسبقاً في برنامج الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric)، وكم فعل ديمنج لقد أسهم جوزيف جوران بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة، كما ركز جوران على التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من الجودة وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي.¹

1. ثلاثية الإدارة لجوران:

يعتبر جوران من الأوائل الذين أسهموا في وضع الطرق والأساليب للرقابة على الجودة وتمثلت أفكاره الأساسية الخاصة بإدارة الجودة ما يعرف بثلاثية (جوران) وهي:²

- تخطيط الجودة والتي تتمثل في:
 - تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين وكذا احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج تماشياً لاستجابة حاجات الزبائن.
 - تطوير العمليات قصد تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المرجوة.
 - نقل العمليات إلى القوى التشغيل (العاملين).
- الرقابة على الجودة والتي تتمثل في:
 - تقييم الأداء الحالي.
 - مقارنة الأداء الفعلي (المنجز أو المحقق) بالأهداف المسطرة.
 - معالجة الانحرافات أو الاختلالات باتخاذ الإجراءات الصائبة.
- تحسين الجودة والتي تتم من خلال:
 - ترسيخ الوعي بجدية وضرورة الحاجة إلى التحسين.

¹ - محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل صويص، غالب جميل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 51.

² - معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 79.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- تحديد أهداف التحسين.
- تأسيس هيكل تنظيمي يتناسب ومتطلبات العملية.
- التأكيد على الخطط والبرامج التدريبية لكل فرد في المنظمة.
- بناء خطط عمل لحل المشاكل والصعوبات المواجهة.
- إعداد التقارير عن مدى التحسين المسجل في عملية التنفيذ.
- تسجيل ما يتم تحقيقه ونشر النتائج الإيجابية وإيصالها إلى العاملين.
- السعي نحو تحقيق الأهداف المثلى.
- ترسيخ عملية التحسين وجعلها جزءاً من استراتيجية العمل.

وقد قام جوران بترجمة أفكاره في شكل أطلق عليه " ثلاثية العمليات الإدارية لجوران " وهي تتمثل في: تخطيط الجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): ثلاثية الإدارة لجوران.

إدارة الجودة		
تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
■ الاهتمام بالمستهلكين الداخليين والخارجيين. ■ الاهتمام بالمنتجات. ■ الاهتمام بالعمليات.	■ تقييم الأداء الحالي. ■ مقارنة الأداء مع الأهداف. ■ القيام بالإجراءات التصحيحية.	■ تحديد المستهلكين. ■ تحديد احتياجات المستهلكين. ■ تطوير مواصفات المنتج للإيفاء بحاجات المستهلكين. ■ تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات. ■ تحويل الخطط إلى عمليات تشغيل.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2. خريطة مسار الجودة:

كما قدم جوران خريطة مسار الجودة مرشداً للتخطيط للجودة، وهي مكونة من تسعة خطوات متتالية وهي:¹

- تحديد من هم العملاء.
- تحديد الاحتياجات هؤلاء العملاء.
- ترجمة تلك الاحتياجات إلى لغة المؤسسة.

¹ -عبد الرحمان الجويبر، إدارة الجودة الشاملة الانتقان: في الفكر الإسلامي والمعاصر، الدار العربية للموسوعات، ط4، بيروت، 2011، ص 190.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- تطوير المنتج الذي يستجيب لتلك الاحتياجات.
- الرقي بالمنتج ليستجيب لاحتياجات المؤسسة وبنفس القدر لاحتياجات العميل.
- تحديد العمليات التي يمكن أن تقود إلى انتاج المنتج.
- الرقي بالعمليات.
- التحقيق من أن العمليات تستطيع انتاج المنتج تحت الظروف التشغيلية.
- تحويل العمليات إلى التشغيل.

3. النقاط العشر لفلسفة جوران:

وقد حدد جوران عشرة خطوات متسلسلة لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر أنه عملية تغيير تنظيمية جذرية وشاملة، وهي¹:

- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- وضع أهداف للتحسين المستمر.
- الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع، وبناء فرق العمل، وتعيين منسقين الجودة.
- الاهتمام بعملية التدريب لجميع موظفي المنظمة.
- تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
- تقديم تقارير دورية وشاملة عن تقدم المنظمة.
- تشجيع العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري، وإبراز أهمية التغذية الراجعة كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- توثيق النتائج وحفظها على شكل إحصائيات بيانية.
- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة وعملياتها بهدف عملية التوسع.

¹ - رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

رابعاً: إسهامات كورو ايشيكافا (Kaoru Ishikawa)

يعتبر ايشيكافا الأب الروحي لحلقات الجودة (Quality Circles) حيث أنه كان أول من نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب لزيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم، خاصة فيما يتعلق بالجودة، مدلاً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينيات من القرن العشرين.¹

من أبرز إسهامات ايشيكافا في ميدان الجودة ما يلي:²

1. حلقات الجودة (Quality Circles): وقد طبقت على نطاق واسع في المصانع اليابانية، وتعد أحد أسرار نجاح قطاع الأعمال في اليابان، وحلقة الجودة هي مجموعة من الموظفين المتطوعين، يجتمعون بشكل مستمر لمناقشة الأمور المتعلقة ببيئة العمل بهدف حل المشكلات وتحسين طرائق العمل بما يكفل تعزيز الجودة.

2. التدريب المستمر (Continuos Training): من منطلق أن الكوادر البشرية في المنظمات عرضة للتغيير المستمر، مما يفرض دخول عناصر ودماء جديدة في المنظمة، وبالتالي فإن عمليتي التعليم والتدريب ينبغي أن تكون على نحو مستمر.

3. تخطيط عظمة السمكة (Fishbone Diagram): أو ما يعرف بتخطيط ايشيكافا وهي أداة تساعد على حل مشكلات الجودة بطريقة منطقية من خلال الربط بين نتيجة معينة وعدد من الأسباب المحتملة التي تسبب حدوثها.

4. سلسلة الجودة (Quality Chain): ويقصد بها ايشيكافا أن الجودة لا تقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجي فحسب، بل لا بد من إعطاء اهتمام بالعمل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، وقد طور ايشيكافا خط العلاقة المستمر بين العاملين، وشعار أي موظف في هذا الخط هو "القيادة هي عملي".

5. تصنيف أدوات الجودة: ويعد ايشيكافا أول من صاغ مفهوماً للجودة تحت اسم كايزن (Kaizen) بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها، وقد قام ايشيكافا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاث مجموعات وهي:³

¹ - مراد كريمة وآخرون، التنمية الصناعية في الجزائر - بين التخطيط واقتصاد السوق-، تديكلت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 306.

² - عبد الله بن علي التمام، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالكلديات التقنية بمدينة المنورة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 167، (د.س.ن)، ص ص 445-446.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- **المجموعة الأولى:** حدد سبع أدوات يمكن تعليمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المؤسسة من أجل تقييم مشاكل الجودة ومن هذه الأدوات (طريقة السبب والأثر، تحليل باريتو، خريطة مراقبة العمليات والمدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات وأدوات الفحص أو الاختيار).

- **المجموعة الثانية:** وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

- **المجموعة الثالثة:** وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

خامسا: إسهامات (Faigebaum)

يعد (Faigebaum) أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك "GENERAL ELCTRIC" واستخدم نظاما شاملا للرقابة على الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، وقد تبنت الشركة اليابانية مبادئ فيجنباوم في الرقابة الجودة الشاملة، حيث تركز على جعل الجودة هي الهدف المهم المؤسسة والسعي لتحقيقه دوما وتركز فلسفته على عشرة نقاط أساسية وهي:¹

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملين.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل تجاه الجودة.
- اعتبار الجودة أسلوبا للإدارة.
- التكامل في الجودة والإبداع.
- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
- التطوير المستمر للجودة.
- السعي لتخفيض الكلفة قدر الإمكان وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
- تنفيذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعمل والمصدر معا.

¹- فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين الكبيرة -سطيف-، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2016، ص 146.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- وقد حدد ثلاث مبادئ لتحسين مستويات الجودة والتي تتضمن:¹
 - القيادة الفعالة لتحفيز الأفراد على تطبيق الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.
 - التطوير التكنولوجي.
 - التزام المؤسسة من خلال التزام جميع العاملين بتحقيق منهج الجودة.

1. كلف الجودة (Quality Cost):

اسهام (Faigembaum) في تحديده لكلف الجودة التي حددها بثلاثة أنواع رئيسية (الوقاية، التقييم، وال فشل) وقد ألزم الإدارة بمايلي:²

- الالتزام بتحسين الجودة
 - التأكد بأن الزبون هو الذي يحدد الجودة
 - التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليدا في المنظمة
 - إمكانية إدارة هدي الجودة والكلفة بوصفهما هدفين متكاملين.
- إذن فلقد ساهم العديد من المفكرين من إثراء هذا التيار الإداري، وبرزت من خلال الأفكار التي قدموها، وفيما يلي أهم الأفكار والاسهامات التي قدموها في هذا المجال.

¹ - محمد إبراهيم، إدارة الجودة من منظور الإداري: مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 42.

² - يوسف حجييم الطائي، محمد عاصي العجالي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (1-3): إسهامات بعض راود الجودة

الشخصيات	الاسهامات
W.A. Shewhart	- بطاقة الجودة، المراقبة الإحصائية
E. Deming	- عجلة Deming - مثلث Deming: دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين - تطبيق المنهج الإحصائي، تحسين العلاقات الداخلية
J.M. Juran	- ثلاثية الجودة: تخطيط، مراقبة، تحسين
A.V. Faigembaum	- مراقبة الجودة الشاملة - دليل الجودة
K. Ishikawa	- حلقات الجودة - مخطط السبب-الأثر - مراقبة الجودة بالمؤسسة ككل
P.B. Crosby	- الصفر خطأ - الجودة = التطابق - الوقاية من الأخطاء بدل الكشف عنها
G.Taguchi	- وظيفة عدم الجودة - تخطيط التجارب
W. Massing	- دليل ضمان الجودة

المصدر: بديسي فهمية، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جوان 2004، ص 99.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

لقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المنظمات، على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الزبون، ولقد حققت المنظمات الخاصة والعامة نجاحا كبيرا إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وفرنسا وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا المدخل الجديد من نجاحات كثيرة في مختلف المنظمات.

المطلب الأول: متطلبات إرساء إدارة الجودة الشاملة

إن منهج إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا يستدعي القيام بعدد من النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لنجاحه. وكثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثون والكتاب ضرورة توافرها إذا ما أريد تبني هذه الفلسفة، ونستعرض جملة من المتطلبات التي أورده بعض الكتاب، وهي كالآتي:¹

أولا: المتطلبات لدى كريج (Creech 1994)

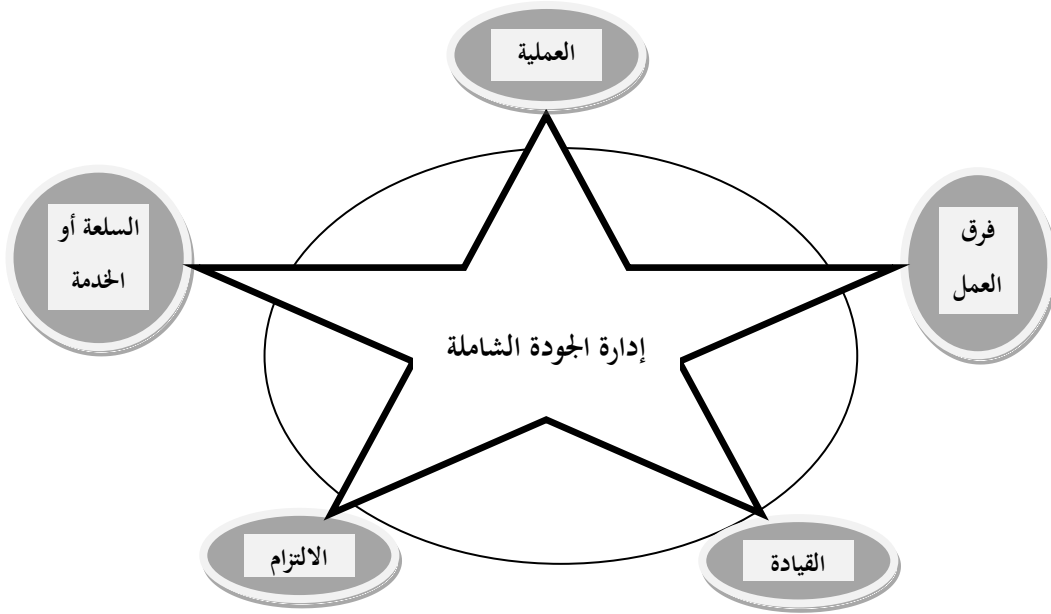
يشير كريج (Creech) إلى خمسة متطلبات هي:

- القيادة الملهمة.
- التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تأكيد تشكيل فرق العمل.
- التصميم الفعال للسلع والخدمات.
- التركيز على العملية.
- وهو كما موضح في الشكل التالي:

¹ - مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ص 341-342.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1- 11): نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 343.

ثانيا: المتطلبات لدى (Heizero 1996)

- توفير القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.
- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
- فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
- تحقيق الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة.
- تصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات.
- وضع برامج التطوير والتحسين المستمر لضمان الجودة الشاملة.
- تقييم المدير من خلال قياسها الأداء الخاص بالجودة من خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية والإعادة الهندسية.
- أن تنظر المنظمة إلى أن الجودة سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.

ثالثا: المتطلبات لدى (جودة 2004)

ويرى (جودة 2004) بأنه يمكن حصر المتطلبات في النقاط الآتية:

- دعم الإدارة العليا.
- التركيز على المستفيد.
- التعاون وروح الفريق.
- ممارسة النمط القيادي المناسب.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- فعالية نظام الاتصالات.

رابعاً: المتطلبات لدى (عليما)

كما حدد (عليما) مجموعة من المتطلبات التي لا بد من الاعتماد عليها عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي:¹

- إيمان القيادة الادارية العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهجاً تطويرياً استراتيجياً.
- يجب أن يكون أهداف المؤسسة مشتقة من حاجات ورغبات المستفيد.
- التعاون والتفاعل بين الافراد وأقسام المؤسسة مطلب ضروري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعليم والتدريب المستمر ضرورة ملحة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة.
- ضرورة توفر نظام معلومات فعال لارتكاز إدارة الجودة الشاملة عليه ولاسيما في ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تشجيع العاملين ومنحهم الثقة من أجل أداء فعال وكفاء.
- ابعاد الخوف عن مسار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نظرة القيادة الادارية الى عملية التطوير والتحسين على أنها عملية مستمرة وطويلة.

خامساً: متطلبات حسب المعهد الأمريكي للجودة

- ويحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أم خدمية ومهما كان حجمها وهي:²
- دعم وتأييد الادارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة، وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغيرات التي سوف تحدث.
 - تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو اعداد الافراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق فوائده ومزاياه.
 - التركيز على العميل: فالعميل هو مركز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الادارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
 - قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة.
 - الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو " Deming " الى إقامة نظام يركز على العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

¹ - سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 89- 90.

² - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 137- 138.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- **التعليم والتدريب المستمر:** وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان على انتاج الجودة باستمرار.
- **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
- **إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
- **تشكيل فرق عمل للجودة:** والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.
- ومن خلال تتبعنا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكننا القول إن مدى نجاح تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في مختلف المؤسسات، إنما يتوقف على مدى مشاركة ومساهمة جميع أفراد المؤسسة في تفعيل ذلك، كما أن الدور المحوري لكل هذه الجهود يستند لقيادة المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسات اتباع مجموعة من المراحل التي تسمح لها بتبني هذا المدخل. ولقد ذكر " Jablonski " أن هناك خمسة مراحل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب، وهي كالآتي:¹

أولا: مرحلة الإعداد

- يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
 - تشكيل مجلسا للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
 - تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
 - تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 138- 141.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

ثانيا: مرحلة التخطيط

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

- التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

ثالثا: مرحلة التقييم

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مرحلة الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

1. التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا.

3. تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.

رابعا: مرحلة التنفيذ

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

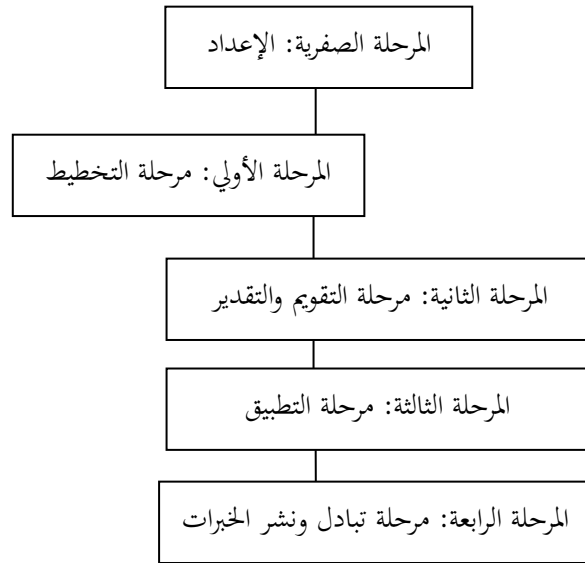
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- تعين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
- تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدراك الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة وحل المشاكل.... الخ.
- تدريب فرق العمل على قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

إذا كُِّل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة الى جميع الشركاء الآخرين من مالكين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم لتضامن معها لتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الاخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.

الشكل رقم (1-12): المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996، ص 71.

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

أدوات الجودة "هي الأدوات المستعملة في نشاطات الجودة، والتي تسمح باكتشاف المشاكل، تصنيف المعطيات، توليد الأفكار، تحليل الأسباب، الانطلاق في الأعمال التصحيحية، إدخال التحسينات ووضع مؤشرات النتائج".¹

إن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة له دور فعال في عملية التحسين والتطوير وتساهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة، ولقد تم تطوير العديد من هذه الأدوات من قبل المفكرين والمهتمين بمجال الجودة لمساعدة المنظمة على تحسين منتجاتها وعملياتها، نذكر منها ما يلي:

أولاً: مخطط باريتو (Pareto)

يستخدم مخطط باريتو في تحليل المشكلات بهدف حلها، وذلك عن طريق التركيز على المشكلات ذات الأهمية النسبية الكبيرة، وذلك من خلال اتباع القاعدة (80/20)، أي (20%) من الأسباب تؤدي إلى (80%) من المشكلات و(80%) من الأسباب تؤدي إلى (20%) من المشكلات، وتحليل (Pareto) يظهر ويلفت الانتباه إلى المشاكل الأكثر تكراراً، وبالاعتماد على التقنيات الإحصائية في تمثيل أسباب المشاكل على محور السينات وتكرارها أو نسبها المئوية على محور العيّنات، مع ترتيبها من الأكثر تكراراً إلى الأقل.²

1. مميزات تحليل باريتو: يتميز هذا المخطط بعدة نقاط وهي:³

- يساهم في التقييم المستمر للأداء، من خلال تقييم الوسائل والأدوات المستخدمة في العمل، وتؤدي إلى التحسين المستمر.
- يعمل على حسن الاستفادة من الوقت وتحسين ظروف العمل.
- يساعد في تعديل الأهداف إذا كانت الأهداف الحالية لا تسير في الاتجاه الصحيح.
- يساعد في التخلص عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر ولا تقم إلا بالأنشطة التي تحبها بنسبة (80%) وابتعد عن التنافس في الأنشطة التي لا تحبها بنسبة (20%).

ثانياً: مخطط السبب والأثر

يعتبر مخطط السبب والأثر من الأساليب الحديثة المستخدمة في تحليل الأسباب وإمكانية استخدامه في أقل قدر من المعلومات، ويطلق عليه تسمية "مخطط السمكة" وكذا "مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram" ويعرفه ايشيكاوا بأنه: "عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة"، ويبدأ هذا

¹- يحي بروفقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص 102.

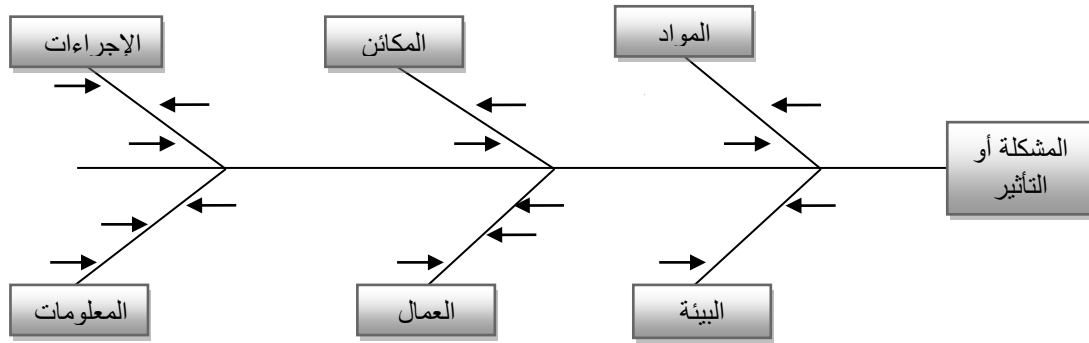
²- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 63.

³- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

الأسلوب بتحديد المشكلة تحديدا دقيقا، ومن ثم تحديد جميع الأساليب التي تقدم للمشكلة بالشكل الذي يساعد الفريق في حل المشكلة، وتحديد السبب الرئيسي لها، وقد تكون الأسباب في مجموع أو أكثر من المجموعات التالية: المعدات، المواد الخام، طرق العمل، العمال، ويتم تحديد الأسباب الفرعية لكل مجموعة عن طريق العصف الذهني، وبعد ذلك يتم اختيار الأسباب الأكثر احتمالا بعد المناقشة، مع عدم إهمال الأسباب الأخرى، وعندئذ يكون من السهل أعضاء الحلقة تحديد أرحح الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة ويجب أن يحظى السبب المرجح بموافقة جميع الأعضاء، ويوضح الشكل التالي المخطط العام للسبب والأثر.¹

الشكل رقم (1-13): مخطط عظمة السمكة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 290.

ثالثا: خريطة التدفق (Flow chart)

خريطة التدفق (مخطط المسار) عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة، فمن خلالها يمكن وصف العملية الحالية وتتبعها وهذا يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، وبالتالي فهم العملية أكثر وتوفير توثيق جيد لها ودراسة كيفية ارتباط المراحل المختلفة ببعضها البعض. ويمكن من خلال خريطة التدفق تحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التحسينية المناسبة في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية.²

رابعا: مخطط التشتت

تعتبر مخططات التشتت (Scatters) وسيلة مفيدة في تحديد العلاقة المحتملة بين متغيرين إثنين فقط يمثلان عادة المشكل والسبب أو السبب وأسلوب علاجه، وذلك لمعرفة مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر، وهو

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2006، ص ص 169-170.

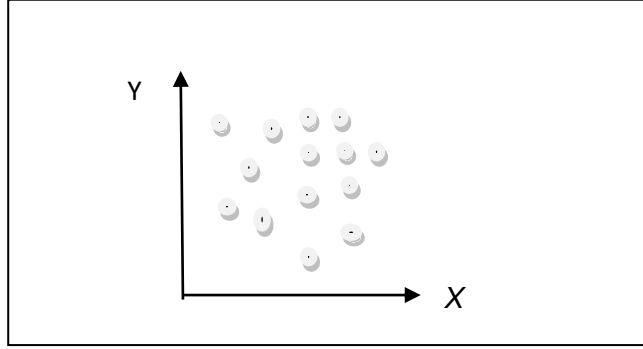
² - ريم أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمة الصحية -دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 114.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

عبارة عن محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي، فيمثل المحور الأفقي المتغير المستقل والمحور العمودي المتغير التابع، ينتج هذا النموذج مجموعة من النقاط (سحابة) تعبر عن قيم المتغير التابع بدلالة قيم المتغير المستقل، وتتراوح العلاقة بين المتغيرين من قوية إلى ضعيفة ومن إيجابية إلى سلبية وذلك حسب شكل سحابة البيانات، وقد لا تكون هناك علاقة بين المتغيرين.

ويعتبر هذا النموذج أكثر دقة من مخططات الأثر والسبب، كونه يعالج كل متغيرين على حدة، أي يعالج العلاقة بين مشكلة واحدة وسبب واحد، أو سبب واحد وحل واحد، هذا من شأنه ان يعطي المعلومات الكافية لمتخذ القرار حول مدى أهمية المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار حول كيفية تحديد أسباب المشاكل وكذا كيفية علاجها.¹ والشكل التالي يوضح هذا النموذج كمثال على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

الشكل رقم (1-14): مخطط التشتت



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

خامسا: أسلوب حل المشكلات

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسة والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات

¹ - عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره،

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.¹

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني وتنفيذ وتوفير المناخ الملائم لإدارة الجودة الشاملة يحقق كثير من المزايا للمنظمات، كما أنه أحيانا قد تفشل بعضها، وهذا يعود إلى أن الكثير من المنظمات لا تتوفر فيها متطلبات النجاح سواء فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا أو وضوح الأهداف أو شيوع الثقافة التنظيمية التقليدية، وهذا يعني وجود عقبات كثيرة تقف حائلا بينها وبين تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن ذكرها فيما يلي:²
- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة /الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
 - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 - يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
 - التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
 - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
 - زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

¹ - محمد عوض التزوي، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 42.

² - محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث " الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 215.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أجمع الكثير من الكتاب والمفكرين على أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:¹

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معًا، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوبًا فقط.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدا وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككله.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

¹ - محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ومن بين العوامل التي تؤدي أيضا إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها.
- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال.
- عدم وجود قائد قوي في المؤسسة، والذي له القدرة على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الابداع على المدى البعيد.
- رفض وعدم قبول بعض الأفراد في المؤسسة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء.
- عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المؤسسة.
- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
- نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد المؤسسة.

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية المعاصرة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول "عمل إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية 6 سيجما"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إسطنبول، تركيا، 28-31 مايو 2011، ص ص 17-18.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والإيزو (ISO9000)

لقد أصبحت تسعى كل المؤسسات جاهدة للحصول على شهادة الإيزو 9000، لأنها أصبحت مطلبا تجاريا وشرط للمنافسة وبمثابة جواز سفر لدخول إلى الأسواق العالمية، خاصة بعد اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، وتحرر الأسواق العالمية.

المطلب الأول: مفهوم (ISO9000)

أولا: نشأة وتعريف المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)

الإيزو كلمة إغريقية (ISO) تعني التساوي والتعادل، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير (International Standardisation Organisation)¹، أي الحروف الثلاثة المكونة لكلمة (ISO) هي اختصار لاسم هذه المنظمة.

المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات ولقد تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود (25) دولة في لندن عام (1946) وبشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها.²

وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات.³

وإن هذه المنظمة تتكون من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من (90) دولة، إذن فهي منظمة غير حكومية تتمتع بالشخصية القانونية حيث أنها تتمتع بالوضعية الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة لحد الآن. ومن بين اللجان التي تتكون منها هذه المنظمة هي:⁴

- اللجنة الدائمة لدراسة مبادئ التقييس (S.T.A.S.O)
- لجنة التصديق والاثبات (C.E.R.T.T.C.O)
- اللجنة الدائمة لدراسة الإعلان العالمي والتقني الخاص بالتقييس (I.N.F.C.Q)
- لجنة التطوير (D.E.V.Q)
- لجنة توحيد التقييس العالمي الخاص بالاستهلاك (I.S.C.A)

¹- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجالي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 310.

²- نفس المرجع السابق، ص 310.

³- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴- مراقة صالح، بوهرين فتيحة، أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000) بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاوي، سعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص ص 4-5.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

■ المكتب الدائم للتقييس من أجل ترقية التقييس في البلدان النامية (D.E.V.P.R.O)

ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) نذكر منها ما يلي:¹

-أنها منظمة غير حكومية.

-المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة، حيث هناك هيآت خاصة تمنح هذه الشهادة.

-تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمختصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

ثانيا: سلسلة المواصفات القياسية الدولية (ISO9000)

لقد صدرت عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) عدة مواصفات منها سلسلة المواصفات الدولية (ISO9000) وسلسلة (ISO14000).

1. نشأة (ISO9000):

المواصفات القياسية (ISO9000) اشتقت من المواصفات القياسية البريطانية BS-5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام (1979)، وفي عام (1984) قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية مهمتها وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة وتمت المصادقة عليها بالنشر النهائي عام (1987)، لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بـ (ISO9000).²

2. تعريف (ISO9000):

تعرف بأنها " شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ (ISO) للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة".³

-المواصفات القياسية (ISO9000) هي "عبارة عن سلسلة من معايير إدارة الجودة وتوكيدها وضمانها، طوّرتها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وتعد هذه المعايير القياسية الأساس العام للتجارة العالمية ويمكن من

¹- خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطبعة الأشقر، العراق، 2002، ص ص 55-56.

²- شيلي إلهام، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -مؤسسة كوندور نموذجاً-، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 104.

³- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

خلالها تحقيق تجانس السلع والخدمات وإرضاء المستهلكين وتحقيق جودة الإنتاج. ولا يتم تحقيق التطابق مع هذه المواصفات القياسية دفعة واحدة، بل من خلال فترة من الزمن للوصول إلى إنتاج عالي الجودة".¹

وبالتالي نستنتج بأن المواصفات القياسية (ISO9000) هي عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير تتصف بشمولية والعالمية، التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس، تمنح بموجبها شهادة الايزو الى المنظمات التي وفرت هذه المطالب في نظام جودتها.

وللمواصفات القياسية (ISO9000) عدة إصدارات نذكر منها:²

❖ **الإصدار الأول (ISO9000:1987):** على ضبط الجودة **Quality Control** والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل، وبمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.

❖ **الإصدار الثاني (ISO9000:1994):** فقد ركز على تأكيد الجودة **Quality Assurance** والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز على منع الخطاء **Prevention** والوقاية من حدوثها.

❖ **الإصدار الثالث (ISO9000:2000):** فقد ركز على نظام إدارة الجودة **Quality Management System** مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، حيث أن التركيز على التوجيه **Direction** بعناصره المختلفة بالدرجة الأولى.

❖ **الإصدار الرابع (ISO9000:2008):** هذا الإصدار لم يأتي بمتطلبات جديدة لكن اقتصر تعديلها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات مع بعض الملاحظات، حيث ركز على أهمية العمليات المخرجة وضرورة ضبطها وتقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير مع ذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا الزبون.

❖ **الإصدار الخامس (ISO9000:2015):** هذا الإصدار تمحور حول المعلومات الأساسية ومفردات اللغة فيما يتعلق بأنظمة الجودة، إضافة إلى متطلبات إدارة الجودة والإدارة من أجل تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة بتطبيق نهج إدارة الجودة، فضلاً على المبادئ التوجيهية للتدقيق على نظام الإدارة وإدارة المخاطر.

¹ - www.marefa.org / المنظمة الدولية لمعايير، أطلع عليه يوم 2020/07/03 على الساعة 13:50.

² - منتهى أحمد على الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 31.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: عائلة سلسلة (ISO9000) وفوائدها:

أولاً: المواصفات القياسية (ISO9000)

تتكون المواصفات القياسية (ISO9000) من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة وهي:¹

1. المواصفات الأولى (ISO9000): وهي مرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو (2001) والإيزو (9002) والإيزو (9003).

2. المواصفات الثانية (ISO9001): تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي تبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمات ما بعد البيع وتضم 20 عنصراً من عناصر الجودة. وتبرز في هذه المواصفة أهمية تصميم المنتج الذي أصبح حيويًا للمستهلكين الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء.

3. المواصفات الثالثة (ISO9002): تتناول نظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتجميع دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع. وتضم 18 عنصراً من عناصر الجودة، المنتجات والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صممت وفحصت وسوّقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظم الجودة القائمة بدلاً من تطوير نظم جودة لمنتجات جديدة.

4. المواصفات الرابعة (ISO9003): تخص المنظمات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بإنتاج أو تقديم خدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار، مثال ذلك موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبق نظام الجودة الشاملة.

5. المواصفات الخامسة (ISO9004): تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذرياً عن المواصفات (ISO9001) و (ISO9002) و (ISO9003) في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو المصنع تجاه العميل، والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفات (ISO9004) فهي إرشادية فقط.

وفي عام (2000) صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000-2000 والتي جرى فيها:²

-إلغاء المعايير (ISO 9002) و (ISO 9003) والإبقاء على المعيار (ISO 9001) كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقاً لهذا المعيار الوحيد.

¹- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000-المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 101-102.

²- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

-دمج المعيار (ISO 8402) مع المعيار (ISO9000) لتشكيل المعيار 2000: ISO9000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.

-أصبحت مجموعة المعايير تضم المعايير التالية فقط:

-2000: ISO9000 الأساسية ونظم إدارة الجودة.

- 2000: ISO9001 متطلبات نظم إدارة الجودة.

- 2000: ISO9004 المرشد في تحسين الداء في نظم إدارة الجودة.

ويمثل الجدول التالي تلخيصا لطبيعة مواصفات الـ (ISO9000) ومجال تطبيقها وهي مبينة كالتالي:

الجدول رقم (1-4): مواصفات الأيزو ومجالات تطبيقها

المواصفات	عنوانها	مجال تطبيقها
الإيزو 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
الإيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وتشمل (20) عنصرا	الشركات الهندسية والانشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمات ما بعد البيع.
الإيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل (19) عنصر	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعة الكيماوية.
الإيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل (16) عنصرا	تناسب الورشات الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكفي بفحصها النهائي
الإيزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

ثانيا: محتويات سلسلة المواصفات القياسية (ISO9000)

يرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفات (ISO9000) هي أكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.¹ وهي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم (9000) وهي موضحة في الشكل التالي:

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (1-5): محتويات سلسلة المواصفات القياسية (ISO9000)

التسلسل	متطلبات نظام الجودة	ISO9001	ISO9002	ISO9003
1	مسؤولية الإدارة	X	X	X
2	نظام الجودة	X	X	X
3	مراجعة العقود	X	X	-
4	مراقبة وضبط التصميم	X	-	-
5	مراقبة وضبط التوثيق	X	X	X
6	نظام الشراء	X	X	-
7	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل	X	X	-
8	تعريف المنتج ومتابعه	X	X	X
9	التحكم وضبط العمليات الانتاجية	X	X	-
10	الفحص والتفتيش	X	X	X
11	ضبط أجهزة القياس والفحص والتفتيش	X	X	X
12	بيان نتيجة الفحص والتفتيش	X	X	X
13	مراقبة وضبط المنتجات غير مطابقة	X	X	X
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	X	X	-
15	المناولة، التخزين، التعبئة، الحفظ والتسليم	X	X	X
16	المحافظة على سجلات الجودة	X	X	-
17	التدقيق الداخلي للجودة	X	X	X
18	التدريب	X	X	X
19	خدمات ما بعد بيع	X	X	-
20	الطرق والأساليب الاحصائية	X	X	X

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: فوائد تطبيق سلسلة المواصفات (ISO9000):

تتمحور أهم الفوائد التي تحققها المنظمة بتطبيقها (ISO9000) ما يلي:¹

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة، والذي يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن.
- إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة، تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.
- إمكانية دخول أسواق محلية وعالمية جديدة.
- إمكانية زيادة الحصة السوقية.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وزيادة إنتاجية العاملين.
- تقليل التكاليف عن طريق تقليل نسبة الفاقد والتالف ورفع مستوى أداء العاملين بفعل التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة.
- تحقيق زيادة أرباح المنظمة نتيجة زيادة المبيعات وتحسين عمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- اعتماد الجودة كنظام عمل مستمر وليس شعار.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال السلطة والمسؤولية.

المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق (ISO9000)

في المنظمة هناك ثلاث مراحل لا بد من القيام بها لتطبيق الإيزو (9000) ويمكن تناولها كما يأتي:

أولاً: متطلبات تطبيق (ISO9000)

يجب أن تتضمن متطلبات سلسلة المواصفات (ISO9000) العناصر التالية:²

1. **مسؤولية الإدارة:** وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العمليات الإدارية وإجراءات المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وموصفاًها.
2. **نظام الجودة:** يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج، وكذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث كفاءة وفعالية.
3. **مراجعة القيود:** للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور، وللتأكد أيضاً من وضوح متطلبات الجمهور ومدى واقعيتهما.

¹ - رضا صاحب أبو محمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 272-273.

² - موسى سلامة اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص ص 388-390.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

4. **ضبط التصميم:** أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.
5. **ضبط الوثائق:** اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.
6. **الشراء:** تحديد متطلبات ووثائق المشتريات، وتحديد آلية اختيار الموردين، وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم، وأن تكون المعاملات بين المشتري والمورد وعلى درجة كبيرة من الوضوح.
7. **المواد المشتريات للتصنيع:** التأكد من نوعية هذه المواد وشروط استخدامها، وأن تراعي الدقة والنظام في حالة استخدام أكثر من مادة مشتريات في عملية التصنيع.
8. **السيطرة على العملية الإنتاجية:** ويتم ذلك من تاريخ بدء العملية الإنتاجية بما ذلك التخطيط واتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية وتوافر المواصفات في المنتج.
9. **التأكد والرقابة:** وهنا لا بد من اتباع آلية معينة للتأكد من توافر متطلبات النجاح، ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من التأكد ورقابة.
10. **ضرورة توافر أجهزة الرقابة والتأكد من إجراء الاختبارات.**
11. **إظهار نتائج الاختبارات للمنتج أو الخدمة.**
12. **ضبط وإحكام المنتج غير المطابق لما هو مطلوب:** أي ضرورة التأكد من منع استخدام المنتج غير المطابق، وأن يشمل الضبط والإحكام عمليات التمييز والتقييم والعزل والتصرف في المنتج غير المطابق وتشمل هذه الخطوة ما يلي:
 - إعادة التشغيل لتحقيق المتطلبات المحددة.
 - القبول بإصلاح أو بدون إصلاح.
 - الاستخدام في أغراض أخرى أقل مستوى.
 - الرفض.
13. **الإجراء التصحيحي:** ويتضمن هذا الإجراء ضرورة بالخطوات التالية:
 - دراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج لما هو مطلوب لمنع التكرار.
 - تحليل البيانات ودراستها ودراسة عمليات التشغيل لتحديد سبب عدم المطابقة.
 - تطبيق ضوابط التأمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - تنفيذ التعديلات في طرق العمل.
14. **التخزين والتعبئة.**
15. **سجلات الجودة:** إنشاء وصيانة طرق لتمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين وصيانة سجلات الجودة، وكذلك طرق التخلص منها، وأن تكون هذه السجلات والوثائق على درجة كبيرة من الوضوح.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

16. المراجعة الداخلية: للتأكد من أن أنشطة ومهام الجودة تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة.

17. التدريب: العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.

18. الخدمات.

19. الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

ثانياً: مراحل تطبيق (ISO9000)

1. التخطيط والاعداد:

يتم في هذه المرحلة الاعداد والتهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع أحد سلسلة المواصفات الدولية (ISO9000)

من خلال استعدادها أو تعديل نظام الجودة لهذه المنظمة وتشمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي:¹

1-اقتناع الإدارة العليا بأهمية انشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات (ISO9000).

2-نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمنظمة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الايزو.

3-تعيين شخص مسؤول عن نظام الايزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمة لمتطلبات الايزو.

4-تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المنظمة وذلك لتأهيل الشركة للحصول على شهادة الايزو.

5-وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.

6-الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.

7-تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المنظمة لكي يكون متوافقاً مع متطلبات مواصفات الايزو.

8-تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الايزو.

9-التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

10-تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية.

11-تقييم النظام ومحاولة تطويره.

2. التسجيل

بعد إتمام التخطيط والاعداد تأتي مرحلة التسجيل، حيث تقوم المنظمة بالخطوات التالية:²

1-اختيار وجهة التقييم والتسجيل التي ستقوم بمنح الشهادة.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

2- تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية عن المنظمة وتتضمن نوع النشاط، أنواع المنتجات والخدمات والأعمال المشمولة، أية شهادة خاصة بالجودة سبق الحصول عليها ... الخ.

3- التخطيط والإعداد للتدقيق-دراسة نظام الجودة والعمليات والإجراءات-دراسة الوثائق والمستندات ومنها دليل الجودة ودليل الطرائق وتعليمات العمل.

4-وضع جدول زمني لعملية التدقيق:

- الاتفاق مع المنظمة على يوم محدد وساعة لكل قسم دون أن يتعطل العمل.

- تجهيز جميع الوثائق في القسم لفريق التدقيق، وتحديد مرافق الفريق في كل قسم.

- إجراء المراجعات أو التدقيقات على نظام الجودة.

9- عند تدقيق دليل الجودة الأساسي والأدلة بجهة التقييم والتسجيل، ينبغي التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق والمراجعة من خلال:

- تسجيل ملاحظات ونصائح فريق التدقيق.

- طلب إجراءات تصحيحية أو وقائية أحيانا.

- تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن التقييم المبدئي.

- التقييم ومنح الشهادة.

3. التحسين المستمر للجودة

بعد الحصول المنظمة على شهادة الايزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المنظمة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الايزو، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، ويمكن تحقيق ذلك باتباع الآتي:¹

1-المراجعة الدورية للإدارة.

2-اتباع نظام المراجعة الداخلية.

3-التدريب المستمر.

4-نظام الإجراءات التصحيحية.

كما أن صلاحية شهادة الايزو تحدد لثلاث سنوات، ويتحتم على المنظمة بعد ذلك أن تطلب من المؤسسة الاستشارية التي قامت بالتدقيق والتوصية بمنح الشهادة للمنظمة وإعادة التدقيق والتقييم من أجل الحصول على الشهادة الجديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد بناء على التقييم الجديد لنشاطات المنظمة، وتكون عملية إعادة التقييم في العادة أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأول، حيث لدى المدققين المعلومات الكافية عن المنظمة ونشاطاتها.²

¹- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 196.

²- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 86.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO9000)

طرحنا العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة سؤال على درجة كبيرة من الأهمية، وهي بصدد المقارنة بين الإدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية (ISO9000)، ويتمثل هذا السؤال في: هل المواصفات القياسية (ISO9000) غاية في حد ذاتها؟ أم هي وسيلة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟ وقد أجاب عن هذا السؤال العديد من الباحثين والدارسين، حيث اعتبروا شهادة المطابقة (ISO9000) وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وأوضحوا أن هذه الشهادة تعتبر وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيوب والحد من تكاليف الإنتاج وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر هي الأخرى وسيلة لكسب رضا العملاء مما يؤدي إلى نجاح المؤسسات في أعمالها.¹ ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO9000) بالنقاط الآتية:

- 1- يحتوي نظام الجودة العالمي الإيزو (ISO9000) إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي، وليس خاص بمنحى معين، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظر عامة وشاملة، تسعى إلى تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن معينين هم زبائنهم وتحقيق الرضا العالمي لديهم، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك أو الزبون، هي أكثر تحديدا من نظام الإيزو.²
- 2- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الإيزو هي مواصفات محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الإيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر دليلا لامتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.³
- 3- يقود اعتماد (ISO9000) إلى التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة من حيث أن:⁴

- يكمل الإيزو (9000) تركيز إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري.
- يساهم في استخدام الإيزو (9000) في تحديد متطلبات الجودة في المؤسسات التي تستخدمه.
- يترجم الإيزو (9000) مفاهيم الجودة إلى أهداف ممكنة التحقيق.
- يوفر الإيزو (9000) فرصة لخلق أنظمة الجودة وتحسينها.
- يساعد الإيزو (9000) على نشر رسالة الجودة على عموم المؤسسة.

¹- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة Iso 9000 و Iso 14000، مرجع سبق ذكره، ص 82.

²- رضا صاحب أبو محمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 273.

³- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

⁴- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة

4- يعتبر (ISO9000) في كل جوانب العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى الجودة الشاملة، ويشكل الايزو البنية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، كما يساهم الايزو (9000) في تحسين المستويات الإدارية للمؤسسات في مجال التصنيع، التخطيط، الإنتاج والتسويق، وبذلك يمنح الثقة للعميل ويعطي القدرة للمؤسسة للإنتاج بمستوى جيد للجودة.¹

5- يمكن اعتبار نظام الجودة الايزو مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الايزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الأخيرة أعم وأشمل من الأيزو، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، وتبني حلقات الجودة، وتؤكد على بيئي مبدأ إدارة الجودة الشاملة.²

6- إن (ISO9000) يمثل نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءً عليها فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.³

والجدول التالي يوضح مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO9000)

الجدول رقم (1-6): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية (ISO9000)

إدارة الجودة الشاملة "TQM"	معايير (ISO9000)
* التركيز المطلق على العميل	* ليس ضرورياً أن تكون موجهة للعملاء
* تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة	* قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من الاستراتيجية
* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في هذه الفلسفة.	* التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل
* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل
* يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد	* يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
* تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	* قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
* التأكيد على مشاركة وحساس العاملين	* مشاركة العاملين ليس ضرورياً

المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص 44.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

² رضا صاحب أبو محمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 273.

³ فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 62.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة عاملاً أساسياً من عوامل نجاح المؤسسات، ولقد ساهم العديد من الرواد بتطوير هذا المفهوم وإرساء قواعده ليتبلور إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً وهو إدارة الجودة الشاملة. التي حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبقة من الجودة، وأصبحت من أبرز الاتجاهات الحديثة تطبيقاً في الإدارة، وأثبتت نجاحها كأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسة، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة تركز على فكرة الشمولية، تسعى إلى دمج بين كافة الجهود والأنشطة والوظائف من أجل الوصول إلى مستوى متميز في جودة المنتج وتعظيم أداء المؤسسة.

وأصبح في ظل هذا المفهوم ينظر إلى العملاء بمعنى أشمل غير المستهلك، فهو يعني أيضاً العامل داخل المؤسسة الذي يعتبر من ركائز هذا المدخل، ومن ثم وجب على المؤسسة تحقيق رغباته واحتياجاته من أجل الوصول إلى جودة عالية للأداء وكل ذلك من أجل الوفاء بمحاجات ومتطلبات العملاء الخارجين الذين يعدون أساس فلسفة هذه الإدارة، والعمل على تحقيق تطلعاتهم بالشكل الذي يشعرون بالرضا التام عن منتجات وخدمات المؤسسة، وكسب ولائهم لها حتى يصعب على المؤسسات المنافسة استقطابهم، والسعي دائماً إلى التحسين المستمر للجودة في كل جوانب العمل، ويعتبر كل ذلك من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة فتطبيقها يساعد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية وتحقيق البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير.

الفصل الثاني :
مفاهيم نظرية حول
التنافسية والميزة
التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، لذا تسعى كل المؤسسات جاهدة لأن تبقى في السوق، وتستمر في مجال عملها وأن تحقق أهدافها الاستراتيجية المنصبة في جوهرها نحو تحقيق الأرباح، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل السهل، بل تجد نفسها في صراع تنافسي في البيئة التي تنشط فيها، مواجهة منافسة شديدة مع منافسيها، لأن كل منافس يسعى إلا لتحقيق ذات الهدف، لذلك كان لابد لها أن تمتلك مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها وتضمن لها التفوق التنافسي والبقاء والاستمرار، وتكون بمثابة صمام أمان أمام منافسيها، و ذلك من خلال التعرف على القواعد التنافسية القائمة في السوق والقيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد القدرات الجوهرية التي هي أساس ومصدر بناء المزايا التنافسية لها، ورسم الاستراتيجيات التي تنتهجها عبر ما تعتمده من ميزة تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على المنافسين وتحقيق أهدافها.

وقد تناول هذا الفصل مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، حيث تناول **المبحث الأول** مدخل للتنافسية، أما **المبحث الثاني** فقد تطرق إلى البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، في حين تم في **المبحث الثالث** تسليط الضوء على الميزة التنافسية من حيث المفهوم والأبعاد والمصادر ومراحل بناءها، أما **المبحث الرابع** فقد خصص لدراسة إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل للتنافسية:

أصبحت التنافسية ضرورية لضمان استمرارية التنمية الاقتصادية وتحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع، وهي مفهوم مازال غير معرف تعريفًا دقيقًا، بسبب تباين وجهات النظر بين مختلف الجهات والهيئات الإقليمية والدولية والمهتمين بهذا الموضوع، وكذا تعدد جوانبها ومستوياتها وتعقدها وارتباطها الوثيق بمتغيرات البيئة الاقتصادية والتقنية، وهذا ما أدى بدوره إلى وجود العديد من التعاريف ومؤشرات القياس والأنواع، تختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو القطاع أو على مستوى الدولة.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

التنافسية مفهوم في غاية الأهمية لكن لم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد له، ويختلفون حول تعريفه ومضمونه، وهذا بسبب تعقد مفهوم التنافسية وتعدد مستوياتها، مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى، فنجد منها ما هو على مستوى الدولة وما هو على مستوى القطاع والمؤسسة، وكل هذا أدى إلى وجود العديد من التعاريف وهي كالتالي:

1. تعريف تنافسية على مستوى الدولة:

- يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".¹
- يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".²
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".³

¹- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 92.

²- ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير. تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، 2005، ص 54.

³- كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 325.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-أما على المستوى الدولي فهناك من يعرفها على أنها " قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، كما يرى آخرون أن تنافسية بلد ما هي قدرته على إنشاء وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية، بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده"¹.

2. تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعني قدرة المؤسسات القطاع معين في الدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم الحكومي مما يساهم في تميز تلك الدولة في هذا القطاع، حيث تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي فيه، إضافة إلى مقاييس المتعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى القطاع.²

ومن الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ، لأن النظرة الاستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى، ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي، وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسة الدعم والحماية.³

3. تعريف تنافسية على مستوى المؤسسة:

-يعرفها (M.J.Enright) تنافسية المؤسسة على أنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".⁴

¹- ربحاني أمال، علام عثمان، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، مجلة المعارف، جامعة البويرة، مجلة 14، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 194.

²- علام عثمان، سنوساوي صالح، آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 76.

³- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-، رسالة الماجستير تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص ص 2-3.

⁴- علام عثمان، سنوساوي صالح، آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- يرى (فليب كوتلر) أن التنافسية "هي قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تجعلها رائدة أمام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب أو المستقبل".¹

- ويعرفها (شيام خيمان، أندريستون) تنافسية المؤسسة على أنها "قدرة المؤسسة على البيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر".²

- يعرف (علي السلمي) التنافسية على أنها "امتلاك المؤسسة للمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح لها إنتاج قيم ومنافع تزيد عما تقدمه المؤسسات المنافسة، ويؤكد تميزها واختلافها عن المؤسسات من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف أو التميز، حيث يتحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".³

- وتعرف على أنها "قدرة المؤسسة على مقاومة منافسيها واحتوائهم، حيث تتوقف هذه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين".⁴

- وهناك من عرفها على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".⁵

- التنافسية "هي قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها إلى مستوى أقل من المنافسين لها في القطاع وبالتالي فقدرة المؤسسة على اكتساب حصة سوقية كبيرة مرهون بقدرتها على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين".⁶

من خلال هذان التعاريف يمكن الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة للمستهلكين تفوق القيمة التي يقدمها المنافسين الآخرين سواء من حيث الجودة جيدة أو السعر، مما تجعل المستهلك راضيا عن منتجات وخدمات المؤسسة ومستعدا لاقتناء منتجاتها وتفضيلها عن باقي منتجات وخدمات المنافسين.

¹ - PH. Kotler et Autres, **le marketing management**, Pearson éducation Paris, 2004, p265.

² - علام عثمان، سنوساوي صالح، آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

⁴ - شوكال عبد الكريم، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 5.

⁵ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد محمد بوقرة يومرداس، 2010-2011، ص 44.

⁶ - فريد كورتل، خديجة خنيط، دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 11، العدد 20، 2016، ص 45.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

كما يمكن القول إن تنافسية المؤسسة تتجسد باكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين، سواء عن طرق التكلفة الأقل أو عن طريق التميز.

ومن خلال كل ما سبق نجد أن هناك اختلاف في تعريف التنافسية باختلاف محل الحديث عنها إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة، فعلى الصعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة سوقية وتحقيق الأرباح أكبر من منافسيها، تختلف عن تنافسية القطاع المتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع معين وذات قدرة على تحقيق نمو اقتصادي دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسة الدعم والحماية، وهاتان يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

ثانيا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية وفق معيارين:¹

1. تنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن بدورها على تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة وهي كالتالي:

1.1. تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أن هذا الأمر يعتبر مضللا نوعا ما، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كال جودة وخدمات ما قبل البيع، وعليه لابد من اختيار معايير دالة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في أي وقت ما.

2.1. تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار لهوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ، فإذا فاقت هذه الأخيرة (مصاريف الاجمالية) مستوى الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

2. تنافسية وفق الزمن: وتشمل على التنافسية الملحوظة، والقدرة التنافسية، وهي كالتالي:

1.2. التنافسية الملحوظة: تخص هذه التنافسية دورة ما، أي تتعلق بتلك النتائج المحققة في دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة-، رسالة الماجستير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007-2008، ص 10.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

2.2. القدرة التنافسية: تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات الاستغلال، وتستند إلى مجموعة من المعايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف، ... الخ.

3. التنافسية وفق التقنية المستعملة:¹

1.3. تنافسية التكلفة أو السعر: ويدخل أثر السعر الصرف في تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية للدول ذات تكاليف أرخص (ميزة نسبية)، وتركز في قدرة المؤسسة على عرض السلع والخدمات بسعر أقل من المنافسين وتكاليف إنتاج أقل ما يمكن.

2.3. التنافسية غير السعرية: تركز على كل المكونات الغير السعرية للمنتجات، كتميزه بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر.

3.3. التنافسية النوعية: تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابداع التكنولوجي فالمنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك يمكن تسويقها حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة.

4.3. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في الصناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بالتنافسية

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالتنافسية، وجعلت منها الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، من بينها:²

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد انفتاحها، نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة متابعة المتغيرات الدولية، نتيجة تطور تقنيات المعلومات والاتصالات وأساليب بحوث التسويق وغيرها من المعلومات الدالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة، بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار نتيجة للمخصصات الضخمة للاستثمارات في هذا المجال وللتحالفات بين المؤسسات الكبرى.

¹- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 12.

²- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 318.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- زيادة قوة العملاء الذين تزايدت لديهم فرصة الاختيار والمفاضلة بين العديد من البدائل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية الميزات التنافسية.
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية، تحول السوق إلى سوق مشتريين، تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال اكتساب قدرة تنافسية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

ثمّة العديد من المؤشرات التنافسية، فنجد أنها تتوزع على ثلاثة مستويات، على مستوى كل من المؤسسة والقطاع والبلد، وستناول المؤشرات على مستوى المؤسسة، وهي تتمثل فيما يلي:²

1. الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية وقياساً لها، وإذا كان ربح المؤسسة يريد البقاء في السوق يجب أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية تتعلق بالقيمة السوقية، فإذا كانت نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة على تكلفة استبدال أصوله أصغر من الواحد فإن المؤسسة ليست تنافسية.

2. تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحديثة.

4. الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة، فإذا كانت تسيطر على أكبر حصة من السوق فهي رائدة ونقول عنها أنها تنافسية (يتوقف هذا على الحالة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة)، أما إذا كانت لها نسبة متوسطة من السوق فنقول إن تنافسياتها متوسطة، وإذا كانت نسبتها في سوق صغيرة فهذا يدل على ضعف تنافسياتها.³

¹- علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الأكاديمية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 40.

²- تفرقنيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 168.

³- عبد الناصر خري، طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 03، جوان 2008، ص 13-14.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- ويمكن مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق من خلال حساب حصة السوق النسبية، وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءاً، حيث نجد ثلاث حالات:
- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن تنافسية المؤسسة تضاهي تنافسية المنافس.
 - حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن تنافسية المؤسسة تماثل تنافسية المنافس.
 - حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن تنافسية المؤسسة أقل من تنافسية المنافس.
- ولقد بينت دراسات عدة، وجود عدة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة ومن بينها أيضاً مايلي:¹
- المؤشرات المالية: وتتمثل في حساب مجموعة من النسب المالية الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، مثل قدرة التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية، ... الخ.
 - المؤشرات التجارية: تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها مقارنة بمنافسيها من خلال عدة مؤشرات منها: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع، الخ.
 - المؤشرات التقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة، طرح منتجات جديدة متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة والمعارف وبراءات الاختراع، ... الخ.
 - المؤشرات التنظيمية: وتتعلق بنوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم ومستويات اتخاذ القرار.
 - المؤشرات التسييرية: وتتعلق بتقييم المسيرين من حيث خبرتهم وكفاءتهم وطريقة تعاملهم من الرؤوسين وكيفية قيادتهم للمؤسسة، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم تعمل على تثمين وتدريب المورد البشري لمواجهة تحديات المنافسة.

¹ - شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 144.

المطلب الرابع: أسس تطوير التنافسية:

هناك سبعة عناصر أساسية ترتكز عليها تنافسية المؤسسة، تتمثل فيما يلي:¹

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة، وليس التقلب في نوعية الإنتاج، مثل شهادة الايزو (ISO)، فلجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر الدائم لتحقيق النجاح والتميز.

2. التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط المعدات والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكنها تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى، بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتخزين والحفظ والنقل.

3. تطور اليد العاملة وتكوينها: فاستعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، يتطلب تكوين اليد العاملة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

5. الاهتمام بالبحث والتطوير: إذ يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة، والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها.

6. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تنوعا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن الاتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه السوق.

7. تطوير نظم المعلومات: من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريق عمل المؤسسات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

¹ - فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض

المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، 2016-2017، ص ص 72-73.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإنها تتأثر بالبيئة التي تنشط فيها وتؤثر عليها، حيث أن هذه الأخيرة تزداد تعقيدا واضطرابا وتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة التي قد تحدث، مما يفرض على المؤسسة المتابعة باستمرار لتغيرات هذه البيئة والتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أولا: تعريف بيئة المؤسسة:

- يعرفها (Philip Kotler) يرى أن البيئة مجموعة من المتغيرات داخلية وخارجية ذات مضامين سياسية واقتصادية واجتماعية وتكتيكية تحيط بالمؤسسة، وتكون علاقة المؤسسة بها تفاعلية وتكاملية.¹

- أما (Jackson) فيعرفها بتعريف بسيط بأنها "أي شيء وكل شيء خارج حدود المؤسسة".²

- كما تعرف البيئة بأنها " مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على نشاط هذه الأخيرة إما إيجابيا فتشكل بذلك فرص نجاح أو سلبيا فتكون تهديدا مباشرا".³

وعليه يمكن القول إن البيئة هي المكان الذي تنشط فيه المؤسسة يضم مجموعة من العوامل داخلية وخارجية تؤثر عليها إما إيجابيا أو سلبيا، بعضها يقع داخل سيطرتها وأخر خارج سيطرتها، مما يفرض عليها المتابعة باستمرار لتغيرات هذه البيئة والتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء.

وتتضح أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية في العناصر التالية:⁴

- إن أية مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل فيها ومن ثمة لابد من وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية مؤسسة عند نقطة زمنية معينة محصلة الناتج النهائي للتفاعل بين المؤسسة والبيئة الخاصة بها.
- يتحدد وجود أية مؤسسة فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف الملائم مع البيئة التي تعمل فيها.

¹ - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 87.

² - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 46.

³ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 37.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 43.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- تتأثر أهداف المؤسسة بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المؤسسة وعليه فإنها عادة ما تضطر إلى تعديل أو تطوير أهدافها واستجابة لما يكون في هذه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتحديات.
- تتأثر الاستراتيجية والسياسات والخطط بالمؤسسة مثل الأهداف بالظروف البيئية الخارجية، فلا شك أن استراتيجيات المؤسسة في حالة تعاملها مع بيئة اقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع الاحتكارية وتقييد الاستيراد وتكرار وتعديل قوانين الاستثمار لا بد وأن تختلف عن استراتيجيات نفس المؤسسة في بيئة اقتصادية وتسويقية مختلفة.
- دراسة وتحليل البيئة توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة التي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة اللا تأكد التي هي السمة الغالبة للعمل الاقتصادي.

ثانيا: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

يمكن ذكر بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم البيئة الداخلية وأهم مكوناتها فيما يلي:

تعرف البيئة الداخلية بأنها "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارد المالية أو المادية وذلك إلى إضافة إلى مواردها البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".¹

كما عرفت على أنها "إمكانات وظروف المؤسسة التي تؤثر في قراراتها خاصة فيما يتعلق منه بالأهداف والاستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى".²

ومنه يمكن القول إن البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن مختلف العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة والتي تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها.

ثالثا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:³

- يساهم في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 21.

² عصام الدين أمين أبو علق، التسويق: المبادئ والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 61.

³ الطيب الداوي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007، ص 42.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي ... الخ.

رابعاً: تحليل العوامل الداخلية للمنظمة

يتم تحليل العوامل الداخلية للمؤسسة لتحديد عوامل القوة والضعف في كل من البناء التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية السائدة داخلها وأخيراً عوامل الموارد والامكانيات المتاحة، وكذا تحليل سلسلة قيمة، فالفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسة تستوجب دراسة وتحليل عوامل القوة والضعف الداخليين، من أجل اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

1. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الرئيسية لبيئة المؤسسة الداخلية، فمن خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات، وتحدد شبكة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ومن أهم العناصر التي يتأسس عليها تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يلي:¹

- مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- مدى ملائمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد.
- مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المؤسسة معبرا عنها باحتياجات المسيرين والأفراد العاملين.

¹ - مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص الاستراتيجية والتسويق - الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 85.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- درجة المركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي.
- سهولة استجابة الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المراد تنفيذها.
- سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل الهيكل التنظيمي.
- درجة الاستفادة من تفويض السلطة.
- فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي:¹
- إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات (منتجات) المنظمة وتحقيق أهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس.
- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.

2. ثقافة المنظمة:

- تعرف ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزاً معيناً في عمل الأشياء".²
- وتتشكل ثقافة المؤسسة نتيجة تفاعل عدة عوامل أهمها:³
- الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات.
 - الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، وكل ما يتفق مع ثقافته.
 - وتعتبر الثقافة ضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية والهدف للعاملين، والالتزام بأهداف ومصالح المؤسسة، وتقديم إطار موحد لفهم النشطة المطلوبة، وتحقيق استقرار في بناء الاجتماعي، وغيرها من الأهداف، وتمثل الأبعاد المهمة للثقافة كما يبينها الشكل التالي:⁴

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 146.

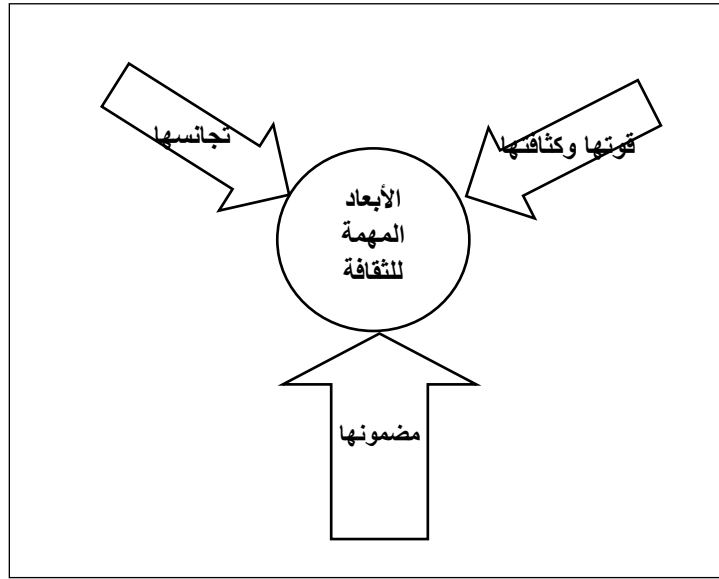
²- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 137.

³- فيروز شين، محاولة تصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسويق، جامعة باتنة، 2003-2004، ص 61.

⁴- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 52.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-1): الأبعاد المهمة للثقافة.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- قوتها وكتافتها، بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلا في العاملين.
- تجانسها، بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.
- مضمونها، من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تثمّنه.

3. العوامل الوظيفية: يمكن للمؤسسة أثناء تحليل بيئتها الداخلية الاعتماد على العوامل الوظيفية المختلفة مثل: المالية والمحاسبية والتسويقية من جهة، وعامل الموارد البشرية وعوامل الإنتاج أخرى، يمكن شرح هذه العوامل كما يلي:¹

1.3. العوامل المالية والمحاسبية: تتكون هذه العوامل من:

- بيان المتغيرات المالية عن طريق كشف حسب المتغيرات لمعرفة سبب الموقف المالي للمؤسسة خلال فترة محددة، إضافة إلى توضيح الأنشطة الاستثمارية والتمويل طويل الأجل.
- تحليل مفصل لمصادر استعمال رأس المال العامل وبيان التدفق النقدي المتوقع.
- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المؤسسة.

¹ - زيري عزالدين، نحو استراتيجية التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمدخل لدعم التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص ص 46-47.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الاستراتيجية المالية.

2.3. العوامل التسويقية: تعد دائرة التسويق بمثابة حلقة الربط الرئيسية بين الزبون والمؤسسة، لذا لا بد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي للمؤسسة وكذا المزيج التسويقي لها، حيث يساعد المركز السوقي في التعرف على زبائن، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي على تعرف القطاع السوقي المستهدف حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلع الملائمة وتقديمها بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسبة معتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة.

3.3. العوامل الإنتاجية: تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة وعناصر الضعف الموجودة في استراتيجية إدارة العمليات الإنتاجية، وتتمثل في:

- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع.

- المزايا والعيوب التقنية للمنتج.

- فعاليات الرقابة على المخزون.

- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندستها.

- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية.

- محددات وإمكانيات تطوير الطاقة حالياً وفي المستقبل، بالإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط الداخلي للمصانع.

- عناصر القوة وعناصر الضعف الموجودة في برامج الصيانة وبرامج التدريب والتطوير وكذا برامج الأمن.

4.3. العوامل الخاصة بالموارد البشرية: إن قدرة المؤسسة على التنافس تعتمد على نجاحها في جذب واختيار الأفراد الذين تتوافر لديهم المهارات الضرورية والحفاظة عليهم، حيث يمكن للمورد البشري التأثير على كفاءة وفعالية من خلال:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية.

- إدراك مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب وإعادة التدريب.

- عناصر القوة والضعف في النظام الرسمي لتقييم لإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للمهنة مقارنة مع المقاييس المعيارية المصممة لهذا الغرض.

- مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة.

- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين بالذات نمط القيادة الإدارية بالمؤسسة.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-فعالية نظام الأجور والتحفيزات.

-مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير رسمي.

-درجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، وحاسهم من أجل تحقيق أهدافها.

5.3. العوامل الخاصة بالبحث والتطوير: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تعمل على تطوير المعرفة من خلال تصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية، إضافة إلى طرائق الإنتاج، لهذا فتحليل هذه الوظيفة يركز على العناصر التالية:¹

-مدى الاعتماد على تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

-مدى تطوير أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

-طبيعة العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى.

-درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومدى قوته، ودوره في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

-النطاق الزمني لتحقيق نتائج نشاط البحث والتطوير.

4. تحليل موارد وقدرات المؤسسة:

يشمل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الموارد والقدرات التالية:²

1.4. الموارد: وتتكون مما يلي:

أ-الموارد الملموسة: وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.

ب-الموارد غير ملموسة: وهي الموارد التي لا تشاهد في المرحلة الأولى لنشوء المؤسسة ولكنها عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الجمهور، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.

ج-الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار.

¹- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 70.

²- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-178.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

2.4. القدرات: من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذا لم تكن هناك وسائل لتشغيلها من خلال العمليات التنظيمية للقدرات التي تمتلكها المؤسسة ومن ثم تحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها المؤسسة في خططها خلال فترة زمنية معينة.

إن الذي تهتم به المؤسسة هو مقارنة قدراتها بقدرات المؤسسات الشبيهة ولبلوغ ذلك يعتمد عادة تصنيف قدرات المؤسسة حسب الوظائف وكما يلي:

الجدول رقم (1-2): توزيع قدرات المؤسسة حسب الوظائف

ت	الوظيفة	القدرات
1	الإدارة العامة	- الإدارة المالية. - الخبرات في مجال السيطرة الاستراتيجية. - الفاعلية في تحريك وتنسيق وحدات المؤسسة. - إدارة الشراكة مع الغير. - الإدارة العامة للمؤسسة. - إدارة الموارد.
2	إدارة المعلومات	- شمولية وفعالية نظام المعلومات التي يمكن استعمالها في القرارات.
3	البحوث والتطوير	- القدرات في البحوث الأساسية والإبداعات والخدمات الجديدة.
4	أسلوب تقييم الخدمات	- قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بأفضل أسلوب للمستفيدين

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

5. تحليل سلسلة القيمة:

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية، لمعرفة النشاطات التي تؤديها المؤسسة والطريقة التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعض وسلسلة القيمة هو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.

ولقد ظهرت سلسلة القيمة عام (1985) كطريقة تأثر العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصنيع، التسويق في تحقق القيمة للعملاء ويعتبر (M.Porter) هو أول من وضع تعريفا لهذا المصطلح حيث

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

عرفها بأنها "إعادة تجميع المؤسسة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتميز".¹

وكما تعرف على أنها "الطريقة النظامية للنظر إلى مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وللكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض بما يمكنها من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية".

ولقد قسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة (الداعمة)، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وهي كالآتي: ²

1.5. الأنشطة الرئيسية: وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

أ- **الامدادات الداخلية:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ب- **العمليات:** وتشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، الخدمات الإنتاجية.

ج- **الامدادات الخارجية:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

د- **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

هـ- **الخدمات:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار، التدريب... الخ.

¹-عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة-، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 136-139.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

2.5. الأنشطة المساعدة (الداعمة): وتشمل أربعة مجالات رئيسية وهي:

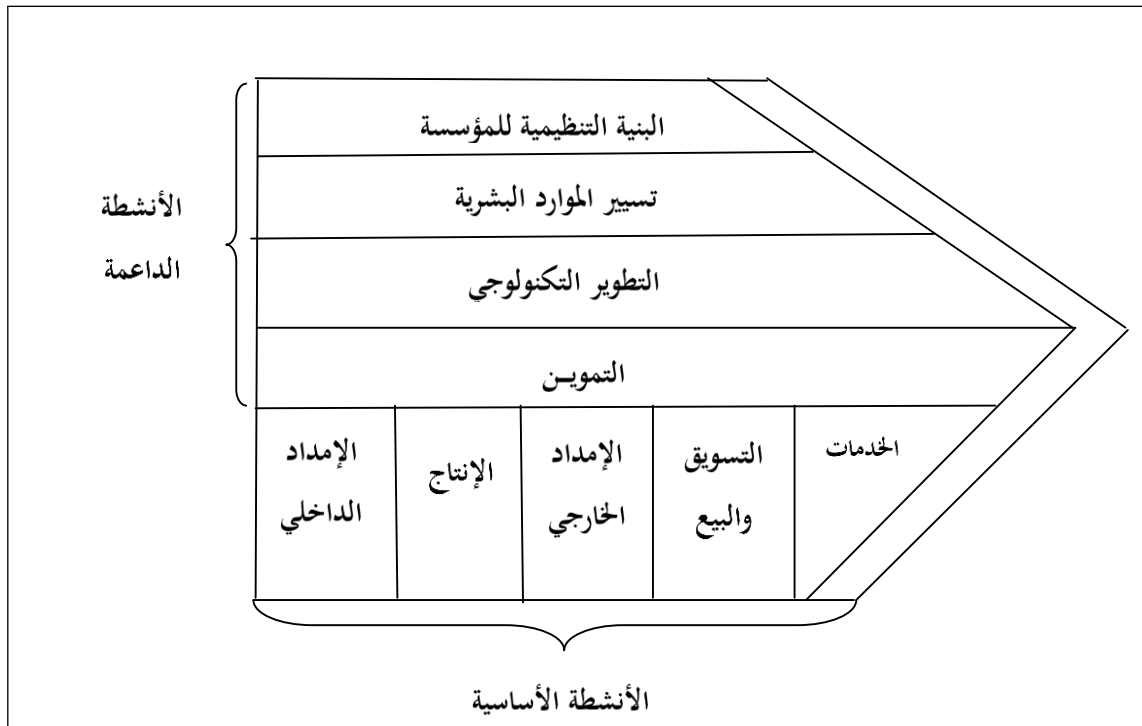
أ-المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة بتوفير وشراء المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة والآلات، وقطع الغيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

ب-التطوير التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الايزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، وتقويم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف للمنظمة.

ج-البنية الأساسية: وتتكون البنية الأساسية للمنظمة في كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

الشكل رقم (2-2): سلسلة القيمة



Source : Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Bréal éditions, paris, 2007, p.64.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

أولاً: تعريف البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة "بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، المنافسين، وجماعة التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو خاصة".¹

وهذا يعني أن البيئة الخارجية هي مصدر لجميع مدخلات المؤسسة من مواد أولية وموارد بشرية ومالية وغيرها من المستلزمات اللازمة لممارسة نشاطها وتقديم فيها المؤسسة منتجاتها من سلع وخدمات.

كما تعرف البيئة الخارجية بأنها "مجموعة المتغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت ذات تأثير غير مباشر (بيئة العامة) أو ذات تأثير مباشر (البيئة الخاصة)، إن نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد على قدرتها في تطوير أساليبها للتعامل معها".²

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مختلف العوامل التي تشكل فرص أو تهديدات لها والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها.

ثانياً: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من نقاط أهمها:³

-الأهداف التي يجب تحقيقها: فالمنظمة تضع أهدافها، أو تعدلها بحسب نتائج الدراسات البيئة الخارجية التي تساعد في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها في توفير المتطلبات المختلفة نكا تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية أو الإنتاجية المطلوبة وهكذا.

-أشكال وأنماط القيم والعادات والتقاليد: تسهم تلك الدراسات في تحديد أنماط والسلوك الاستهلاكي والانتاجي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ومواقيت

¹- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 203.

²- أحمد يوسف، دهم محمد المين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 163.

³-بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

فرع أرزيو - أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص: تسير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجزائر، 2017-2018، ص 20.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

إنتاجها وتسويقها ودراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي ستتفاعل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالأولوية،... الخ.

- تحديد طرق الاستفادة من الموارد المتاحة منها، وكيف أن تحقق تلك الاستفادة من طرف المنظمة.

تحديد مجالات المعاملات المتاحة ونطاق السوق المرتقب أمامها، سواء ما يتعلق به (أساليب الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها، السلع والخدمات، وطرق ومنافذ التوزيع، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية، أو القانونية، أو الأخلاقية).

- تحديد علاقة التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تساعد في عملياتها وأنشطتها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

ثالثا: مظاهر البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموعة من العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، فكل المنظمات مهما كان نوعها وحجمها فإنها تنشط في بيئة يسودها حالة عدم التأكد، لذلك فإنها تحتاج إلى فهم ودراسة البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها.

وتصنف البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين هما:

1. البيئة الخارجية الكلية: وتؤثر على مؤسسات تعمل في صناعات مختلفة، تشمل على مجموعة من العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تعمل المنظمة في إطارها وتؤثر فيها، وتسمى بتحليل (PESTEL)، وتتمثل فيما يلي:

1.1 العوامل الاجتماعية: تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبية السكان ومستوى التعليمي، إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وأن أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:¹

- **الزيادة السكانية:** تساهم في فتح أسواق جديدة للمنظمة نتيجة ارتفاع عدد السكان وتنوع حاجاتهم التي تمثل فرصا لبعض منظمات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 175.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- **خروج المرأة للعمل:** يزيد من طلب على بعض المنتجات الجاهزة التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخل الأسرة.

- **زيادة مستوى التعليم:** أدى إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين وزيادة طموحات والتطلعات أفراد نحو توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة مما يؤدي إلى زيادة الدخل والطلب لدى المنظمات.

- **الاهتمام بمفهوم بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات :** يفرض عليها اتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة والإدارة، السلامة والأمان في المنتجات، حماية البيئة، وما تمارسه المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات... الخ).

2.1. العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل في التشريعات الحالية والمستقبلية والجهات المسؤولة عنها، ومنهجية إصدار القوانين العمل والتشغيل وقوانين الحماية الاجتماعية لها أثر كبير على فعالية الإجراءات التي تريد المنظمة تنفيذها الآن وفي المستقبل، كما أن صدور قرارات وقوانين وتعليمات من الحكومة لتقييد أو إطلاق قضايا معينة في المجتمع يثر على نشاط المنظمة ويصعب عليها التنبؤ بما لكونها تقع خارج سيطرتها.¹ ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:²

- الضرائب والرسوم.
- قوانين حماية البيئة.
- المواصفات القياسية للجودة.
- الإعفاءات الجمركية.
- الاستقرار السياسي.
- العلاقات الدولية.
- القرارات السياسية.
- تحديد الأسعار.
- قوانين حماية المستهلك.
- قوانين العمالة المحلية والأجنبية.

3.1. العوامل الاقتصادية: تنعكس تأثير البيئة الاقتصادية على منظمات الأعمال بشكل كبير عندما تتحرك الدورة الاقتصادية عبر مراحلها الأربعة المتمثلة بالرخاء، التراجع، الكساد، الانتعاش، لكل مرحلة تأثير مختلف ينعكس على اعتماد منظمة الأعمال استراتيجيات تسويقية مختلفة تماماً عن المراحل الأخرى.³ ومن بين أهم المؤشرات التي قد تتأثر بها المؤسسة من المستويين المحلي والعالمي ما يلي:⁴

¹ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 167.

² - فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 46.

³ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 94.

⁴ - فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-معدل الفائدة. -الضرائب والرسوم.

-الميل للإنفاق. -متوسط الدخل الفردي.

-الدورة الاقتصادية التي يمر بها البلد.

-الميل للادخار. - ميزان المدفوعات.

-معدل التضخم. -السياسات الاقتصادية والمالية

-إمكانية الاقتراض. -قيمة العملات الأجنبية.

4.1. العوامل التكنولوجية: تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عمليات الإنتاجية والتسويقية، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، بالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن تنافس وتعمّر طويلا في السوق، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية ما يلي:

-التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون. -التكنولوجيا الحديثة في التخزين.

-التكنولوجيا الحديثة في التدريب. -المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.

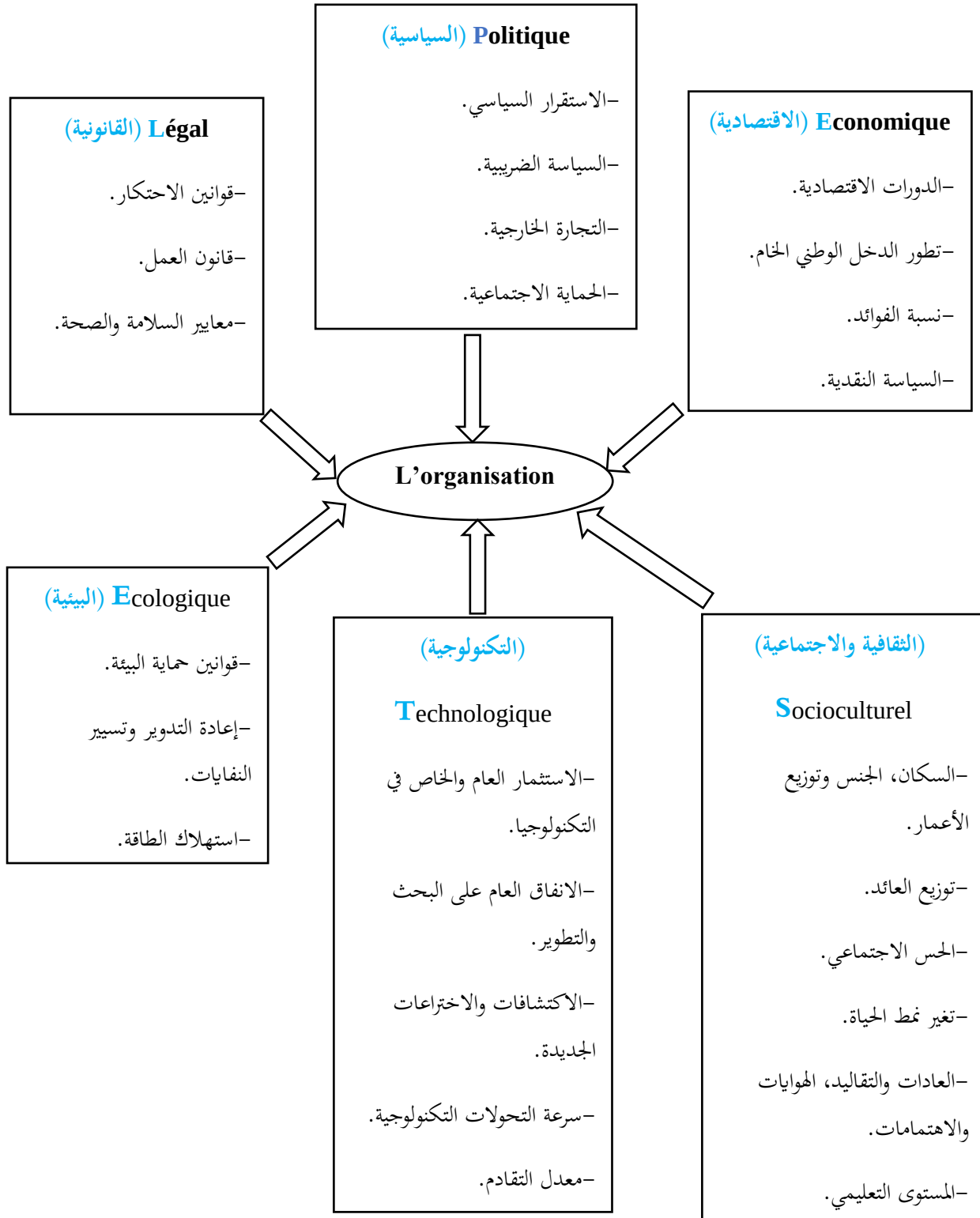
-طرق الحصول على التكنولوجيا. -التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

-الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.¹

¹ - فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-3): نموذج (PESTEL) لتحليل البيئة الخارجية.



المصدر: مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الكهربائية والإلكترونية والأجهزة المنزلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة هي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... الخ، هذه العوامل يمكن المؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.¹

2. البيئة الخارجية الجزئية (التنافسية): وتؤثر على المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة.

"حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس الصناعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساوم ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها"² ومن بين هؤلاء ما يلي:

1.2. المنافسين الحاليين:

فالمتنافسون هم جميع المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وهذا يؤدي إلى اشتداد المنافسة بينهم.³ وتعد الكيفية التي تتنافس فيها المنظمة في الصناعة محددًا أساسيًا لجاذبية ورحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كلف التجهيز، والتوزيع، وجذب المستهلكين وهذا يؤثر مباشرة في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية.⁴

فحسب نموذج بورتر فأن المنافسة الحادة في الصناعة مرتبط بالعوامل التالية:⁵

- **عدد المنظمات المنافسين:** تؤدي الزيادة في عدد المنظمات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينهما لكسب الزبائن والحصول على الموارد.
- **حجم وقوة المنظمات المتنافسة:** إن التقارب في حجم المنظمات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المنظمات على فرض سيطرتها على الصناعة.
- **معدل نمو الصناعة:** فالتباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- **التمايز في المنتجات أو الخدمات:** كلما قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية.

¹- الطيب الداوي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

²- الطيب الداوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 40.

³- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 116.

⁴- كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 131.

⁵- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج، الأردن، 2015، ص 129-130.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- **حجم التكاليف الثابتة:** إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث يتوجب على هذه المنظمات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المنظمات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.
 - **تكاليف الخزن المرتفعة:** إن تكاليف الخزن المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.
 - **طبيعة المنتجات:** فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي تعاني من نفس الضغوط.
 - **تكاليف التحول:** المقصود بتكاليف التحول هي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله من التعامل من منظمة إلى أخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من أجل الاحتفاظ بزبائنهم.
 - **عوائق المغادرة:** هناك مجموعة من العوائق تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها، ومن أمثلة ذلك المنظمات التي تمتلكها تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.
 - **تنوع المنافسين:** إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بإمكانها التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات، فالمنظمات التي تعتمد استراتيجيات هجومية لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية، على سبيل المثال تزداد حدة المنافسة فيما بينهما للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منهما.
- 2.2. القوة التفاوضية للعملاء:** عندما يملك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض الأسعار، أو زيادة نطاق الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات ربحية المؤسسة،
- ويكون العملاء أكثر قوة في الظروف الآتية:¹
- إذا كان باستطاعتهم التحول لنوعيات بديلة من المنتجات ذات أسعار أقل.

¹ - محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العابدي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 353.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة، وبذلك تزيد درجة أهميتهم بالنسبة للمؤسسة.
- إذا كانت المؤسسة تتوقع انخفاض حجم الطلب على منتجاتها.
- إذا كانت مشترياتهم، منتجات نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول عليها من مؤسسات أخرى.
- إذا كان بمقدورهم التهديد بدخول الصناعة، وإنتاج احتياجاتهم بأنفسهم كوسيلة لفرض تخفيض في الأسعار.

وإذا تمكن العملاء نتيجة قوة تفاوضهم، من تخفيض الأسعار أو رفع التكاليف من خلال طلب أفضل جودة وخدمة، فإنه يمكنهم تقليص أرباح الصناعة، لذلك يعتبر العملاء الأقوياء عنصر تهديد، وبالمقابل عندما يكون العملاء في موقف مساومة ضعيف، فإنه يمكن للمؤسسات رفع الأسعار أو تقليص تكاليفها وبالتالي زيادة مستوى أرباح الصناعة.

3.2. القوة التفاوضية عند الموردين: إن العامل الرابع ضمن عوامل بورتر للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين، إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما يكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها ثمنًا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المنظمة، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمنظمة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، وكما هو حال مع المشتريين، فإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى المنظمة يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة المنظمة، وطبعا لما قاله بورتر فإن الموردين يكون في المركز أقوى كثيرا عندما:¹

- يكون للمنتج الذين يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للمنظمة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة المشتري عميلا مهما لهم، وفي مثل هذه الأحوال، لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعي للمنظمة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المنظمة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر، وفي مثل هذه الحالات تعتمد المنظمة على مورديها ولا تستطيع أن تضربهم ببعضهم البعض.
- عندما ترتفع الأسعار، فبإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي المامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المنظمة.
- عندما لا تستطيع المنظمات المشتري اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم.

¹ - شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص 149-150.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

4.2. الداخلون الجدد: أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديدات للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.¹

وهناك عدة عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة وهي:²

-اقتصاديات السلم: والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى.

-احتياجات رؤوس الأموال: إن دخول منافس جديد إلى السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، لما تتطلب عمليات التمويل الكبيرة الخاصة بهياكل الإنتاج، المخزون، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... الخ، وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

-الوصول إلى قنوات التوزيع: إن دخول منافس جديد إلى السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته التي تعتبر جديدة وبالتالي الخوف من عدم إقبال المستهلكين على شراءها، فضلا على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات أخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية جراء التعامل مع منتج غير معروف والتي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

إضافة إلى أنه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع ومختلف التسهيلات اللوجستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة به، وهذا ما يتطلب أموال ضخمة تنعكس سلبا على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة.

-تميز المنتج وتكلفة التحويل: وتتمثل في تقديم شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية قوة العلامة، النوعية، التصميم والسعر، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء المستهلك اتجاه العلامة التجارية المعروفة في السوق، ما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

² - نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفينال، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص ص

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الحالية وكسب ولاء جديد لمنتجاتهم، أما تكلفة التحويل تتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج معتاد إلى منتج داخل جديد.

-رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق: حيث تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد الذي قد يكون عنيفا أو يأتي في شكل إعادة ترتيب أوضاع المنافسة وتغيير قواعد اللعبة في السوق أو في شكل تعايش بين جميع المؤسسات وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.

-سياسة الحكومة: يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعة أحيانا من خلال إصدار إجراءات مثل وضع القيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما، وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.¹

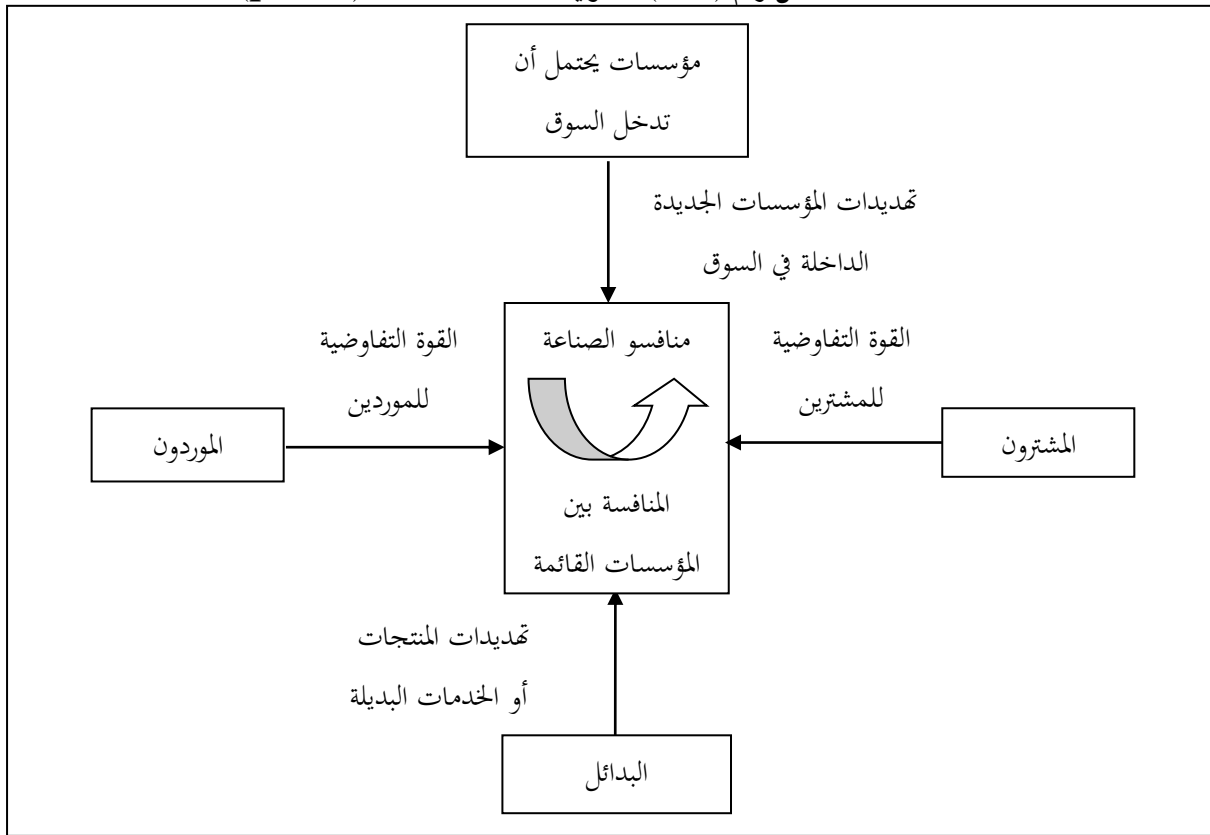
5.2. تهديد المنتجات البديلة: وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، والتي بإمكانها أن تلبي حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات هذه الصناعة أو بأسلوب مقارب، فكلما كانت البدائل قريبة من المنتجات الأصلية، وبأسعر أقل كلما ازدادت حدة التهديد التنافسي، حيث يؤثر ذلك على سعر هذه الأخيرة، ومن ثم تتأثر مردودية القطاع، ومن أجل الحد من هذا التهديد يجب على مؤسسات القطاع تكثيف الحملات الإشهارية، وتكثيف الجهود في شتى مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.²

¹- كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

²- نسرين فكرون، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة (E.N.I.C.A.B)، لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 99.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-4): القوي التنافسية الخمسة لـ (porter)



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 61.

البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة تؤثر على نشاطها واستمرارها، مما يدفعها إلى البحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرار نشاطها، وتعزز المركز التنافسي لها، لذا فهي مطالبة بمتابعة والتكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها ومحاولة التحكم النسبي في أثارها، واستغلال كل الفرص المتاحة لصالحها وتجنب التهديدات التي قد تؤثر عليها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

يعرف (porter) الاستراتيجية التنافسية على أنها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية وإقامتها، أو إيجاد موقع في الصناعة أي لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، التي تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.¹

وهي تتحد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- طريقة التنافس: وتتجلى في الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة.

- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

وأوضح (porter) أنه يمكن للمنظمة أن تتبع واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التنافسية الآتية:

- إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

- إستراتيجية التمايز.

- إستراتيجية التركيز.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

1. تعريف استراتيجية قيادة التكلفة:

هي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة أو السيطرة الشاملة بالتكاليف، وهي وإن لم تكن حديثة، حيث سبق لمؤسسة (Ford) للسيارات أن اعتمدتها أثناء الحرب العالمية الأولى، إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينيات من القرن الماضي بفعل انتشار أثر الخبرة والتعلم وعلاقته باقتصاديات السلم.²

¹ - سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014-2015، ص 32.

² - مرسي نبيل محمد، إستراتيجية الإدارة العليا: إعداد-تنفيذ-مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 252.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

وتهدف المؤسسة من خلالها إلى السيطرة بالتكاليف بإتباعها للخصائص التالية:¹

-مطابقة المنتجات وغياب العيوب والاختلالات.

-الاعتماد على التصميم البسيطة بإنتاجية مرتفعة.

-البحث عن الإبداع في فنون الإنتاج.

وتتحقق السيطرة بالتكاليف بطريقتين:

- **تقليل التكاليف:** وهذا يخص تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات، ومختلف التكاليف المباشرة وغير مباشرة خاصة ما تعلق منها بتكاليف الجودة.
- **رفع الحصة السوقية والأرباح:** ويتم ذلك بإتباع أثر الحجم ويرتبط تحقيق النتائج بدرجة جودة المنتجات والخدمات.

ولأجل توظيف هذه الاستراتيجية وبشكل ناجح يتوجب على المؤسسة القيام بالآتي:²

-أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين والسيطرة على العوامل التي تتحكم بكلف هذه نشاطات.

-إعادة النظر بسلسلة القيمة العامة للمؤسسة لإلغاء النشاطات التي تسبب الكلف (المكلفة).

2. متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة

يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعة من المقومات الأساسية نذكر منها ما يلي:³

-ضرورة أن تأخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وأن تضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتلف والفاقد في استخدام الإمكانيات، بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ووهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

¹- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم: 08-09 مارس 2005، ص 234.

²- صرصار فاطمة الزهرة، استراتيجيات المنظمات للعالمية -دراسة حالة لمجموعة من الشركات العالمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص: اقتصاد عالمي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 70.

³- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية رمل إسكندرية، مصر، 2004، ص 411-413.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز، وممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع، مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.

ويعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث والتطوير، والتصميم وغير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها الاضطراب للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

ومع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي لعميل عادي، فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود (غير كبير) من فئات أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية جد كبيرة لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

-ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن أمثلة ذلك:

أ-يقدم مسؤول وظيفة خدمة الإمداد أفكار لضبط الإنفاق وترشيد التكلفة في أعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وأعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.

ب-يقدم مسؤول وظيفة الترويج أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ودعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات الترويج.

ج-يمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم والقيمة تبرر الإسراع في عملية التنفيذ أو تحقيق مقومات الإنتاج الكبير والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم توفير التكلفة.

د-يقدم مسؤول أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات والمستلزمات أو طرقا فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو استراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين والموردين والاستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.

-ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزاً أو منفرداً أو ذو مرتبة عالية مقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى التفرد والتمايز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق، ويعني هذا أن الاتجاه إلى التفرد والتمايز في المواصفات له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة، ينتج عنها صعوبات البيع بسعر تنافسي.

ثانيا: استراتيجية التمايز

1. تعريف استراتيجية التمايز

يقصد باستراتيجية التمايز "تلك الاستراتيجية التي تسعى بوجها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج، صفات خاصة بالمنتج، تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمة متعددة وممتازة".¹

كما أن نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على:²

أ. عوامل داخلية منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.

- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخدامه وتطوير الخدمات المرتبطة به.

- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة.

- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة.

- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

ب. عوامل خارجية منها:

- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين.

- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية.

2. شروط استراتيجية التمايز:

طلب إتباع الاستراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من الشروط الأساسية منها ما يلي:³

¹ - Orsoni.J, **Management Stratégique**, Librairie Vuibert, Paris, 1990, p 140.

² - سملاي محضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 183.

³ - بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 85.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنهم.
- ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود.
- من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم وإمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولمة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانيات ومهاراتها الذاتية، لأن تمايز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها.
- ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها، ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون.
- لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر.
- يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية.
- يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير من بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، إلا يدرك الزبائن أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر.
- تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

1. تعريف إستراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة أنها تهدف للربح بدلا من النمو.¹

وعموما تنقسم هذه الاستراتيجية إلى النوعين التاليين:²

أ. استراتيجية تركيز على التكاليف: وتركز على خدمة زبون أو جزء من السوق من خلال تخفيض الأسعار.

¹- أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 54.

²- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

ب. استراتيجية تركيز على التمايز: وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

وتهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معين للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصيص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل.¹

2. شروط ومتطلبات استراتيجية التركيز:

وتتطلب هذه الاستراتيجية توافر الشروط التالية:²

- أن تختار المؤسسة المعيار الذي يناسب وضعها ووضعيتها منتجها في السوق لتجزئة سوقها.
- أن تختار المؤسسة القطاع السوقي الذي يناسب ويلائم إمكانيات وطبيعة منتجها.
- أن تدرك المؤسسة الخصائص التي تفصل قطاعها عن باقي السوق وتجعله مميزا عنها.
- أن تركز المؤسسة على دراسة حاجات ورغبات عملائها بشكل مستمر، حتى تكون على استعداد لإدخال التعديلات الممكنة على منتجها في أي تكنولوجيا جديدة أو وضع حواجز لدخول القطاع بالشكل الذي يجعلها الوحيدة على مستواه.
- البحث الدائم عن قطاعات سوقية جديدة توسع بها نشاطها دون أن تتحول إلى السوق الكلي.
- كما يقوم إتباع استراتيجية التركيز لخدمة فئة أو قطاع معين على مجموعة من المتطلبات وهي:³
- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- توفر آلية لتحديد هل يجب التركيز على فئة من الزبائن أم السوق أو منطقة معينة.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة الزبائن أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة المقدمة.

¹ - حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 70.

² - بوحضر رقية، استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 85.

³ - مصطفى محمد أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 685.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.

-تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة.

-الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

المطلب الرابع: مزايا ومخاطر الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة

1. مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحقق إستراتيجية قيادة التكلفة للمؤسسة عدة مزايا نذكر منها:¹

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

2. مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

تكمن المخاطر الأساسية لاستراتيجية قيادة التكلفة فيما يلي:²

-قابلية المنافسين لإيجاد طرق لإنتاج بكلف أقل، على سبيل المثال ربما تطبق المنظمات الجديدة تكنولوجيا ذات كلفة أقل تعطيها ميزة كلفوية على إستراتيجية الكلفة.

-قد يجلب المنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمال، على سبيل المثال، المنظمات (الشركات) الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً، فكلفة أجر العامل أميركا هي أعلى من كلفة أجر العامل في كوريا الجنوبية أو المكسيك مثلاً.

-قابلية المنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديداً آخر لاستراتيجية قيادة التكلفة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 413.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسة)، مرجع سبق ذكره. ص 252.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-تجلب إستراتيجية قيادة الكلفة مخاطر لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلف الإنتاج بالأنشطة الحالية، الأمر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكون والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ثانيا: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز

1. مزايا إستراتيجية التمايز: تحقق استراتيجيات التمايز عدة مزايا نذكر منها:¹

- اهتمام المستهلك بالمنتج ومواصفاته في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بالسعر، مما يسهل على المؤسسة رفع الأسعار لتغطية التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز.
- استعمال المؤسسة لولاء العملاء اتجاه منتوجها كحاجز قوي أمام منافسيها.
- استخدام المنتج المتميز يحد من ظهور المنتجات البديلة.
- تفرد المؤسسة بخصائص معينة اتجاه المنتج، وإخفائها لذلك يشكل حاجزا أمام المنافسين، فهم لا يستطيعون تقديم منتجات بنفس التميز.
- ارتفاع الأرباح بسبب رفع الأسعار.

2. مخاطر إستراتيجية التمايز:

- إن إستراتيجية التمايز قد تؤدي إلى عدة مخاطر نذكر منها ما يلي:²
- عدم تقبل الزبائن لسعر التميز وعدم إيجادهم مبرر لهذه الزيادة السعرية.
- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، خاصة إذا كانت هناك مؤسسات تقوم بمراقبة منحني سلوكيات الشراء لدى المستهلكين كل سنتين أو ثلاث سنوات.
- قيام المنافسين بتقليد الأفكار الجديدة لمنتجات المؤسسة، خاصة تلك التي تعتمد على التطور التكنولوجي بحيث يمكن شراء هذه التكنولوجيا.
- خطر المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية قيادة الكلفة من أن تقوم بتقليد استراتيجية المؤسسة التميزية أو حتى القيام بتميز مختلف وتقديمه بسعر منخفض نوعا ما.

¹ - حرملي سليمة، أثر التكاليف على تنافسية المؤسسة - حالة مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سدي بلعباس، الجزائر، 2017-2018، ص 52-53.

² - Gérard Garibadi, **L'analyse Stratégique**, 3eme édition, éditions d'organisations. Paris, 2001, p 68.

ثالثاً: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

1. مزايا إستراتيجية التركيز:

يحقق اتباع استراتيجية التركيز للمؤسسة عدة مزايا نذكر منها:¹

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على أسعار
- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبطة بالتخصص ومنحى المعرفة في منتج معين، أو سوق معين لخدمة فئة معينة.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.
- تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية احتياجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة.
- فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو المدى البعيد من خلال التكلفة.
- الاقتراب من العملاء أو السوق أو المؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

2. مخاطر إستراتيجية التركيز:

هناك مجموعة من المخاطر التي تنتج جراء اتباع استراتيجية التركيز وهي:²

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدود، وبالتالي زيادة الكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.
- زيادة الكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج.
- اتساع مجالات التمييز بين المنظمات والمنافسين في مجال أعمالها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً.
- تضيق الاختلاف بين المنتجات وخدمات المنظمة ومنافسيها.

وبين الشكل التالي الاستراتيجيات التنافسية لبورتر استناداً للنطاق التنافسي والميزة التنافسية للقطاع المستهدف.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 405-406.

² - رقية منصور، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-5): الاستراتيجيات التنافسية العامة

التمايز (Differentiation)	التكلفة الأقل (Lower Coct)		النطاق التنافسي (Competitive Scope)
استراتيجية التمايز (Differentiation)	استراتيجية الريادة في التكلفة (Cost Leadership)	سوق مستهدف واسع (Broad Target)	
استراتيجية التركيز (Focus Strategy)		سوق مستهدف ضيق (Narrow Target)	
استراتيجية التركيز على التمايز (Differentiation Focus)	استراتيجية التركيز على التكلفة (Cost Focus)		

الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيز ومكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، ويعود بداية صياغة هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأ هذا المفهوم في الانتشار والتوسع بفضل كتابات التي قدمها مايكل بورتر بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، وكذا زيادة حدة المنافسة، فهي بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمؤسسة الفرصة لتحقيق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ومواجهة التحديات في البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وعوامل ظهورها:

أولاً: تطور مفهوم الميزة التنافسية

يرجع الباحثون البداية الأولى لظهور مفهوم الميزة التنافسية كمصطلح إلى نهاية أربعينات من القرن الماضي إذ عرضه (chambrlin) عام 1939، وفي عام 1959 تناوله (selznik) عندما ربط الميزة بالقدرة، ليتولى استخدام المصطلح فيما بعد وليتسع تناوله، وقد لفت الأنظار إلى عرضه ذات الباحث عام 1985 وقد أولى هذا الباحث المزيد من الأهمية لهذا المصطلح لإيمانه المطلق بأهميته في تحقيق النجاح المنشود للمنظمات الساعية إلى التفوق.¹

ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف "شاندلر" و"هوفر" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءة البشرية.²

وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح أكثر في مطلع الثمانينات حيث قدم (porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها (competitive position) التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة حدة المنافسة.

ومن خلال ما سبق يظهر أن تطور هذا المفهوم قد مر بثلاث مراحل أساسية وهي:³

¹ - ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² - كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (11)، العدد 13، 2015، ص ص 102-103.

³ - فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 21.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

1. الميزة المطلقة: تعرف على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في مكان آخر"، وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة.
- مواد خام نادرة.
- موقع استراتيجي خاص.
- توفير الطاقة.
- العمالة المتخصصة الماهرة.

2. الميزة النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة ويمكن تحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية بعد قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستفيد إلى مهارات عالية وتكوينها مع خلق عناصر الإنتاج المتخصصة.

3. الميزة التنافسية: وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة.
- الإبداع.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

1. تعريف الميزة التنافسية:

اختلفت التعاريف المقدمة للميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعاريف الأساسية المقدمة لها، نذكر منها ما يلي:

- يشير (M.Porter) إلى أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹. يركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع.
- يعرفها (Lambin) على أنها "مجموع الخصائص والصفات التي يتصف بها منتج أو علامة، وتعطي للمنظمة بعض التفوق عن منافسيها"².

¹ - Porter. Michael. **L'avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, Paris, France, 1993 , P48.

² - وهيبة مربعي، **دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2012/2011، ص 59.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- أما (Fahey) فيعرفها بأنها " أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".¹
- ويعرفها كل من (pitts & lei) الميزة التنافسية انطلاقا من نتائج تحليل البيئة الداخلية، فلميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".²
- ويعرفها (Philip Kotler) بأنها " القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل".³
- ويرى (Barney) أن المؤسسة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية عندما "تطبق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعمل، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين تطبيقها".⁴
- عرفها (David) على أنها " العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة".⁵
- وهذا ما يتفق مع تعريف (نبيل مرسي خليل) حيث يرى أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".⁶
- ويعرفها (علي السلمي) " بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".⁷
- كما يرى (مصطفى محمد أبو بكر) " بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية".⁸

¹ - نفس المرجع السابق ص 59.

² - القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 80.

³ - زواغي سامية، فاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 12، العدد 22، ص 195.

⁴ - عادل زيدان، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.

⁵ - عزالدين علي سويس، نعمة عباسي الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 70.

⁶ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 12.

⁷ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁸ - عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2015، ص 76.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- كما تعرف بأنها: "المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفؤ والفعال لمواردها، ومهارتها مقارنة بالمنافسين".¹

- وهناك من يعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".²

- كما تعرف أيضا بأنها: "المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفؤ والفعال لمواردها، ومهارتها مقارنة بالمنافسين".³

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على كيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.⁴

ويمكن القول إن للميزة التنافسية شقين أساسيين، هما:⁵

- قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو الخدمات ما قبل البيع، القدرة على التغيير السريع، استحداث أساليب إنتاج متطورة، توفير المنتجات الجديدة وتحقيق معدلات زيادة في الإنتاجية.

- القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وضمن ولائهم وإقامة علاقات تحالف مع الموردين، مما يسهل للمؤسسة الحصول على احتياجاتها من خلالها بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وتكلفة أقل.

وتتلخص الميزة التنافسية في مدى قدرة المنظمة على خلق مركز يمكن الدفاع عنه على منافسيها، وهي تشمل قدرات تتيح للمنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وهي نتيجة لقرارات إدارية حاسمة.⁶

رغم تعدد التعريف واختلافها في وجهات النظر إلا أن جميعها يشترك في العناصر التالية:

¹- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص 306.

²- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 306.

⁴- غسان عيسى العامري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 145.

⁵- عبد الرحمان بن عتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 20، جوان 2009، ص 36.

⁶ - Munizu, Musran, **The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 7, Iss. 1, 2013, p.188.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- تعبر عن القدرة على خلق قيمة أعلى من المنافسين من خلال تبني المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية ذكية وفعالة.
- تجعل المؤسسة متميزة ومتفردة عن بقية المنافسين.
- تنشأ عندما تقوم المؤسسة باستغلالها لنقاط قوتها الداخلية ومواردها بكفاءة وفعالية، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها.
- تحقق للمؤسسة حصة سوقية ومركز قوي في بيئة نشاطها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن للميزة التنافسية عدة مفاهيم واجتهادات تختلف من باحث إلى آخر، وعليه يمكن أن نخلص إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى، مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.

2. خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظراً لارتباط الميزة التنافسية بالإدارة الاستراتيجية فإن تحقيقها يستلزم توفر عدد من الخصائص والشروط التي نوجزها على النحو التالي:¹

- النسبية: فهي ليست مطلقة، وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
 - تحقيق الأفضلية: أي التفوق عن المنافسين.
 - المرونة: أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية.
 - تحقيق القيمة والمنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المؤسسة.
 - القابلية للتجديد والتطوير وفق منظور استراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار.
 - البعد الاستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.
- إضافة إلى ذلك أن:²

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
 - تكون غالباً مركزة جغرافياً.
- وحتى تكون الميزة التنافسية **فعالة** ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالاتي:³

¹- بوحروود فنيحة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 116.

²- بوسعيدة سعديّة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 19، 2018، ص 290.

³ - H.spitezki, La stratégie de l'entreprise, Economica, paris, 1995, p 54.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافس.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الديمومة، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ثالثا: عوامل ظهور الميزة التنافسية

الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، وذلك تبعا لنشاط المؤسسة، وإمكانياتها المادية والبشرية، وحجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات، وتمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلبي احتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة مختلف المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

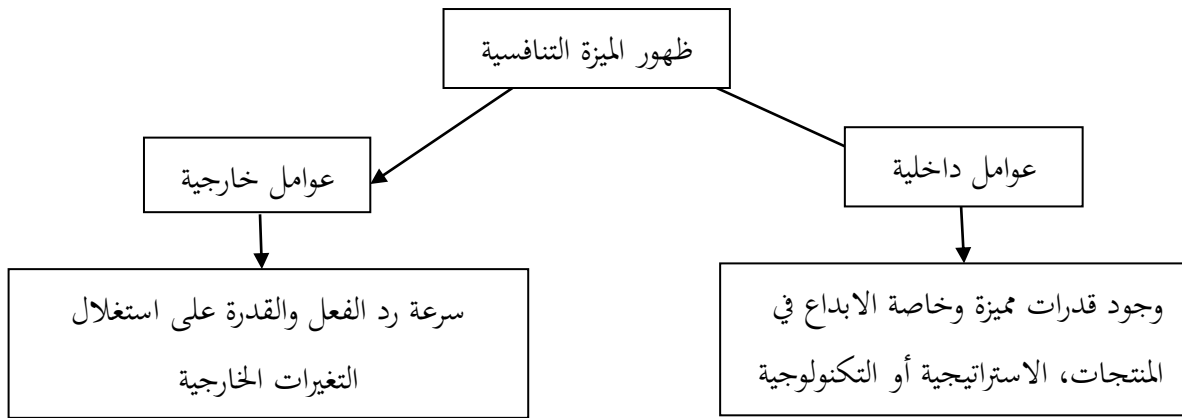
2. العوامل الخارجية: وهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية وبشرية مؤهلة، وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، بالاعتماد على الابتكار والابداع اللذان لهما قدر كبير في خلق ميزة تنافسية، والابداع لا ينحصر هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة وفي خلق فائدة جديدة للعميل.

ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال الشكل التالي:

¹ - بوخخم عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 03.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل (2-6): عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع الميزة التنافسية

أولا: أهمية الميزة التنافسية

- تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال ما تحققه للمنظمة، ولعل من أبرز النتائج التي تحققها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:¹
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول عنه إلى تحقيق رضاهم.
 - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
 - استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
 - القدرة على رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع، لأنه في أي دولة مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها.
 - ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسة وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالات التنافس.
 - اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة، وتحقيق تفوق كمي ونوعي والسيطرة على حصة سوقية أكبر من المنافسين، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تعتبر الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا قويا تعتمد عليه المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة.
 - تعتبر معيارا مهما لنجاح المؤسسات، حيث تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة من حيث إيجاد نماذج جديدة مميزة يصعب تقليدها.

¹- فيروز بوزروين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فإن ذلك يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء والمتعاملين مع المؤسسة، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على استمرار وتطوير التعامل معها.
- تعد عاملا مهما وجوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها، كونها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للمؤسسة.¹

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى قسمين:²

1. ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المؤسسة على التصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة، ويعتبر (porter) التكاليف من بين المصادر الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي ويسمىها بميزة التكلفة. أما عن إعداد الاستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية لتكلفة الأقل فهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، ولكي تحقق المنظمة هذه الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر:³
- أ- مراقبة التعلم: التعلم أو التكوين ليس تلقائيا بل نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

- ب- مراقبة الروابط: حتى تستطيع المنظمة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

¹- عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص 106.

²- مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، الجزائر، 2016-2017، ص 32.

³- رقية منصوري، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014-2015، ص 231.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

ج-مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع النشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينهما، أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

د-مراقبة الرزنامة: نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف القوة والضعف لديهم.

هـ-مراقبة التوضع: بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، والمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2. ميزة التميز: وهو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة وحلقات القيمة واستغلال الكفاءات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق وتوسع فعالة، وسياسات سريعة وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

وحتى يتم الحياة على ميزة التميز فإنها تستند إلى عواما تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:¹
أ-الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، وتتمثل في الخصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط.

ب-الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، وهي:

■ **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا الباعة لأخذ طلباتهم.

¹ - بولجال محمد الأمين، **دور التوزيع في تنافسية المؤسسة - حالة شركة فرونتال كوكاكولا - الجزائر**، رسالة الماجستير في علوم التجارية.

تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، 2009-2010، ص ص 112-114.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

■ **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

■ **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة أما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

ج-الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة التي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن دخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د-التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

هـ-الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذه النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

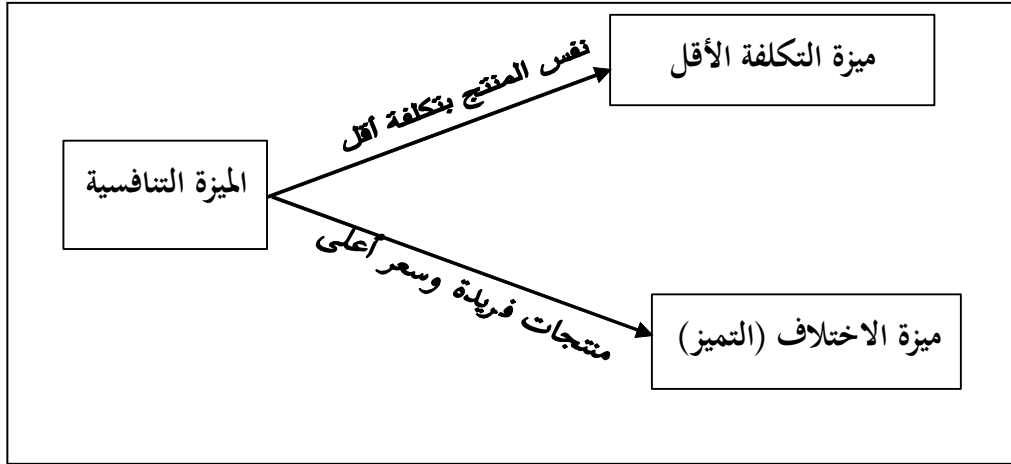
ك-التعلم وآثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

و-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

ي-الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز، فمثلا يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-7): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وبالمقابل يحدد ميشال بورتر (Porter) بعض الأخطاء القتالة التي تقع فيها بعض المنظمات ورجال الأعمال في تفكيرهم المحدود حيال الميزة التنافسية ومن أبرز هذه العيوب ما يلي:¹

- عدم امتلاكهم لميزة تنافسية حقيقية، بل هم يقومون بتقليد المنافسين، وهذه بحذ ذاتها تعكس سطحية عملهم ومؤشر بذات الوقت لعدم قدرتهم على مجاراة المنافسين مستقبلا.
- الخطأ في قراءة جاذبية الصناعة، لأنه ليس بالضرورة أن تكون الصناعة جاذبة، تعني بأن فرص النجاح بها متاحة مستقبلا، إذ أنها قد تكون ناجحة اليوم ولكنها لا تستمر للمستقبل، وقد تكون هي تعبير عن فرص زمنية محددة.
- من الخطأ الجسيم النظر إلى الميزة التنافسية على أنها حالة مادية أو موجود ثابت، بل هي تعبير عن جهد وتفكير وإبداع وموارد توظف لخدمة التنافس.

¹- ثامر ياسر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA)

لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بوعلي بالشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 09.

المطلب الثالث: أبعاد ومصادر بناء الميزة التنافسية:

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

طالما المنظمة تنشط في بيئة متحركة ويسودها حالة عدم التأكد، فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية السائدة وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تنشط فيه.

كان التركيز في الخمسينيات والستينيات القرن العشرين منصبا على الكلفة الأدنى بوصفها بعدا أساسيا للتنافس، وقد أضيف إليه في السبعينيات والثمانيات بعدا آخر هو الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات بسبب ديناميكية الأسواق الدولية، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster)، وتعتبر أكثر تحديدا يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة (الكلف الأدنى، الجودة، الوقت، المرونة) وهناك من يضيف بعدا خامسا هو الإبداع (Innovation).¹ ولقد تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، وبعضها أطلق عليها لفظ الأسبقيات التنافسية والبعض الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.² ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول الآتي:³

¹ - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم: 08-09 مارس 2005، ص 163.

² - غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد 01، جوان 2011، ص 11.

³ - من إعداد الباحث باعتماد على:

- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 122.
- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الجدول رقم (2-2): أبعاد الميزة التنافسية وفقاً لما ورد لدى الباحثين.

الأبعاد	الباحثون
الكلفة/الجودة/المرونة/التسليم/الابداع.	Evans 93
الكلفة/الجودة/المرونة/الاعتمادية.	Certo 95
السعر/الجودة/الاسناد/السمة/التصميم.	Mintzberg 96
الكلفة/الجودة/المرونة/الوقت.	Krajewski 96
الكلفة/التميز/الابداع/النمو/التحالفات.	Best 97
الكلفة/الجودة/المرونة/الوقت (التسليم)/الابداع.	Slack et al 98
الكلفة/التميز/المرونة/الوقت/التكنولوجيا.	Macmillan 2001
التميز / الكلفة/الابتكار/النمو / التحالفات.	الزعبي 2005

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف في آراء الباحثون في تحديد هذه الأبعاد، فمنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة، في حين يرى الباحث أنهم اتفقوا على الأغلب في خمسة أبعاد وهي: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والابداع.

1. الكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه. ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف ما يلي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقة المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلف الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.¹

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 205.

2. الجودة:

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى منظمات الأعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين. إذ لم يعد السعر وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق جودة أعلى في سلعها أو خدماتها، وأن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة، ويعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب أقل ما يمكن.

ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية التالية:

أ- جودة التصميم: تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، التي يمكن تمثيلها بالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة الجمالية، وتعد تلك الخصائص أحد الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

ب- جودة المطابقة: وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون، إذ أن التصميم أساساً يبنى على وفق تلك الحاجات والرغبات، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن، إذ تمثل جودة المطابقة الحل من العيوب.

ج- جودة الخدمة: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة، وأن زيادة جودة المنتج قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال التقليل الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعاب أو للتعويض عن التالف، فضلاً عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.¹

3. المرونة:

أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثروة التكنولوجية السريعة في مجال الاعلام والاتصال، والمرونة هي الاستجابة السريعة للتغيير

¹ - ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم، مما يحتم على المنظمات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة واستباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي في المنظمة.¹ كما تظهر المرونة في:²

أ- **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب. وأن ميزة المنظمة من خلال بعد المرونة تتم عن طريق:

● القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

● القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.

● القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

ج- **مرونة العاملين:** وتشير إلى امتلاك المؤسسة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة إذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ أكثر من مهمة أو عمل.³

4. التسليم:

يعتبر التسليم بعدا تنافسيا حاسما في السوق وله تأثير كبير على قرار الشراء، ويعتبر التسليم في الوقت الملائم أحد المتطلبات الأساسية للزبائن، إذ أن حاجات الزبائن تزداد يوما بعد يوم، واليوم لا يسأل الزبون فقط عن التسليم في الوقت المحدد، لكن أيضا يسألون عن التسريع في التسليم، لذ التسليم السريع يعد أحد الأولويات لهذا البعد التنافسي الذي يمكن أن يساعد المنظمة في زيادة أرباحها وتحقيق أسبقية تنافسية، وفي ظل تزايد أهمية وقت الاستجابة للزبون أصبح هذا البعد تنافسيا وشكلا من أشكال تميز المنظمة.⁴ ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية والتي يوضحها الشكل رقم (2-8) وهي:

أ- الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

¹ الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 04، العدد 02، 2017، ص 266.

² ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ صالح إبراهيم يونس الشعباني، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 05، 2011، ص 11.

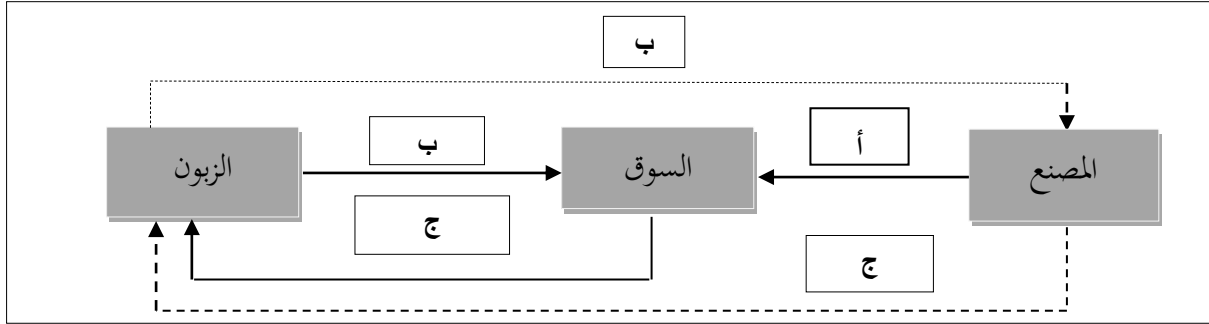
⁴ حسين يوسف كرم الجبوري، حامد كاظم متعب الشيباوي، دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 03، 2015، ص 37.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

ب- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

ج- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

الشكل رقم (2-8): أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 207.

ويحقق التنافس على أساس الوقت (التسليم) المزايا الآتية:¹

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.
- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن، ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في انجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5.الابداع:

أصبح الإبداع بمثابة البعد التنافسي الحاسم، فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليب ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله، فهو يتطلب ليس فقط تبني إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب انتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها الحالية.²

¹ - ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² - بوحروود فتيحة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

ويعرف الابداع بأنه "تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها والتي يريدها الزبون أو تطوير طرق الإنتاج أو تزويد سلع أو خدمات جديدة والتي فيها تحديات خاصة"، أو هو إيجاد منتج، عمليات، إجراءات أفضل لإنجاز المهمات". ويصنف الابداع إلى ابداع العملية، وابداع المنتج، فإبداع العملية تكون نتائجه في طريق أفضل لعمل الأشياء، أي تكون هناك تغيرات تؤثر بطريقة انتاج المخرجات، أما الابداع المنتج تكون نتائجه في تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها، كما أن الابداع يتطلب أنشطة بحث وتطوير متميزة، فالمنظمات التي تنافس من خلال الابداع يجب أن تكون لديها القدرة لتطوير تقنيات جديدة وتحويلها إلى منتج جديد وتقديمه إلى السوق أسرع من المنافسين.¹

ويمكن تلخيص أهم المنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:²

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

- تحقيق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت (rewards) المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

6. العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية:

إن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة، وكذلك فالمرونة عادة ما تكون

¹ - سلوى هاني السمراي، تأثير الإدارة الالكترونية في الأسبقيات التنافسية، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 03، 2013، ص 262.

² - بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة ولاية معسكر-، الملتقى الدولي حول: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، خلال الفترة 14-15 فيفري 2012، ص 6.

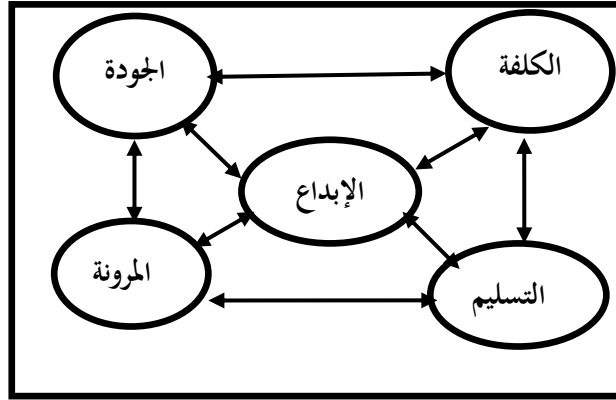
الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله، أو تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.¹

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية خلال استخدام وسائل تحسين الجودة، وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة واطئة (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب (JIT) أو نظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (OPT) مكنت المنظمات من تبني أسبقية المرونة والتسليم في آن واحد، إذ ساعدت هذه المنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلا عن السيطرة على الكلفة المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة، ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية (مشتركة) بدلا من تبادلية، وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعييب، ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فعال ومرونة أفضل.²

الشكل رقم (2-9): العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديدة)، مرجع سبق ذكره، ص 90.

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² - سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديدة)، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد (01)، العدد (01)، 30 نوفمبر 2008، ص 90.

ثانيا: مصادر بناء الميزة التنافسية

تهدف منظمات الأعمال إلى للوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وذلك ما يعزز من مكانتها، وهناك العديد من المصادر للحصول على ميزة تنافسية تتمثل في:¹

1. **التكنولوجيا والابتكار:** للابتكار والتكنولوجيا دور بارز في حصول منظمات الأعمال على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكار منتج جديد وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2. **الجودة المتفوقة:** أن تحقيق منظمات الأعمال لمستويات عالية من الجودة في تقديم خدماتها ومنتجاتها سيزيد من قيمة هذه الخدمات والمنتجات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لما تقدمه، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية لها وتمكنها من البقاء والاستمرار.

3. **الكفاءة المتفوقة:** منظمات الأعمال ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي لمنظمات الأعمال، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المؤسسة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

4. **الموارد البشرية:** في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية في منظمات الأعمال، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات الهامة خلال السنوات العقود القليلة الماضية، ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التقليدية، فكل ميزة تتحصل عليها منظمات العمال يكون للمورد البشري له الفضل في ذلك.

¹ - رياض عبد القادر، إيمان كشود، ميمنة عساس، تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - البنك العربي بالأردن أنموذجاً-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 05، عدد 02، جوان 2019، ص 81.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

المطلب الرابع: مراحل بناء الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

أولاً: مراحل بناء الميزة التنافسية

اقترح "بورتر" ثلاثة مراحل لإعداد وبناء ميزة تنافسية وهي كالآتي:¹

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافس الخمس (نموذج "بورتر" للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.
2. إقرار الاستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لقدراتها وإمكاناتها.
3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

- تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:²
1. ظهور تكنولوجيا جديدة: بحيث تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها: تصميم المنتج باستخدام الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الإلكتروني)، وحتى طرق الإنتاج أو التسليم، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ، وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تحسين وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة تنافسية كبيرة للمستهلك.
 2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة، أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع المؤسسة إجراء التعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 142-143.

² - مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج الحروفات (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

3. **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة والآلات، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

4. **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة تنافسية.

5. **التغير في القيود الحكومية:** إن القيود الحكومية تؤثر مباشرة على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول والخروج من السوق.

المطلب الخامس: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وهم كالتالي:

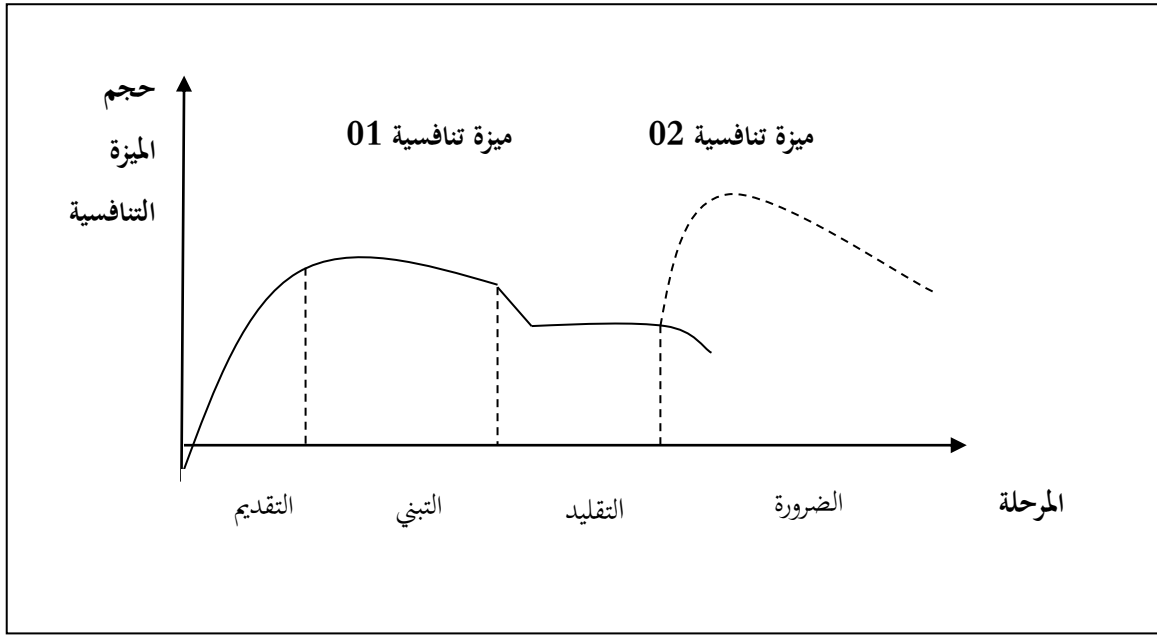
1. **حجم الميزة التنافسية:** تحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المنظمات المنافسة بذل مجهود أكبر من أجل التغلب عليها.¹ حيث تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج، لذا تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم، حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التبني إذ تحقق الميزة فيها انتشاراً ورواجاً ومصداقية نسبية، وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين، لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجع وركود للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الضرورة، وفيها تتجلى حتمية تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العملاء والجذب والحشد من جديد، كما أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية كبيراً كلما كانت آليات وزمن وإمكانات ومتغيرات تقليدها أكثر صعوبة لدى المنافسين.² ويمكن إيضاح وشرح أكثر في الشكل التالي:

¹- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-10): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 86.

من الشكل يلاحظ أن للميزة التنافسية أربعة مراحل وهي:¹

أ. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية كونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي الذي يتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في نفس القطاع، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود، وتصبح تقليدية فتفقد المؤسسة قوتها التأثيرية على السوق، وسبب ذلك يعود إلى امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة، قد يكون في مجال السعر، أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والايصال للمنتج.

د. **مرحلة الضرورية:** هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فيكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

¹ - فلة العياهر، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

2. نطاق التنافس: يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. ويشمل نطاق التنافس على أربعة أبعاد وهي:¹

أ. نطاق القطاع السوق: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا، (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

ج. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدولة 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، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

د. 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. على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

ثانيا-معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يمكن الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، وهي كالتالي:²

1. مصدر الميزة التنافسية: هناك درجتين للميزة التنافسية:

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

² - دراج عفيفة، العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، العدد 12، جوان 2015، ص ص 69-70.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

أ. تميز من الدرجة المنخفضة: وهو التميز الذي يسهل تقليده ومحاكاته من طرف المنافسين وهو يتسم بالبقاء لفترة قصيرة فقط، ويدخل في هذا الإطار عموما التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الولية المستخدمة.

ب. تميز من الدرجة المرتفعة: تبذل مجهودات معتبرة لتحقيق هذا التميز لذا يصعب محاكاته من قبل المنافسين لمدة زمنية طويلة، ومن أمثلة هذا النوع نجد شهرة محل المبنية على أساس السمعة الطيبة لدى الموردين والزبائن نوعية المنتج، إنشاء وتطوير علامة تجارية مبتكرة، تراكم الخبرة التسويقية والإدارية.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة: كلما زاد عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة كلما زادت قوة المؤسسة في السوق، وصعب على المنافسين تقليدها، عكس المؤسسات التي تعتمد على ميزة تنافسية واحدة، مما يجعل منها مؤسسة سهلة الاختراق من خلال تقليد مصدرها الوحيد للتميز.

3. درجة التجديد والتطوير المستمر في الميزة: تعمل المؤسسة على البحث المستمر عما يميزها عن المؤسسات الأخرى وفي جميع الاتجاهات، لأن ما يميزها اليوم سيصبح شيء عادي في المستقبل القريب، لهذا يترتب عليها أن تعمل دائما على إيجاد ميزة تخدمها للمدى الطويل، كما يترتب عليها أيضا أن تجتهد في تطوير هذه الميزة باستمرار وأن تستغني عنها وتستبدلها في الوقت المناسب.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة

تعد الجودة عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فلجودة تعطي للمؤسسة فرصة سانحة لغزو الأسواق العالمية والتوسع في نشاطها، مما يزيد من حصتها السوقية، ويقودها إلى زيادة قدرتها التنافسية وضمان الاستمرارية للميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

أولاً: الجودة كميزة تنافسية

يمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من أيديولوجية المنظمة، وفهم المديرين لاستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة لتعزيز المزايا التي تجلبها هذه الاستراتيجيات، وقد ركز على هذا (Garvin, 1986) حيث أشار إلى ثمانية أبعاد للجودة، تقدم كل واحدة منها ميزة تنافسية للمنتج وهي:¹

- الأداء

- مزايا وخصائص المنتج.

- التوافق مع المواصفات.

- المتانة.

- خدمة المنتج.

- شكل وجمال المنتج.

- سمعة المنتج.

- صلاحية المنتج.

وقد وجد (Evans & Dean, 2003) أن الجودة بالغة الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي:

1. جودة المنتجات هي أكثر العوامل في ربحية المنظمة.
2. المنظمات التي تتميز بالجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها تتمتع بزيادة حصتها السوقية وقدرتها على دخول أسواق جديدة.
3. هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الجودة والعائد على الاستثمار.
4. استراتيجية تحسين الجودة تقود المنظمة لزيادة حصتها السوقية ولكن مع انخفاض ربحيتها على المدى القصير.
5. الجودة العالية للمنتجات تمكن المنظمة من بيعها بأسعار عالية.

¹ - القضاة محمد علي، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006، ص ص 44-45.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

ثانيا: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق القيمة

تعد القيمة أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الجودة العالية والتي تعظم قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته في المنتج، وهذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، مما يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

وتعرف القيمة لدى الزبون على أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية التي يتحملها عند اقتنائه واستخدامه وتحليه عن المنتج، فالولاء والرضا لن يتحققا إلا إذا كانت القيمة الإجمالية أكبر من التكاليف الإجمالية، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها وتقوم المنظمة بإضافة القيمة لكل من:¹

- **الزبائن:** إذ تقدم لهم قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم.
- **العاملين:** إذ تمنحهم قيمة بتوفير الجو والبيئة الملائمين لحثهم على التقدم والتطور، وكذا تقدير وتقييم جهود هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
- **أصحاب الأسهم:** يتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم، وحصة الأرباح التي يحصلون عليها.

ثالثا: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

رضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة، فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره.²

فحسب (كوتلر) فيعرف رضا العميل على أنه "الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل".³

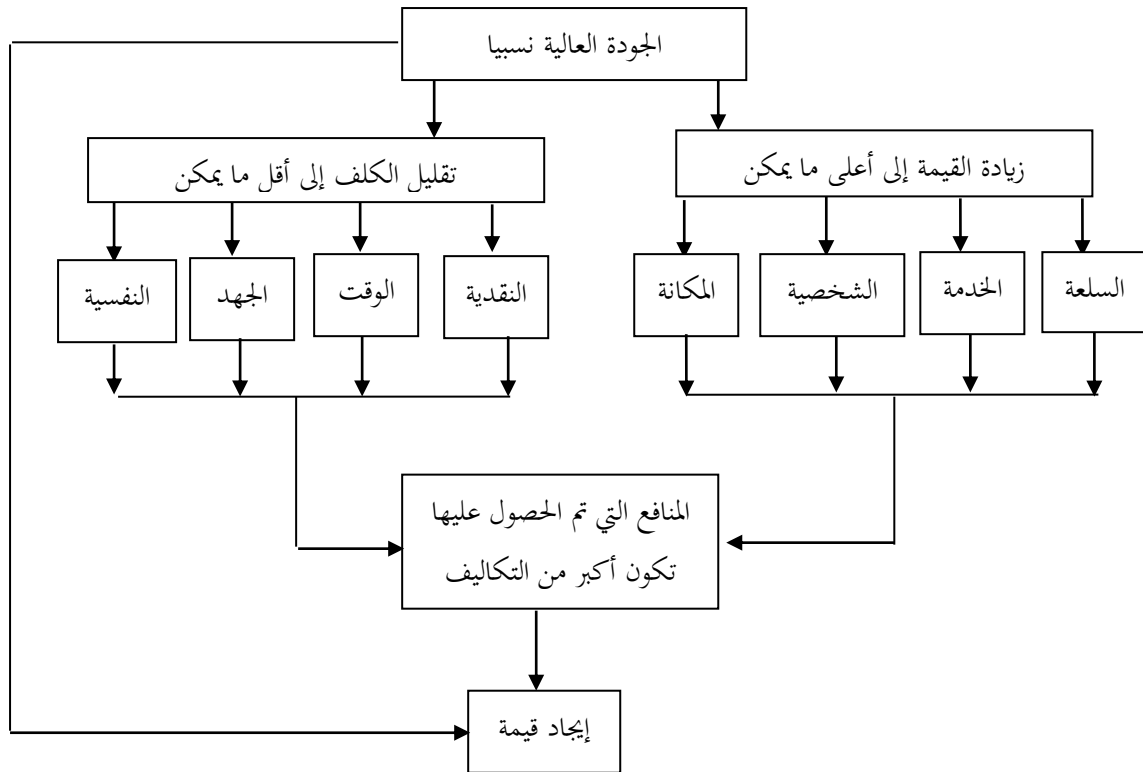
¹ - معاريف محمد، بسوح نصيرة، نزعى عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور " طاهر مولاي بسعيدة"، يومي 10 - 11 نوفمبر 2009، ص ص 13-14.

² - عبد السلام طبيب، " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 134.

³ - معاريف محمد، بسوح نصيرة، نزعى عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل ما يلي:¹
- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
 - وضع العميل في المقام الأول.
 - اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.
 - التأكد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي الزبون في المؤسسة المنتجة.
 - مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
 - وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.
- ومن خلال ما تقدم يتضح بأن للجودة دور أساسي في إضافة القيمة للعميل كما يوضح الشكل التالي:
- الشكل رقم (2-11): العلاقة بين الجودة والمنافع التي تحققها للعميل**



المصدر: معاريف محمد، بسوح نصيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

¹ - عبد السلام طبيب، " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM)"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

حيث أن تحقيق رضا العملاء وبناء الموقع الأفضل في ذهن العميل من خلال القيمة المدركة للعميل، والاستجابة الفائقة للعملاء وهذا بإنجاز المهام بشكل يرضي عملاءها أكثر من المنافسين، كما أن إشباع رغبات العملاء يعتبر سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت وهو في نفس الوقت تعريف للجودة فرضا العميل له تأثير بالغ الأهمية على تنافسية المؤسسة والذي يحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظيم حصتها السوقية وتحسين ربحيتها، وتقليص تكاليفها، حيث لا يتحقق هذا إلا إذا تبنت المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة

لقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي مهم للحيازة على مزايا تنافسية ويكون من خلال العلاقات التالية:

أولا: العلاقة بين الجودة والتكاليف

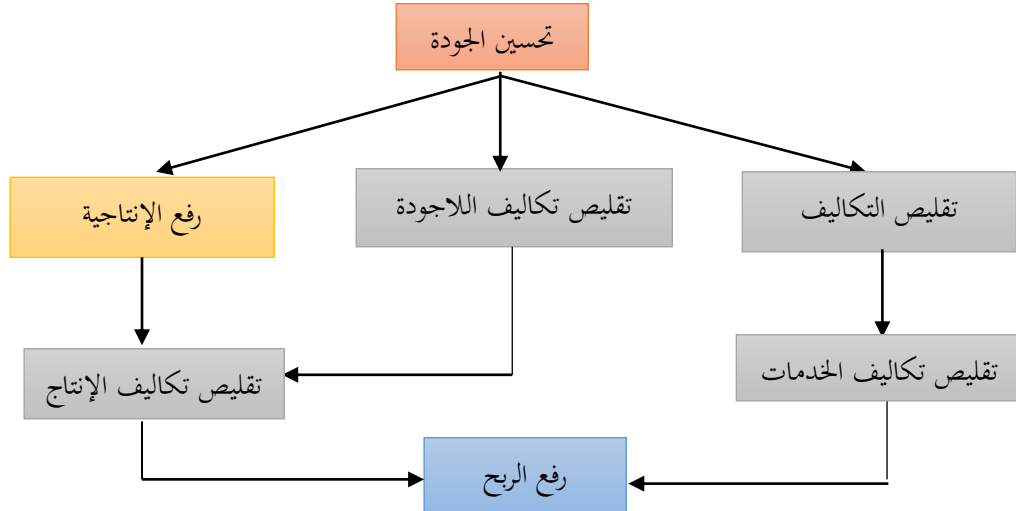
لقد تغير المفهوم التقليدي للجودة والذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة بل المفهوم الجديد ينص على أن الوجود والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة خاصة عند عدم الإقبال على المنتج الرديء في الأسواق، حيث تمثل تكاليف الوجود عاملا رئيسيا في تضخيم تكاليف المؤسسة وعليه فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليص التكاليف وذلك بتخفيض معدل الفاقد أو التالف في العمليات الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتعزيزها.² والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - أمال ربحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية -دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع البويرة، 2014-2015، ص ص 105-106.

² - عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور " طاهر مولاي بسعيدة"، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 15.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-12): العلاقة بين الجودة والتكلفة

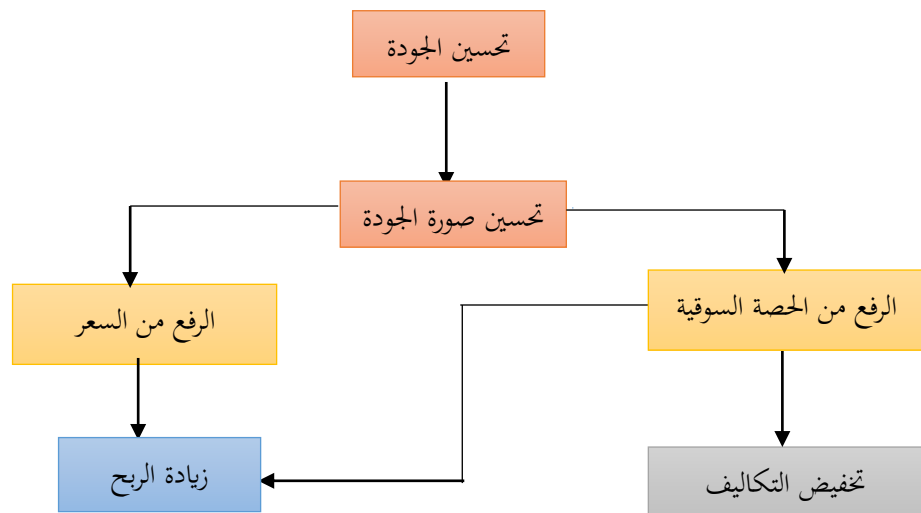


المصدر: عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص 719.

ثانيا: العلاقة بين الجودة والحصة السوقية

إن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسة ووصولها إلى مستوى معين من الجودة يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة مما يساهم في رفع من حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية



المصدر: عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 718.

ثالثا: العلاقة بين الجودة والأرباح

تساهم تحسين الجودة في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة، وزيادة إنتاجها، وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها، كما تساهم أيضا في كسب رضا الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعد على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباحها.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية:¹

- فهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة حتى تنجح في تحقيق الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

ويمكن أيضا إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال المهام التي تعمل على تحقيقها وهي كالتالي:²

- الرفع من مستوى الإنتاجية من خلال العمل على إنجاح العملية الإنتاجية، أي زيادة المنتجات المطابقة لمستوى الجودة والتقليص من الإنتاج المعيب وبالتالي تخفيض التكاليف والرفع من الربحية.
- تحويل المؤسسة من التركيز على البيئة الداخلية والانغلاق إلى التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية، مما يزيد من المرونة وسرعة التفاعل مع كل المتغيرات والاستجابة المثلى لها.
- تحقيق العلاقة عميل مورد وهذا ما يزيد من كفاءة العملية الإدارية أي دراسة حاجات العميل والعمل على تحقيقها بتوفير أفضل الموارد من خلال الاستعانة بأفضل الموردين.
- مضاعفة الأرباح وتحسين اقتصاديات المؤسسة من خلال رفع كفاءة الأداء عند العمال وقدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن، وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ويزيد من تميزها على منافسيها خاصة إذا تمكنت من تحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل وتحسين صورتها، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.
- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

¹ سعد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 367-368.

² عبد السلام طبيب، " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM) "، مرجع سبق ذكره، ص 138-145.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة من خلال التحسين المستمر الذي يحقق الجودة والتي تمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف الجودة من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة.
- زيادة الحصة السوقية، فلقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً:¹
- التأثير الأول: يتمثل في أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات.
- التأثير الثاني: للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.
- ولقد قيل الكثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها، ورأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية مثل (GM, IBM, Xerox) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزايا التنافسية لشركتهم.²

¹ - بوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² - سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديدة-، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة التي اقترحها (M.Porter) والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمردف لزيادة فعالية نظام الإنتاج، كما أثبتت أن الاستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف، أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسة، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة وفاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة وزيادة أرباح المؤسسة.¹

-الجودة من خلال التركيز: الاستراتيجيات الثلاثة للمنافسة هي التركيز، وهي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصا لإقليم أو سوق معين أو جزء معين من الزبائن أو لقسم محدد من السوق، والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين، فشركة (Roles Rise) تتميز بالتركيز على فئة معينة من الزبائن واجتذابهم من خلال الجودة والمتانة والرفاهية الفريدة.²

¹- غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حليمي وهيب، فعالية نظام إدارة الجودة ومعايير الـ iso 9000 في تعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور "طاهر مولاي بسعيدة"، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 24.

²- القضاة محمد علي، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الجدول رقم (2-3): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وتوزيع والخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية. - بحوث تحديد الطرق.	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين). - الأداء. - خصائص ثانوية. - الخدمات. - بحوث تحديد المنتجات.	التميز
- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.	- مزيج بين المطابقة والتصميم.	التركيز

المصدر: غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حليمي وهيبة، فعالية نظام إدارة الجودة ومعايير الـ (ISO9000) في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- وعموماً نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية نحدددها فيما يلي:¹
- التنافس من خلال الجودة: فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج ليتمكن من الفوز برضا المستهلكين فإنها تكون قد حازت قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق.
 - التنافس من خلال التكاليف: وذلك بإنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل والتوزيع، اليد العاملة.
 - تميز المنتج: بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة، التغليف، سهولة الوصول إلى المنتج لقرب موقعه، ومن ثم فإن هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من السوق يصعب منافستها فيه.
 - التركيز: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

¹ - زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 54-55.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- **المرونة:** وهي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكييف عرضها مع التغيرات التي تحدث مع الطلب على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق.

- **التنافس من خلال الوقت:** تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق، على صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.

- **الابتكار:** يسمح الابتكار، باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، يجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.

المطلب الرابع: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

تؤكد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري متميز واستراتيجية تنافسية ملائمة لمختلف المؤسسات، والهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الحالي، على أنها منهج فعال وذو كفاءة عالية في امتلاك وتحسين التنافسية والذي يمكنه أن يتم من خلال الإدماج الصحيح لفلسفة ومبادئ هذا الأسلوب الإداري المتفوق، حيث تجمع أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة على أنها أقوى مرتكزات التنافسية.¹

أولاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للمستهلكين بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية، ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arther D. Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم (500) مؤسسة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المرتبطة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أداء تلك المؤسسات ودرجة تميزها.²

ويمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية في النقاط التالية:³
- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.

¹- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 86.

²- شوكال عبد الكريم، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

³- إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 40.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورته مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
- إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
- إن إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة.
- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف التشغيل وكلف الاستبدال والتصلح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تشجيع العاملين على البحث والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية الابداع.
- تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن وتحسين الجودة وتقديم قيمة أكبر للزبائن، والعمل بطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة، مما يساعد على تحقيق الإنتاجية العالية والتخلص من الهدر والتميز في جودة المنتج، وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق أسبقية الجودة.
- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستعمل على تعزيز الأبعاد التنافسية حيث أن نجاح تطبيقها في المنظمة سيعمل على تقليل الكلف (من خلال تقليل الهدر والضياع أو التلف بسبب اعتماد العيوب الصفرية) وهذا يقود إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي بعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية (أداء متميز) فضلاً عن تمكينها من تشكيل قوة رادعة من دخول منافسين جدد إلى الصناعة.¹
- وحسب (Peter et Waterman) تتميز المنظمة عن منافسيها من خلال الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية:²
 - التكلفة الأقل (مع ربح أكبر وسعر منخفض).

¹ - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² - فيلالى عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي والوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 13-14 ديسمبر 2010، ص 21.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

-الجودة العالية إلى جانب (مع السعر المناسب).

-الوقت (عدم ضياع الوقت).

-المرونة (تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية).

ثانيا: دور مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية

تكمن أهمية دعم الإدارة العليا في قدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم وتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم بالوقت والسرعة والجودة المطلوبة، كما يعمل دعم الإدارة العليا على المساعدة في توثيق الصلة بين الإداريين والعاملين وبين المنظمات وعملائها، ويفيد في تمكين المنظمات من مواجهة المشكلات والتحديات الإدارية التي تعيق تقدمها وتحقيقها للميزة التنافسية من خلال تطوير العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي.¹

1.2. أثر القيادة على تحقيق الميزة التنافسية:²

لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبنية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حتى تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.

ولقد استخدم بعض الباحثين أمثال ديمنج فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الإدارة العليا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية مع تحسين معدلات ربحيتها، وقد توصل ديمنج إلى نتائج هذه من الشركات اليابانية، وتبين أن إدارة الجودة الشاملة أتاحت لهذه الشركة منتجات ذات جودة عالية وإنجاز مستويات عالية من الربحية، كما أن المؤسسة التي تحسن مستوى الجودة لديها تكون أكثر تنافسا، وأقدر على تحسين المنتج وخفض مستوى العيوب إلى أدنى مستوى.

وللإدارة العليا دور كبير في تحديد السواق والفرص الموجودة، وكذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية وصولا إلى تحقيق نجاح المنظمة وهذا من خلال:

-إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، أخذا بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.

¹ - زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 28.

² -أمال ريحاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2010-2018، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019-2020، ص ص 120-121.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري لكي يتمكنوا من تأدية الأعمال المناطة بهم بشكل المطلوب.
- التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرصة دائما للتطوير فالقائد الجديد يطبق المثل الداعي للتطوير "إن لم تكن رائعة فطورها".
- التأكيد على الوقاية فدرهم وقاية خير من قنطار علاج.
- تشجيع التعاون بدلا من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.
- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين، فالتدريب يساعد هؤلاء المرؤوسين على أداء أعمالهم بصورة أفضل.
- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمن عدم تكرارها في المستقبل.
- محاولة تفعيل الاتصالات والتأكد من نشر وايصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها.
- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة، فالترام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن يكون شعارات أو كلمات جوفاء.
- اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار والاعتقاد بضرورة تشجيع هؤلاء الموردين على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.
- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والاعتراف بإنجازاتها.
- وقد ركزت المنظمة الدولية للتفتيش (ISO) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة، حيث أشارت إلى أن بإمكان الإدارة العليا أن توجد مناخا جيدا للعمل من خلال القيادة الجيدة من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

2.2. العلاقة بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية:

في سعي المنظمات إلى تحقيق التميز والريادة والوصول لموقع متميز في سوق المنافسة، فإن الإدارة العليا تواجه تحديا كبيرا باعتبارها أحد المقومات الواجب توفرها من أجل تحقيق مزايا تنافسية، بحيث أن للإدارة العليا أثر على كل من الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابداع، وهي كالتالي:¹

1.2.2. العلاقة بين الإدارة العليا والتكلفة:

أظهرت العديد من الأدبيات المعاصرة اهتماما ملحوظا لدور الإدارة العليا أو القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد أشار بعض الباحثين أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية واضحة مثل تخفيض التكاليف إلى حد الأدنى مع رفع جودة المنتج، حيث لا تزال الكثير من المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها السوقية أو

¹- أمال ريجاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2010-2018، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

تعزيزها والتمتع باقتصاديات الحجم وهذا عن طريق تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، ويرى مجموعة من الباحثين أن قدرة المنظمة على توزيع الخدمة بأقل النفقات يسمح بتحقيق أسبقية تنافسية.

2.2.2. العلاقة بين الإدارة العليا والجودة:

إن الإدارة العليا للمؤسسة هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة وربط المسؤوليات والتوقعات لعمل الإدارة، ووصف عمليات إدارة الأعمال من خلال مدخل مقبول للجودة وإسناد مجال العمل على شكل تعليم أو طرق أو أدوات، كما تعتبر الجودة أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات الخدمية وتمثل الهدف الأساسي لكل مدير وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في ظل سعي الزبون للحصول على سلعة وخدمات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى منظمات الأعمال للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العملاء في كلا الجانبين.

3.2.2. العلاقة بين الإدارة العليا والمرونة:

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنوع عالي، وتعد مقياساً لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجاتها الحالية إلى إنتاج منتجات جديدة، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية، وعليه فقد أصبحت المرونة تعد بعداً تنافسياً في أسواق الحاضر والمستقبل، متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من المنتجات والخدمات المتنوعة، إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لأنه توجد بعض القرارات الاستراتيجية، حيث يجب أن تكون مرنة في اتخاذها باعتبار المنافسة شرسة والتطور التكنولوجي سريع وهائل، فلقائد ينبغي أن يكون مبدعاً ومرناً عند ترجمة التوجيهات بأفضل أسلوب ممكن.

4.2.2. العلاقة بين الإدارة العليا والوقت (التسليم):

تعمل الشركات الرائدة عن طريق استخدام نظام (Jit) بأحجام دفعة صغيرة، والتي تتطلب عادة القدرة على التهيئة السريعة، وتعد برامج تخفيض أوقات التهيئة والايصال المنتج من الأوقات المحددة، فعندما يقلل وقت التسليم تصبح الشركة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وبذلك تحاول المنظمات أن تجعل جداول الإنتاج ضمن مستوى محدد ولتوفير أوقات انتظار أقصر حتى يمكنها أن تنافس في هذا الحقل فإن القيادة المستثمرة للوقت يمكنها أن تحقق هذا التنافس وتعمل على بنائه وتثبيته.

5.2.2. العلاقة بين الإدارة العليا والابداع:

تتصف المؤسسة المبدعة بالتفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها عن المؤسسات الأخرى، وكذلك سرعة التطور الجديد، فالمؤسسات التي تسعى للبقاء في السوق عليها أن تركز على البحث والتطوير، وهذا من أجل تحقيق الابداع كبعد من أبعاد التفوق التنافسي، وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تشجيع العمال ذو القدرات الخارقة والذين يسعون ويعملون جاهدين في مجال البحث والتطوير وتوفير الوسائل اللازمة في هذا المجال، لأن العامل

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الابداع وتقديم خدمات جديدة مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحا مالية، ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق وتشتد المنافسة وتنخفض هوامش الأرباح تبعا لذلك فإن مثل هذه المنظمات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه المنظمات التي تقدم خدمات مبدعة.

ثالثا: دور مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانيات المتاحة) كما ونوعا، كما يمكن تحقيق التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات التي تبشرها المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه فلسفة التحسين المستمر.¹

ومن بين الأساليب التي توصل إليها الباحثين لتحسين المستمر أسلوب كايزن الذي نتج عنه تقليل في زمن التشغيل بنسبة 50% إلى نسبة 70% ومنه خفض الوقت والاستجابة للعملاء في زمن قياسي، كما أنها تعمل على تخفيض التكلفة ما بين 40% إلى 60%، ومنه تحسين جودة الخدمة أو منتج، كما أنه يعمل على تحسين معنويات العاملين وهذا من خلال إشراكهم في صنع أداء المؤسسة الأمر الذي يحقق رضا الوظيفي والذي يساهم في تقديم خدمة تلي رغبة العميل أولا، بالإضافة إلى اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة في المؤسسة والتي تعمل على تحقيق التميز من خلال إبداعها في تقديم الخدمات.

وفي حالة انتهاج أسلوب كايزن لخفض التكلفة فإنه يسمى بتكلفة كايزن وذلك لتركيزه على الكلفة وإمكانية خفضها وهذا التركيز نحو تخفيض الكلفة يكون عبارة عن تحسينات إضافية لعملية الإنتاج الحالية أو لعملية تصميم المنتج، وهذه التحسينات تأخذ شكلا من أشكال تطوير عمليات التهيئة المحسنة، وتحسين أداء المكائن لخفض الضياع وزيادة تدريب العاملين وتحفيزهم على تطبيق التغيرات اليومية الإضافية، والتي يمكن أن تحسن أداء الكلفة والتنوعية، وعليه فإن التركيز حسب مفهوم كايزن يكون على العملية وليس المنتج.²

ويعتبر التحسين المستمر أهم أسباب تحقيق الربحية والميزة التنافسية وتحقيق أهداف ونجاحات متتالية وطويلة الأجل الذي يعود على المنظمات بالأرباح وضمان سمعتها وفعاليتها في السوق، بالإضافة أن أهمية التحسين المستمر تتركز في تطوير الابتكارات والمواهب داخل المنظمات الذي بالتالي يساعد في تحقيق التنافسية والربحية العالية وتحسين مستويات الأداء.³

¹ عيساني عامر، حمادي محمد، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة الـ 47 لمعرض الجزائر الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² أمال ربحاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2010-2018، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

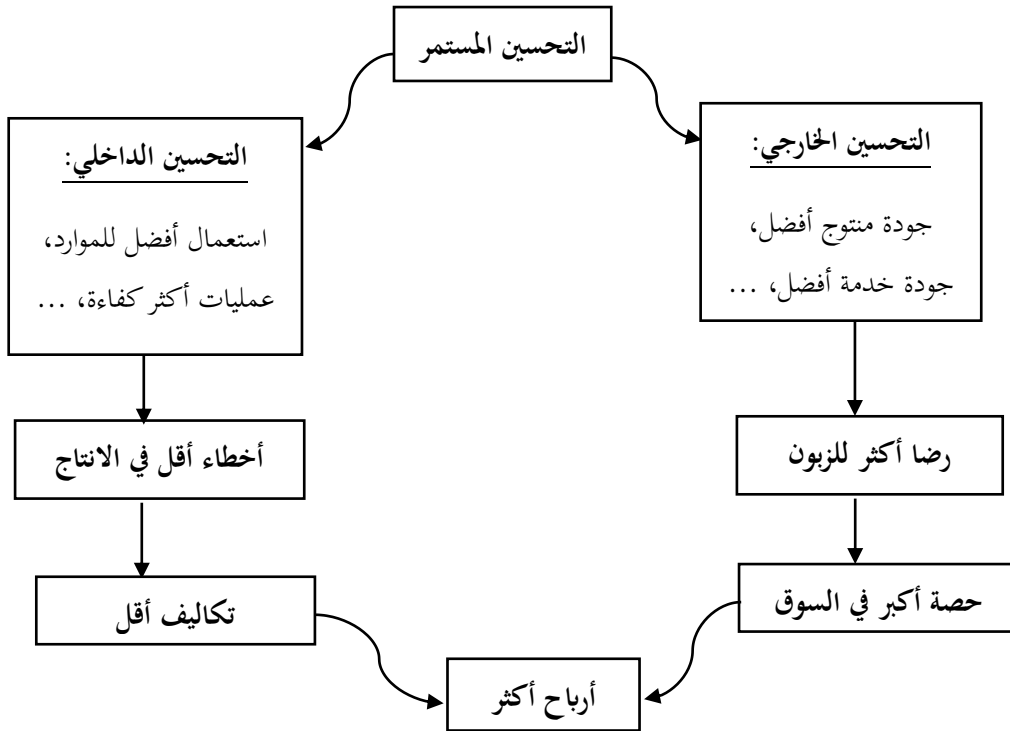
ويمكن أيضا أن تساهم عملية التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق ما يلي:¹

- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق رضاهم.
 - تحسين الجودة وتوفير شروط الأمان لدى استخدام المنتج.
 - استخدام جيد للأفراد وذو المهارات والمتميزين.
 - تقليل شكاوى العملاء.
 - ضمان ولاء أكثر من العملاء.
 - تحسين الحصة السوقية.
 - تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
 - أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.
 - تحسين الإنتاجية.
 - تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية.
 - تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.
 - تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.
- ويمكن تبين دور التحسين المستمر سواء كان داخلي أو خارجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشكل التالي:

¹ - قريش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-14): دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

رابعا: دور مبدأ التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية

باعتبار العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة، وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.¹

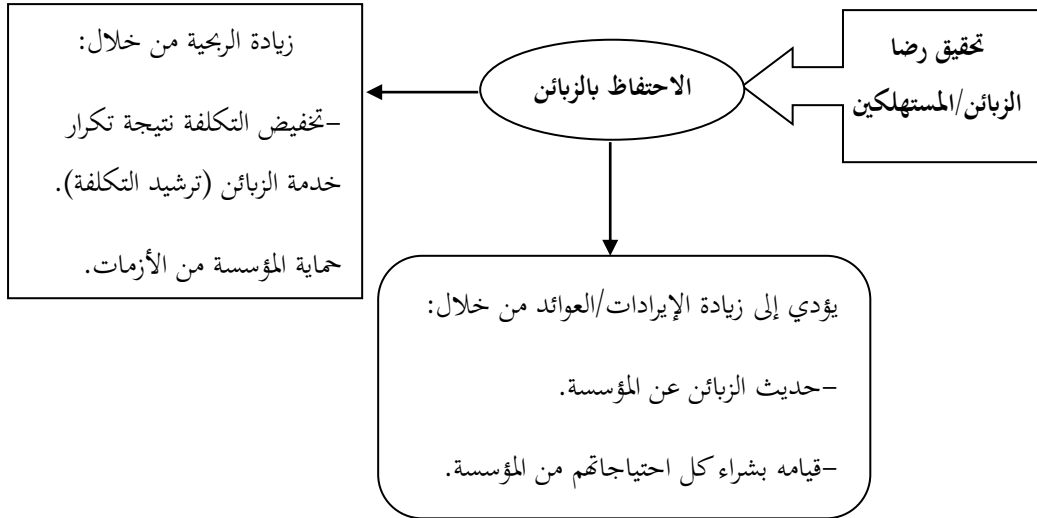
ولقد أصبحت كل مراحل إدارة الجودة الشاملة ترتبط بمراعاة مطالب الزبائن، وأصبحت الجودة تعني إرضاء الزبون بالدرجة الأولى سواء كان هذا الزبون هو زبون الخارجي الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، أو كان الزبون الداخلي وهم العاملون في جميع الدوائر والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

ولتوضيح مساهمة التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ - عيساني عامر، حمادي محمد، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية -دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة الـ 47 لمعرض الجزائر الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الشكل رقم (2-15): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر: فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، 2014-2015، ص 117.

إن تحقيق رضا العميل الخارجي يتوقف على تحقيق رضا العميل الداخلي مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام والتكفل

بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء

الفردية والجماعية، مما ساهم في الحفاظ عليهم وتحقيق رضا العميل الخارجي وتحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:¹

- التعرف على احتياجات العملاء والقدرة على الوفاء بها.

- ترتيب العملاء واحتياجاتهم وفقا للأهمية التي يمثلونها.

- الالتزام بالوقت الذي يتم فيه تقديم طلبات العملاء.

- الحصول على وعد من العملاء بالشراء أو التشجيع على الالتزام بالشراء.

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

- تحديد العملاء الذين سيتم توطيد أو إنشاء علاقات معهم.

- زيادة الأرباح من خلال تقليل التكاليف الخاصة بالبيع، عن طريق قنوات التسويق بما يتلاءم مع احتياجات

العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عمليات المشاركة، أو المساهمة في السوق من خلال تقليل الأسعار.

- يمكن زيادة كفاءة عمليات الاتصال مع العملاء العاديين، والعملاء المتوقع انضمامهم للمؤسسة الأمر الذي

يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى في الأرباح من خلال تخفيض تكاليف معينة.

- زيادة الأرباح الخاصة بالمنتجات الجديدة بسبب قيام العملاء بشرائها ولسهولة تسويقها.

¹ - قريش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

خامسا: دور مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة، وتحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة لكونه العنصر الوحيد من عناصر الإنتاج القادر على الابتكار والتجديد، وبالتالي فهو يستطيع تقديم منتجات جديدة ومتميزة، من خلال فترات زمنية متقاربة كما بإمكانه استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتعظيم الاستفادة منها، وهو يلعب دورا مهما في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة.¹

كما أن التركيز على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية وتحقيق الإبداع والتميز في الجودة والمحافظة عليهم، وكذلك تصميم البرامج الهادفة يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة وضمان استمرارية التميز والإبداعات المتواصلة، والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجيع العاملين على عدم التنبذ وتخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار، سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.²

1.5. أثر تدريب المورد البشري على الكفاءة:

يساهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أدائهم، وينعكس ذلك على أداء المنظمة، إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويساهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة تقليل الضائع والتالف من المواد والاستخدام الصحيح للآلات، والمكائن مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

2.5. أثر تدريب المورد البشري على الجودة:

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات، خاصتا في ظل قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا كالأنترنت والاندماج والخصخصة التي أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات العصر ويؤكد البعض أن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد، وحثهم على أهمية الاستراتيجية للجودة ودورها في تفعيل جودة الخدمات.

3.5. أثر تدريب المورد البشري على الإبداع:

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع، بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تساهم

¹- أمال ربحاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر 2010-2018، مرجع سبق ذكره، ص 124.

²- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 113.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

في زيادة الابداع هي طريقة العصف الذهني، وهو أسلوب يساعد على توليد أفكار جديدة لاستخدام شيء ما أو حل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما، إذ يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الوقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل المتطلبات الخاصة ببحث وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع كما أن التدريب الإبداعي يتطلب إيماناً من قبل إدارة المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلاً عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الابداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم، إضافة إلى تدريبهم على الابداع وخصوصاً في مجال حل المشكلات.

4.5. أثر تدريب المورد البشري في الاستجابة للزبون:

يساهم تدريب العاملين في تحسين قدرتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد التنافسية، إذ يعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض مدة الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت ممكن، فعندما تزيد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن، ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة، سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية، إذ تنظر الكثير من المنظمات الخدمية إلى كفاءة العمليات لا سيما المعتمدة على الحاسب بصفاتها عوامل قوة تحقق من خلالها أسبقية تنافسية.

سادساً: دور مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحتاج إلى وجود خطة إستراتيجية شاملة على رؤيا، رسالة وأهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها وهذه الخطة مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة، الجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية، والالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين.

فتخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهو متعلق بكيفية دمج المؤسسة للجودة بتخطيط العمل، ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا، إن التخطيط الاستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما سيكون عليه المؤسسة في المستقبل، خلال خمسة إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المؤسسة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق، يتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المؤسسة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة. وعموماً يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة، ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المؤسسة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. بعد

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

الانتهاء من تطوير التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية وبعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فعالة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المؤسسة.¹

وكما هو معروف بأن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، لذا فقد حدد (Mintzberg) خمسة مفاهيم للاستراتيجية كل منها يبدأ بحرف (P) وهي تتضمن:²
-الخطة (Plan): توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للاستراتيجية والهدف المراد الوصول إليه.
-الآلية (Ploy): وتعني طريقة التحرك في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات لتحقيق الهدف.
-النموذج (Pattern): إننا في إدارة الجودة الشاملة نسعى لتطبيقها على أرض الواقع كهدف استراتيجي فما هو النموذج أو الطرق التي يمكن من خلالها القيام بذلك.

-التموقع (Position): الموقع المرغوب الذي تريد المؤسسة أن تصل إليه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
-التصور (Perspective): وهو التصور الذي يربط الأجزاء المختلفة ربطاً منطقياً صحيحاً وفق الأهمية النسبية لكل جزء، مما يساعد في التطبيق الجيد والصحيح لهذه الفلسفة.
وتميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعال يضع الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً مع اختيار أنسب الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.³
وتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة سبعة مراحل أساسية تضمن الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتتمثل فيما يلي:⁴

-تحليل البيئة: يتطلب تحليل البيئة التأكد من رغبات الزبون ومعرفتها، يعتمد البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية ليتحقق ذلك، ويستخدم لهذا الغرض تحليل (swot) (القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، وترتكز الحاجة إلى تطبيق الأسلوب وفقاً لأنماط الخطط المشار لها سابقاً، فبنسبة للقضايا الاستراتيجية العامة، فإنها تتمثل على المستوى الكلي وتشمل تغيرات على الأمد الطويل، أما خطط العمليات فتحتاج إلى إجراء عملية

¹- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص ص 151-152.

²- نفس المرجع السابق، ص 152.

³- نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة (EPS)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014، ص 123.

⁴- إلهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، رسالة الماجستير في علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013-2014، ص ص 37-38.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

التحليل على القضايا ذات البعد الزمني القصير، حيث تتطلب إجراء البحث في تطوير أداء العمليات وأثاره على القضايا ذات الأمد القصير.

- **مهمة الجودة:** تعتبر هذه العملية من الأمور غير السهلة لإدارة المنظمة، لأن هذه المهمة تعطي للمنظمة خصوصاً وللجهات المستفيدة عموماً، فالالتجاه الذي يتوجب على المنظمة السير به وينبغي أن تكتب مهمة الجودة بعبارة قصيرة وواضحة ومفهومة، إن مهمة الجودة تساند المهمة العامة للمنظمة حيث تؤمن الإطار العام الذي يتوجب أن تعمل بموجبه كافة العمليات بصورة متكاملة.

- **وضع سياسة للجودة:** تعتبر عملية وضع سياسة الجودة إحدى مسؤوليات الإدارة بالمنظمة، إذ تعلق بالالتزام التام والاعتقاد الإيجابي بفلسفة الجودة ومبادئ تطبيقها، على المؤسسة أن تقوم دائماً بدراسة من هم الزبائن وما هي متطلباتهم؟ لماذا يجب التركيز على مهمة الجودة؟ من الذي يشارك في تطوير سياسة الجودة؟ وهل يتوجب مساهمة الموردين في سياسة الجودة؟

- **تطوير الأهداف الاستراتيجية:** تعتمد تطوير الأهداف الاستراتيجية على العديد من الطرق منها الاعتماد على بيانات الأداء للفترة السابقة والتي تستخدم كأساسات في تقييم أهداف الجودة ومعرفة حاجات ورغبات الزبون وبصورة متوازنة مع فلسفة الجودة وأي تغيير في البيئة يؤدي بالضرورة إلى تغيير في توجه الأهداف، حيث تجرى تقييم المنتج من قبل المنافسين، بالاعتماد على عمليات المنظمة نفسها خلال تطوير الأهداف المناسبة للجودة.

- **تأسيس خطط الإجراءات الموجهة نحو الجودة الشاملة:** إن صياغة الإجراءات تتم في ضوء الاستراتيجيات المخططة والتي يجب أن تتطابق مع وظائف الجودة المحققة، لذا فإن خطط الإجراءات الهدف منها التحقق من استمرارية خطة الجودة، لأن هذه الإجراءات تكون عادة موجهة مباشرة إلى قضايا التنفيذ، من دون وجود خطط والإجراءات فإن خطط الجودة تفقد قدرتها على توجيه إمكانيات التخطيط في المؤسسة.

- **تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:** تعتبر مرحلة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة إحدى أهم مراحل عملية تخطيط الجودة وتتعلق بالقضايا التالية: التدريب والتعليم، المشاركة الجماعية، الثقافة، التكنولوجيا، العملية، السلطة والمسؤولية، هيكله الحوافز والمكافآت والهياكل التنظيمية في المؤسسة.

- **مراقبة وتقييم أداء الجودة الشاملة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من الإدارة المتابعة المستمرة لغرض الاطمئنان على سير الأمور وفق البرنامج المحددة مسبقاً، وأن تطوير أنظمة المتابعة جزء من خطة الجودة الشاملة، المتابعة تساعد في التخطيط للجودة من الناحية الاستراتيجية والعملياتية في آن واحد.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

فالجودة الشاملة هي استراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة خارجيا على أساس هذا التقييم.¹

سابعا: دور مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية²

تعتبر مقارنة إدارة العمليات من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وترتكز هذه المقارنة على عدة معايير كالتحكم في التكاليف المنتج، تخفيض تكاليف التشغيل، الرفع من رقم الأعمال وتحسين الأداء التشغيلي مما يسمح لها بتحقيق الأسبقيات التنافسية.

1. علاقة إدارة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية

إن إرضاء العميل هو غاية كل المنظمات عن طريق الخدمة المناسبة له من حيث الجودة، السعر إلى غير ذلك، وعلى الرغم من أن إدارة التسويق هي التي تعني بجميع تفضيلات الزبائن، إلا أن من سيترجم هذه التفضيلات إلى واقع هي إدارة العمليات.

ويمكن تلخيص دور إدارة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

1.1. التجهيز السريع: تستطيع إحدى الشركات أن تمتلك طاقة إنتاجية، وعملية إنتاجية تتيحان الفرصة لها لإنتاج منتج معين، ولتلبية طلبات العملاء بسرعة مقبولة، كالشركات المتخصصة في تنظيف الملابس على البخار خلال يوم واحد.

2.1. دورة قصيرة للإنتاج: يتبين من الأبحاث أن أول شركة تدخل السوق من خلال منتج معين تكتسب حصة هامة في السوق أفضل من الحصة التي يمتلكها المنافسون اللذين يدخلون السوق بعدها، إن سرعة طرح منتج لمدة ما، تعتمد اعتماد كبيرا على نظام الإنتاج، فالتأخر في طرح منتج ما، فقد يفقد الشركة مقدارا كبيرا من الربحية يعادل جزء لا يستهان به من أرباحه المتوقعة طول حياته، فمثلا حصلت شركة جيزي للاتصالات على الحصة السوقية الأعلى لأنها كانت السبابة إلى طرح منتجها في السوق الجزائرية قبل أن يستطيع منافسوها اللحاق بها.

3.1. مرونة الإنتاج: تتخصص بعض المؤسسات في امتلاك عمليات إنتاج في غاية المرونة والاستجابة السريعة لطلبات الشراء، ومنها شركة سيلستيكا (Celestica) الكندية التي استطاعت أن تلي حاجات (Lbm) من مكونات الحاسب الآلي بالإضافة إلى تلبية احتياجات أربعين شركة أخرى، وبالمثل شركة (Dell) للحاسبات الآلية تصنع طلبات عملائها الخاصة خلال خمسة أيام من تاريخ الطلب.

¹- فتيحة بوحرو، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²- أمال ربحاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2010-2018، مرجع سبق ذكره، ص 129-131.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

4.1. عمليات الإنتاج منخفضة التكلفة: الشركة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة لديها مورد منخفض من التكاليف، تستطيع أن تصنع منتجات بتكاليف منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها، وهذا ما اتضح من استراتيجية (Porter) فعلى سبيل المثال استطاعت شركة تصنيع الفولاذ الصغيرة التنافس بنجاح على الأسعار مع الشركات العملاقة عن طريق استخدام القوانين الصغيرة لمعالجة الفولاذ وتصنيع مجموعة محدودة من المنتجات.

5.1. الراحة الملائمة ومكان التصنيع: يستطيع مكان التصنيع توفير فائدة تنافسية جوهرية، وخاصة حينما يكون متداخلا ومتشابكا مع إستراتيجية التسويق فعلى سبيل المثال تستطيع شركة أمريكان اكسبريس (American Express) بسبب الملائمة المكانية التنافس مع غيرها، معتمدة على ما تملكه من مكاتب منتشرة في كافة أنحاء العالم توفر الراحة للمسافرين من حملة الشيكات السياحية.

6.1. تنوع المنتجات: يعمل تنوع المنتجات المعروضة، وحجم المبيعات في بعض الصناعات على توفير فائدة تنافسية لهذه المنتجات ومثال ما نشهده من تنافس فيما بين المحلات البيع بالتجزئة الضخمة والبقالات من حيث توفير أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات كخدمة التأجير والخدمات البنكية.

2. نظام في الوقت المناسب (Jit) والميزة التنافسية

يعمل نظام (Jit) على تحقيق الأسبقيات التنافسية كالاتي:

1.2. تحسين الجودة: يتم تحسين الجودة نظرا لتطبيق حجم الدفعات الصغيرة في الإنتاج مما يساعد في تحديد مشكلات الجودة، والتي غالبا ما تختبئ في عمليات الإنتاج الكبيرة، وهذا من خلال تطبيق نظام الرقابة الإحصائية وأسلوب الستة قادرين على تقليل العيوب والأخطاء والانحراف على الجودة.

2.2. تخفيض التكاليف: حيث يتم تحقيق أقل مستوى في التكاليف، وذلك نتيجة تخفيض المخزون وتقليل الاسراف، وتقليل الفاقد، وتقليل الوحدات المعيبة وبما يساهم في تحسين الجودة لتحقيق العمليات الصحيحة من أو مرة مما يؤدي إلى تحقيق خفض ملموس في التكلفة.

3.2. تقليل الوقت: نظرا لأن النظام وفق أسلوب (Jit) في الإنتاج يعتمد على الإنتاج وفق طلبات العميل أولا، ووفق نظام إنتاج الدفعات الصغيرة، والعمل على تحسين الجودة، وتحقيق متطلبات الصيانة والضبط للآلات، والتركيز على مجموعة المنتج من خلال نظم التصنيع المتكاملة، كل ذلك يساهم في تحقيق توقعات المستهلك الخاصة بالوقت حيث يتم استلام المنتجات في الوقت المناسب.

4.2. التحسين المستمر: يساهم تطبيق نظام (Jit) في الإنتاج على خفض الإنتاج المعيب إلى حد الصفر مما يظهر معه أهمية حل المشكلات أول بأول، وذلك لن يتسنى إلا من خلال تحقيق مبدأ التحسينات المستمرة، والذي يسعى المنفذون إلى تحقيق الاتي من خلاله:

- التخلص من المشكلات الأساسية أو أي شيء لا يضيف قيمة للمنتج.

- ابتكار الأنظمة لتحديد وتعريف المشكلات.

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

- العمل على تبسيط الأعمال حيث أن الأنظمة البسيطة ربما تكون أسهل في فهمها وكذلك في إدارتها وأقل احتمالاً لحدوث الأخطاء.
- التصميم الداخلي بالتوجه بالمنتج فهو أقل في الوقت لتحرك المواد الخام والأجزاء.
- الرقابة على الجودة من المصدر فكل عامل مسؤول عن جودة مخرجاته.
- منع الأخطاء باستخدام ما يسمى (Yoka-poka)¹.
- الصيانة الوقائية والعمل على الحفاظ على فعالية أداء الآلات وتحسينها.

¹- ابتكر هذا المبدأ المهندس (Shingo Shigeo) عام (1961)، وهو مهندس صناعي كان يعمل لدى شركة تويوتا للسيارات، وتم تطبيقه في هذه الشركة كجزء من نظام تويوتا الإنتاجي، وتتكون بوكا يوكي من كلمتين يابانيتين "yokeru" وتعني "للتجنب"، و "poka" وتعني "الأخطاء المهمة"، وأصبح المصطلح مجمله يعني "منع الأخطاء المهمة".

يهدف مبدأ (Yoka-poka) إلى تحسين تصميم أي عملية إنتاجية وذلك من خلال وضع تقنيات تساعد على منع وقوع الأخطاء وإن وقعت فيجب على العامل الانتباه لها وتحديد أسبابها وتصحيحها قبل انتقالها لتصل إلى عيب في المنتج النهائي.

خلاصة الفصل:

إن اكتساب الميزة التنافسية أصبح ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها، ويعود بداية ظهور هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، بعد كتابات بورتر المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية، وأصبح هذا المفهوم يكتسي أهمية بالغة في عالم الأعمال ومحطة أنظار الكثير من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والاقتصاد، فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التفرد والتميز، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى. كما أن المحافظة على الميزة التنافسية مبني على الموارد والقدرات التي بنيت عليها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها من طرف المنافسين كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. ففي ظل التنافسية أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة وضمان لبقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد البحث النظري للموضوع من حيث التطرق إلى الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة من حيث أهمية والأفكار والمبادئ التي جاء بها هذا الفكر وأهم الرواد الذي ساهموا في بلورة هذا المنهج، والتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية، والخروج في الأخير بافتراض مجموعة من الفرضيات، يحاول الباحث في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني، وبالضبط على مستوى شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) بولاية البويرة، والتي تهدف إلى اختبار أربعة فرضيات تتمثل الأولى في معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة، والثانية قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية، والفرضية الثالثة تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، أما الفرضية الرابعة فنحاول من خلالها دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

وتم يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث رئيسية حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم نظرة عامة حول شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان وتطور صناعة الإسمنت في الجزائر، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نظام إدارة الجودة للشركة حسب (ISO9001/2015)، أما في المبحث الثالث قد تم فيه تحليل البيئة التنافسية للشركة، في حين تناولنا في المبحث الرابع دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى كل من منهجية الدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة وأداتها وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة، والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة وقطاع الاسمنت في الجزائر

تعتبر صناعة الاسمنت في وقتنا الحاضر من الصناعات المهمة والتي تلعب دورا محوريا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالإسمنت مادة أساسية في مجال البناء والتهيئة العمرانية من إنشاء الطرقات ومد الجسور وبناء السدود وفي كل المنشآت الاجتماعية والاقتصادية وما لها دور كبير في الحياة الحضرية، إذ لا يمكن الاستغناء عنه مهما تعدد البدائل، فيمكن اعتبار صناعة الاسمنت إحدى دوافع الاقتصاد الأساسية لأي بلد نظرا للدور الكبير التي تقدمه من تشغيل لليد العاملة والمساهمة بشكل كبير في الناتج الوطني، وبناء البنى التحتية للدول.

المطلب الأول: تطور صناعة الإسمنت في الجزائر:

مرت صناعة الإسمنت في الجزائر بالمراحل التالية:¹

1. المرحلة الأولى (قبل 1962): اتسمت هذه المرحلة بوجود شركات أنشأها المستعمر، حيث كان عددها ثلاث شركات بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 1.1 مليون طن سنويا وتشمل كل شركة مفتاح والتي كانت تسمى (Rivet Lafarge) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف طن سنويا، شركة رايس حميدو والتي كانت تسمى (Pointe Pescade Lafarge) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 ألف طن سنويا، شركة زهانة والتي كانت تسمى (Lucien Cado) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 200 ألف طن سنويا.

2. المرحلة الثانية: (1962-1967): تميزت هذه المرحلة باستمرار الشركة (Lafarge) في تسيير هذه الشركات، والتي انتهت بتأميم وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وذلك بموجب القانون 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

3. المرحلة الثالثة (1967-1983): اتسمت هذه المرحلة بتسيير شركات الإسمنت من قبل (SNMC)، ليتم إعادة هيكلة هذه الأخيرة بموجب القرار التنفيذي 322/80 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982، وخلال هذه المرحلة تم وضع برنامج واسع للاستثمار بغية إصلاح الخطوط الموروثة عن الاستعمار، بالإضافة إلى إنشاء سبع وحدات أخرى شملت كل من شركة حجر السود، شركة الشلف، شركة عين الكبيرة، شركة سعيدة، شركة حامة بوزيان، شركة بني صاف، شركة سور الغزلان، حيث في إطار إعادة الهيكلة تم تقسيم هذه الشركات إلى ثلاث شركات عمومية جهوية وهي: المؤسسة الجهوية للشرق، المؤسسة الجهوية للوسط، المؤسسة الجهوية للغرب.

¹ - عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة-، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4. المرحلة الرابعة (1983-1995): تميزت هذه المرحلة بإضافة وحدتين هما: شركة عين توتة، وشركة الماء لبيوض، وفي إطار الاستقلالية المالية طبقا للقانون رقم 01-88 الصادر في جانفي 1988، أصبحت هذه الشركات في شكل شركات مساهمة (SPA) بتاريخ 7 مارس 1990.

5. المرحلة الخامسة (1995-إلى يومنا هذا): أصبحت هذه المؤسسات الجهوية تدعى بالجمعات، حيث بعد انحلال رؤوس أموال المساهمين ظهرت شركات قابضة (Holdings)، ثم أصبحت شركات الإسمنت تسير من طرف شركة تسيير المساهمة لصناعة الإسمنت. كما تميزت بانفتاح الصناعة نحو الخواص لتضم بذلك متعامل آخر وهو الشركة الجزائرية للإسمنت بالمسيلة التابعة للشركة المصرية (Orascom) وذلك في سنة (2003). بعدها تم شراء الشركة من طرف شركة لافارج هولسيم، وظهور متعاملين اقتصاديين آخرين مثل البسكرية للإسمنت لمجمع عمور، مصنع أمودا بالأغواط، مصنع الهامل بأدرار.

المطلب الثاني: تقديم شركة الاسمنت سور الغزلان:

شركة إسمنت سور الغزلان (SC.SEG) التابعة للمجموعة الصناعية للسمنت الجزائرية "GICA" هي شركة مساهمة (SPA) برأسمال قدره 1.900.000.000 دينار جزائري بالشراكة مع مجموعة UNICEM BUZZI الإيطالية، منذ فبراير 2008 (65% GICA و 35% BUZZI UNICEM).

أولا: النشأة وإعادة هيكلة الشركة

تم إنشاء هذه الشركة بموجب عقد عمل تم إمضاءه في 26-11-1979 بين المؤسسة الوطنية للبناء والشركة الدانماركية (F.Smidt)، يخول هذا العقد للشركة الدانماركية مهمة تركيب وتجهيز مصنع الإسمنت، بطاقة إنتاجية تصل إلى مليون طن سنويا، وفيما يلي كرونولوجيا إنشاء وإعادة هيكلة هذه الوحدة:

- ❖ إمضاء العقد: 26-11-1976.
- ❖ سريان مفعول العقد: 26-02-1980.
- ❖ انطلاق أشغال الإنجاز: 26-08-1980.
- ❖ بداية الإنتاج: 20-10-1983.
- ❖ الاستلام الجزئي للوحدة: 26-02-1983.
- ❖ بيع أول دفعة للمنتج: 05-12-1983.
- ❖ الاستلام الكلي (النهائي): 26-02-1986.
- ❖ محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية (AGEX) بتاريخ 17/09/1997 الذي يأذن لـ (EPE ERCC) بإنشاء شركة فرعية (SCSEG).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

❖ القرار رقم 80/01 تاريخ 2007/29/10 بشأن فتح رأس مال شركة إسمنت صور الغزلان التابعة لمجموعة (ERCC).

❖ النظام الأساسي الصادر في 2008/16/01 بتنفيذ القرار 80/01 تاريخ 2007/29/10 (فتح رأس مال شركة الإسمنت صور الغزلان التابعة لمجموعة GIC ERCC).

❖ محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية (AGEX) بتاريخ 2010/06/23 بشأن نقل 65% من رأس مال شركة الاسمنت من سور الغزلان، إحدى شركات مجموعة (GIC ERCC) إلى (SPA GICA) (قانون رقم 341 بتاريخ 2011/05/05).

ثانيا: الموقع الجغرافي للشركة

تقع الشركة على بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر، وهي تابعة لإقليم دائرة سور الغزلان ولاية البويرة، إذ تبعد عن مقر الولاية بـ حوالي 25 كلم، إذ تتربع على مساحة تقدر بـ 41 هكتار منها 36.5 هكتار مغطاة و4.5 هكتار غير مغطاة، وتحتل هذه الشركة موقع استراتيجي متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل والهضاب العليا، فوضعتها من الجهة الوسطى يسمح لها بأن تلعب دور اقتصادي هام، بحيث يسمح لها بتلبية احتياجات العديد من الولايات فيما يخص مادة الاسمنت وهي: البويرة، بجاية، تيزي وزو، بومرداس، تيبازة، البليدة، عين الدفلة، المدية، الجلفة، المسيلة، الأغواط، بسكرة، غرداية.

ثالثا: مهمة الشركة

تتمثل الأنشطة الرئيسية لـ (SCSEG) في إنتاج وتسويق الإسمنت وهي:

1. منتجات الشركة:

- مركب الإسمنت البورتلاندي CEM II / A-M (P-L) 42.5N

- إسمنت بورتلاندي بالحجر الجيري 42 CEM II / A-L 5N

رابعا: القوى العاملة في الشركة

فيما يتعلق بالموارد البشرية، في 31 يناير 2021، كان لدى (SCSEG) قوة عاملة دائمة بـ (347) موظفا منهم (214) إطارا.

خامساً: الأهداف العامة للشركة:

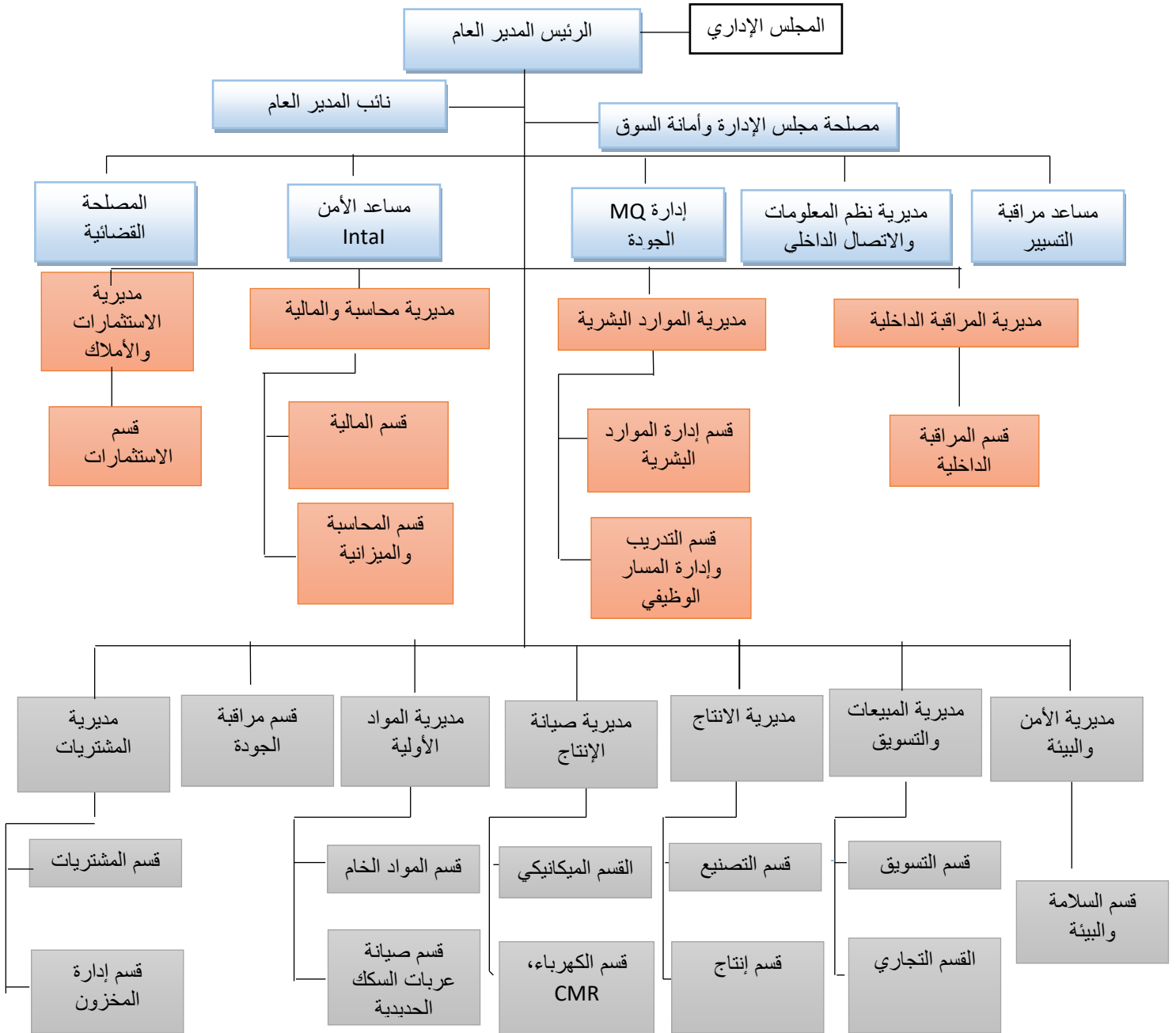
- زيادة الحصة السوقية وتوقع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء آخرين.
- تكييف أنواع أخرى من المنتجات حسب تطور الطلب.
- ذكاء تنافسي.
- مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق.
- الحد من تأثيرات الإنتاج على البيئة والسيطرة عليها.
- تسويق كمية (01) مليون طن اسمنت / سنة.
- تحقيق حد أدنى لشحنات 3000 طن / يوم من الاسمنت اعتباراً من فبراير 2020.
- استعادة ثقة العملاء.
- قهر عملاء جدد.
- قهر خمسة (05) % من عملاء منافسينا في المستقبل.
- المحافظة على الشراكة مع كافة العملاء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة كمخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات التنظيمية، وهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل السابق الذي يبين لنا الهيكل التنظيمي للشركة، نلاحظ أنها تتكون من عدة مديريات وأقسام التي تساهم في ديمومة الشركة، ويمكن ذكر بعض الدوائر والأقسام بإيجاز في النقاط التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: الإدارة العامة: تتمثل مهمتها الأساسية في النقاط التالية:

- وضع ومراجعة سياسة الجودة وأهدافها
- تخطيط نظام إدارة الجودة
- المراقبة والتنفيذ
- مراجعة الإدارة

ثانياً: إدارة نظام الجودة (SMQ): تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- التخطيط لعمليات المراجعة الداخلية
- أداء المراجعات الداخلية.
- إدارة الإجراءات التصحيحية والتحسينات
- التمكن من التوثيق والسجلات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.

ثالثاً: مديرية التسويق: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- تخطيط النشاط التجاري.
- التنقيب عن العملاء.
- اعداد العقود والمصادقة عليها.
- البرمجة والعرض.
- الفواتير والتحصيل.
- متابعة وتحديث الطلبات.

رابعاً: مديرية الموارد الأولية (MP): تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- تفصيل خطة الرماية.
- الهدم.
- المواصلات.
- التكسير.
- تشكيل الكومة.
- مراقبة عمليات المحاجر.

خامساً: مديرية الإنتاج: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- التخطيط
- استعادة المواد الخام على شكل أكوام
- طحن مواد الخام

- تخزين وتجانس الدقيق الخام.

- الطبخ

- تخزين الكلنكر.

- طحن الإسمنت

- تخزين الإسمنت.

- الشحن.

سادسا: قسم مراقبة الجودة: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- التخطيط

- جمع العينات

- تجهيز العينات

- تحليل العينة

- نقل النتائج

- التحقق من صحة النتائج.

سابعا: مديرية الصيانة: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- تخطيط الصيانة (إعداد خطة تكاليف الصيانة وخطة العمل وجدول إيقاف تشغيل الفرن).

- التحقق من توافر قطع الغيار والموارد البشرية والمادية.

- الإنجاز.

- الاستقبال.

- تسجيل العمل المنجز.

ثامنا: مديرية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف.

- التدريب.

تاسعا: مديرية الأمن والبيئة: تتمثل مهمتها الأساسية فيما يلي:

- التخطيط. - مراقبة العمل.

- زيارة موقع

- تدخل قضائي

- إخطار المسؤولين المعنيين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: تطور المبيعات الشركة:

أولاً: تطور مبيعات الشركة خلال (05) سنوات الماضية:

يمثل الجدول التالي تطور المبيعات الشركة (SCSEG) خلال الخمس (05) سنوات الماضية:

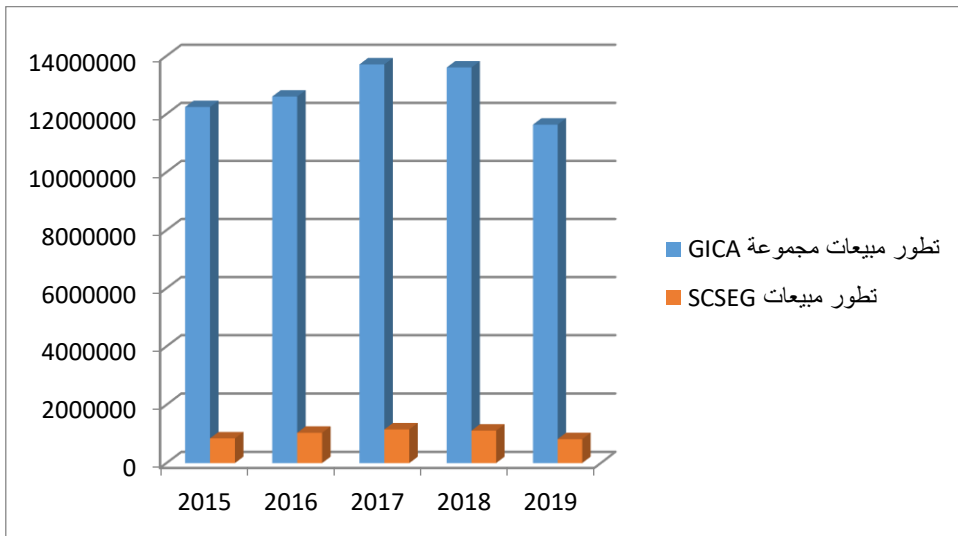
الجدول رقم (3-1): تطور مبيعات الشركة خلال الفترة (2015-2019)

الوحدة: طن

2019	2018	2017	2016	2015		
11635755	13604178	13710274	12603567	12241327	مبيعات مجموعة (GICA)	1
820630.96	1113278.06	1155067	1039506	848113	مبيعات (SCSEG)	2
7	8	8	8	7	الحصة السوقية (%)	3

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق الشركة.

الشكل رقم (3-2): تطور مبيعات الشركة خلال الفترة (2015-2019)



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الجدول السابق.

-شهدت حجم مبيعات شركة الإسمنت سور الغزلان لعام 2019 انخفاضاً كبيراً بنسبة (26%) مقارنة بعام 2018 و(29%) مقارنة بعام 2017.

-تتأرجح الحصة السوقية لـ (SCSEG) بين (7%) و(8%) من إجمالي الحصة السوقية لمجموعة (GICA) في أعقاب ضعف المبيعات الذي لوحظ في النصف الثاني من عام 2019.

المبحث الثاني: نظام إدارة الجودة لشركة حسب ISO 9001/2015

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى سياسة الجودة للشركة حسب (ISO 9001/2015) وعموميات حول دليل الجودة للشركة بإضافة إلى سيرورة نظام إدارة الجودة لها، وإلى مختلف الشهادات المتحصل عليها من قبل الشركة.

المطلب الأول: سياسة الجودة للشركة:

تعمل شركة (SCSEG)، الناشطة في قطاع إنتاج وتسويق الإسمت، في عملية التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الخاص بها لتعزيز موقعها الاستراتيجي، وتحسين إنتاجيتها، وتطوير العمليات الداخلية وأداء رأس المال البشري.

يشكل الفهم الكافي لمتطلبات عملائنا ورضاهم، والعمل القوي والدائم لشركة متطورة بشرياً ومادياً، جوهر هذا النهج الذي يهدف إلى تطوير واستدامة الشركة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- فهم وتلبية متطلبات العملاء.

- تطوير العمليات باستمرار عن طريق إدخال تحسينات مبتكرة عليها.

- التحكم في التكاليف وترشيدها من خلال استخدام أدوات الإدارة التحليلية وأساليب تحسين استهلاك الطاقة.

- تطوير المهارات الإدارية والفنية من خلال التوظيف والتدريب وجميع الإجراءات الأخرى ذات الصلة.

- حماية صحة وسلامة القوى العاملة ضد المخاطر المرتبطة بمهنتنا.

- التقليل من التأثيرات البيئية المرتبطة بنشاط الشركة.

ولتحقيق هذه الأهداف، يضمن رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة توافقها مع التوجهات الاستراتيجية، مع مراعاة:

- شؤونها الداخلية والخارجية.

- توقعات واحتياجات الأطراف المعنية ذات الصلة.

للقيام بذلك ومن خلال قيادتها، تلتزم الشركة بعملية التحسين المستمر، بناءً على نهج المخاطر والفرص، من أجل تلبية جميع متطلبات النظام المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 من خلال توفير الموارد المطلوبة.

المطلب الثاني: عموميات دليل الجودة للشركة

أولاً: قواعد تسيير دليل الجودة: تتمثل قواعد تسيير دليل الجودة فيما يلي:

1. هدف دليل الجودة: دليل الجودة يوضح سياسة الجودة لشركة والترتيبات العامة المتخذة من أجل ضمان العمل الداخلي للشركة، ويهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم نظام إدارة الجودة.
- وصف الترتيبات العامة التي اتخذتها الشركة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها.
- السماح للعملاء بتقييم الإجراءات التي تم تنفيذها من حيث التنظيم لتلبية متطلباتهم.

تحقيقاً لهذه الغاية، فإنه يعرض الهيكل العام لنظام إدارة الجودة ويحدد التدابير المتخذة لتلبية متطلبات معيار ISO 9001/2015.

ثانياً: تسيير دليل الجودة:

1. كتابة دليل الجودة: تتم كتابة دليل الجودة من قبل رئيس قسم الجودة تحت مسؤولية مدير إدارة الجودة (RMQ)، بالتعاون مع جميع رواد العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيمات القائمة، والإجراءات المنفذة ومتطلبات معيار ISO 9001/2015.

2. الموافقة: يتم اعتماد دليل الجودة من قبل الرئيس التنفيذي للشركة، تاريخ الموافقة هو تاريخ التطبيق الفعلي.

3. النشر: بعد موافقة على دليل الجودة (MQ)، يكون مدير إدارة الجودة (RMQ) مسؤولة عن نسخها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين. تتيح قائمة التوزيع التي تديرها (RMQ) إمكانية العثور على مستلمي المستند، ونسخ دليل الجودة الموزعة مع الإشارة (التوزيع الخاضع للرقابة) ويتم الاحتفاظ بالأصل عند مستوى (RMQ).

4. التعديل: تقترح مدير إدارة الجودة (RMQ) أو أثناء مراجعات الإدارة تعديلات أو تنقيحات دليل الجودة (MQ)، ويتم الموافقة عليها من قبل الرئيس التنفيذي بنفس طريقة الإصدار الأولي.

5. الأرشفة: عند نشر دليل الجودة، يسترجع مدير إدارة الجودة (RMQ) جميع الإصدارات القديمة وتلفها باستثناء النسخة الخاصة بها.

يتم أرشفة هذا الإصدار في الأرشيف لمدة 3 سنوات قبل إتلافه وفقاً لإجراءات الأرشفة المحددة في إجراء مراقبة المستندات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: سيورة نظام إدارة الجودة:

تم إنشاء نظام إدارة الجودة (SCSEG) وفقاً للمعيار الدولي ISO 9001 v 2015 والذي يستخدم نهج العملية (PDCA) والنهج القائم على المخاطر والذي يسمح لـ (SCSEG) بإزالة الآثار السلبية أو الحد منها والاستفادة القصوى من الفرص عند ظهورها لضمان تحقيق النتائج المتوقعة.

وتصف دورة نهج العملية (PDCA) لنظام إدارة الجودة (SCSEG) كما يلي:

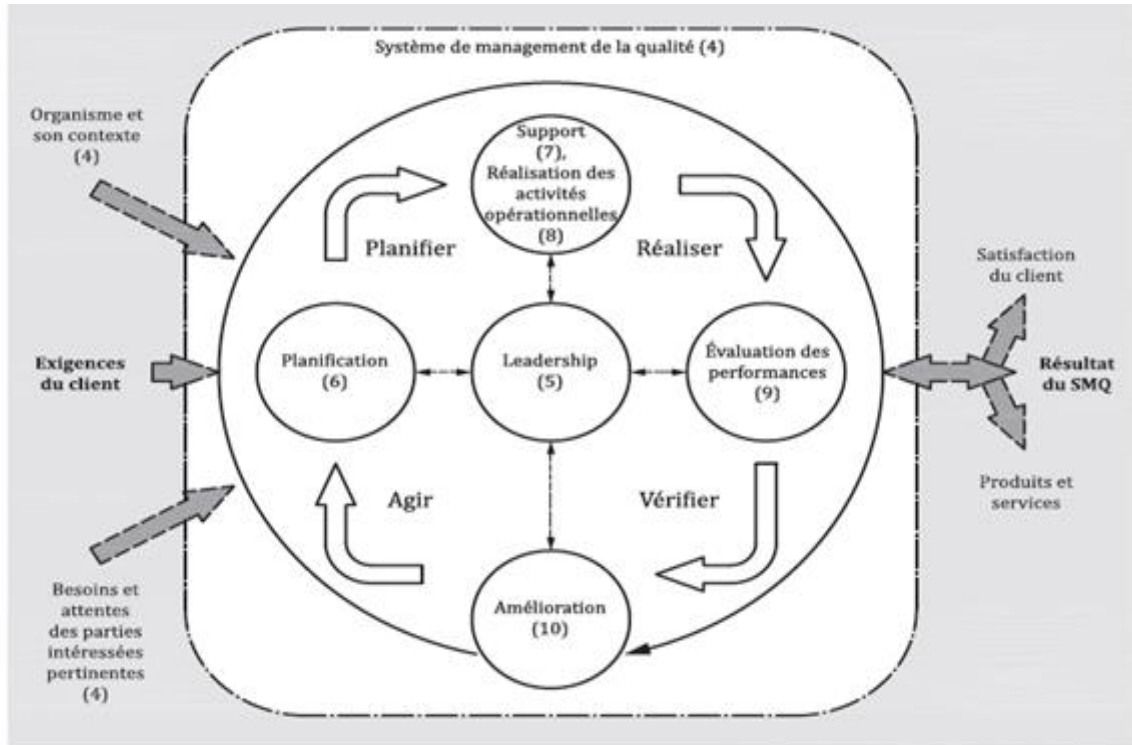
-**التخطيط** : تحديد أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق نتائج تتوافق مع متطلبات العملاء وسياسات المنظمة ، وتحديد ومعالجة المخاطر والفرص.

-**الإنجاز** : تنفيذ ما تم التخطيط له من خلال عملية التنفيذ.

-**التحقق** : مراقبة وقياس العمليات والمنتجات التي تم الحصول عليها مقابل السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخطط لها ، والإبلاغ عن النتائج من خلال عملية نظام إدارة الجودة.

-**التحسين** : اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء من خلال عملية نظام إدارة الجودة.

الشكل رقم (3-3): نظام إدارة الجودة للشركة



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

المصدر: عن بيانات الشركة.

أولاً: تخطيط نظام إدارة الجودة (PLAN):

يتم الاهتمام بفصل التخطيط من خلال عمليات الإدارة ونظام إدارة الجودة. تتوافق العمليات المذكورة بالإضافة إلى ذلك مع متطلبات المواد 4، 5، 6 من معيار ISO 9001 v 2015.

1. سياق المنظمة:

1.1. فهم المنظمة وسياقها:

تقوم إدارة الشركة بتحليل سياقها الداخلي والخارجي من خلال تطبيق نهجين:

يهدف النهج الأول إلى تطوير استراتيجية الشركة. والذي يعتبر بمثابة مدخلات لعملية القيادة. لقد تم تطويره من تحليل نماذج (PESTEL)، (PORTER)، (SWOT) إلى تعريف الاستراتيجيات والسياسات الوظيفية (سياسة الجودة).

ويهدف النهج الثاني إلى تحديد المخاطر والفرص التي تؤثر على استراتيجية وأداء (أهداف الجودة) للشركة. للقيام بذلك، تم تطوير عملية نظام إدارة الجودة وإجراءات إدارة المخاطر لهذا الغرض.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2.1. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية:

حددت إدارة (SCSEG) الأطراف المعنية التي لها تأثير على أداء نظام إدارة الجودة وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): الأطراف المعنية ذات الصلة

العملية	الأطراف المهمة	1 = أولئك الذين لديهم تأثير ضئيل في المجتمع	2 = أولئك الذين لديهم تأثير جزئي	3 = أولئك الذين يمكن أن يكون لهم تأثير على استدامة الشركة وبقائها
الإدارة	Groupe GICA			X
	Conseil d'Administration			X
	Banques & Administrations publiques		X	
SMQ	Tous les processus			X
التجارية	Groupe GICA			X
	Clients			X
	DCP		X	
مديرية الموارد البشرية	Inspection de travail			X
	Partenaire social			X
	Personnel			X
	ANEM	X		
	DEW	X		
	DFP	X		
	universités	X		
المواد الأولية	ANAM			X
	DIM			X
المشتريات وتسيير المخزونات	Douane (transitaire)			X
	DIM		X	
	DCP			X
	ONML		X	
الصيانة	Fournisseurs/Prestataires	X		
	ONML			X
	ENACT		X	
الأمن والبيئة	Direction de l'environnement			X
	Protection civile		X	
	DIM			X
مراقبة الجودة	IANOR			X
	CETIM		X	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول (3-3): متطلبات الجهات المعنية ذات العلاقة

الأطراف المهتمة	المتطلبات
-مجموعة GICA	-تحقيق توقعات الميزانية المخصصة لـ SCSEG. - تطبيق جميع توجهات المجموعة. - تنفيذ سياسة GICA من حيث الإنتاج والتسويق.
المجلس اداري	-تحقيق توقعات الميزانية المخصصة لـ SCSEG. - تخفيض التكاليف. - الحفاظ على حصة الشركة في السوق وصورة علامتها التجارية.
	المشاركة في التحسين المستمر.
الزبائن	-المطابقة. - السعر - توفر المنتج
العاملين	- تحسين ظروف بيئة العمل والمعيشة. - التعزيز - تطور الحياة المهنية.
الشريك الاجتماعي	تحسين المناخ الاجتماعي
الجمارك	تطبيق اللوائح المعمول بها.
DCP	طلب الإعفاء من الرسوم الجمركية. تأكيد وجود المشاريع.
ANAM	تطبيق قانون التعدين. -الاستعداد التنظيمي.
DIM	-تطبيق قانون التعدين. -الاستعداد التنظيمي.
IANOR	-مطابقة المنتج (شهادة TEDJ)
ONML	-معايرة الميزان.
مديرية البيئة	-تطبيق اللوائح المعمول بها

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ولضمان دعم الأطراف المهتمة، يوفر SMQ الخاص بـ (SCSEG) تحديد هوياتهم من خلال العمليات الإدارية، ويتم ضمان تلبية متطلباتهم من خلال هذه العمليات.

3.1. تحديد نطاق نظام إدارة الجودة:

أ- اسم الشركة والموقع المعني: شركة الإسمنت سور الغزلان (SCSEG)، الكائنة في فج بكوش بسور الغزلان ولاية البويرة - الجزائر.

ب- المنتجات:

- مركب الإسمنت البورتلاندي CEM II / A-M (P-L) 42.5N

- الإسمنت البورتلاندي بالحجر الجيري 42 CEM II / A-L 5N

ج- تحديد العمليات:

تتضمن هذه العمليات من ثلاثة أنواع:

- العملية الإدارية: هي العمليات التي تتعلق بتحديد الاستراتيجية والسياسة والأهداف، ونشر هذه الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أي إنها تجعل من الممكن تحريك تنفيذ نظام إدارة الجودة وتحسين كفاءته باستمرار، وتعلق بما يلي:

- العملية الإدارية.

- عملية نظام إدارة الجودة.

- عملية الإنجاز: هي العمليات التي يتم تنفيذها لأداء الخدمات للعميل، وهي:

- عملية المواد الخام.
- عملية الإنتاج.
- العملية التجارية.
- عملية الشراء.
- عملية مراقبة الجودة.

- عمليات الدعم: وهي تتعلق بـ:

- عملية إدارة الموارد البشرية.
- عملية الصيانة.

- عملية السلامة والبيئة.

ويتم تنفيذها لضمان حسن سير عملية الإنتاج.

4.1. وصف العمليات:

يتم ضمان مراقبة وكفاءة العمليات من خلال تحديد الأساليب، وتوافر الموارد، وتحديد المسؤوليات والمراقبة للحصول على النتائج المخطط لها وتنظيم التحسين المستمر للعمليات.

ويتم وصف العمليات بواسطة مخطط انسيابي والورقة فنية.

أ- المخطط الانسيابي: يرمز المخطط الانسيابي إلى إجراء العملية ويسمح بمشاهدة:

- الفاعلين في العملية ومسؤولياتهم.
 - الأنشطة التي سيتم تنفيذها وتسلسلها الزمني.
 - البيانات المدخلة للعملية.
 - البيانات الناتجة عن العملية.
 - التعليمات والسجلات أو أي وثيقة أخرى مرتبطة بالعملية.
- ب- الورقة الفنية للعملية: وتحتوي الورقة على خصائص العملية وهي:

- صياغة العملية.
- مجال تطبيق العملية.
- قيادة العملية.
- البيانات المدخلة للعملية.
- البيانات الناتجة عن العملية.
- موردي العملية.
- عملاء العملية.
- الأطراف المهتمة.
- أهداف العملية والمؤشرات ذات الصلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الأعطال محتملة يجب مراقبتها بشكل خاص.

كل هذا من شأنه أن يجعل من الممكن متابعة سير العملية، لضمان مراقبتها، وقياس فعاليتها وتحسينها.

5.1. توثيق المعلومات:

- تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة الخاصة بـ (SCSEG):

- سياسة الجودة التي توجه أنشطة الشركة من حيث الجودة وأهداف الجودة التي تمكن من التحقق من فاعلية تنفيذ هذا التوجه.

- دليل الجودة على النحو المحدد أدناه.

- إجراءات نظام إدارة الجودة.

- التعليمات والإرشادات وإجراءات التشغيل التي تحدد أنشطة معينة.

- السجلات اللازمة لتقديم دليل على مطابقة الخدمات والأداء الفعال لنظام إدارة الجودة، ولا سيما السجلات المطلوبة وفقاً لمعيار ISO 9001 V 2015.

- الوثائق الخارجية (المعايير والنصوص التنظيمية المتعلقة بالنشاط).

6.1. دليل الجودة:

أ- محتوى دليل الجودة: يقدم دليل الجودة تنظيم (SCSEG)، ويصف التدابير المتخذة لتلبية متطلبات معيار ISO 9001 V 2015، مع تحديد الاستثناءات. يشير هذا الدليل إلى جميع إجراءات نظام إدارة الجودة. يحدد تفاعلات العمليات المحددة. تم وصف هذه التفاعلات في هذا الدليل من خلال التدابير المختلفة المتخذة للامتثال لمتطلبات المعيار، ويتم عرضها بشكل تخطيطي في التعيين في ملحق إدارة الجودة.

ب- مراقبة الوثائق: تتم مراقبة المستندات والنماذج وفقاً لأحكام الإجراء "إجراءات مراقبة المستندات والسجلات"، يضمن تنفيذ هذه الأحكام توفر المستندات المعتمدة والسارية فقط في مكان الاستخدام.

يضمن RMQ أن مستندات الجودة يتم التحكم فيها بشكل فعال، لا سيما من خلال التوزيع الخاضع للرقابة، على النحو المنصوص عليه في الإجراء أعلاه وأثناء عمليات التدقيق.

ج- التحكم في السجلات: يتم التحكم في السجلات وفقاً للأحكام المنصوص عليها في الإجراء، ويتم إكمال السجلات وتحديثها من قبل الجهات الفاعلة وتصنيفها في الهياكل المعنية، حيث يضمن RMQ تطبيق أحكام إجراء مراقبة السجل بشكل صحيح.

2. القيادة

1.2. القيادة والالتزام: تثبت الإدارة العامة قيادتها والتزامها من خلال عملية إدارتها (تطوير سياسة الجودة، ووضع أهداف الجودة)، والموارد البشرية، وأخيراً عمليات التنفيذ، ولا سيما العمليات التجارية والشرائية والإنتاجية التي تعتبر عوامل نجاح رئيسية للإدارة العامة.

2.2. التركيز على العملاء: أعادت شركة (SCSEG) تشكيل عملياتها التجارية وفقاً لتوجهاتها الاستراتيجية وسياسة الجودة الخاصة بها. وقد قامت بالبحث والرقابة لتحديد متطلبات العملاء ومعرفة تصوراتهم ومستوى رضاهم.

حيث يتم الاستماع إلى العملاء بشكل خاص في سياق:

- معالجة الطلبات أو العقود.

- المعلومات الواجب تقديمها للعميل عن المنتج.

- ردود الفعل من العملاء.

- معالجة شكاوى العملاء.

- تحليل نتائج استطلاعات وقياس مستوى رضا العملاء.

لتحقيق هذا الاستماع، وضعت (SCSEG) الوسائل اللازمة للتواصل مع العميل: (الهاتف، الفاكس، البريد، البريد الإلكتروني، الاستبيان، ... إلخ). يبقى الاتصال المباشر لـ (SCSEG)، الوضع المفضل لضمان مستوى أفضل من الاستماع وتقييم رضا العملاء.

3.2. سياسة الجودة: أنشأت إدارة شركة (SCSEG) سياسة الجودة وحافظت على تحديثها والتي:

- تترجم توجهاتها الاستراتيجية.

- يحدد أهداف الجودة.

- تهيئ العمليات.

فالساسة الجودة متاحة ومحدثة ويتم توصيلها ونشرها لجميع موظفي (SCSEG).

3. تخطيط الإجراءات:

إجراءات التخطيط المتعلقة بتحقيق النتائج المتوقعة، واغتنام الفرص، وزيادة التأثيرات المرغوبة، ومنع أو تقليل المخاطر والتحسين، قامت (SCSEG) بتكوين جميع عملياتها وفقاً لنهج (PDCA).

تتم عمليات نظام إدارة الجودة في (SCSEG) بوضع أهداف تتميز بمبدأ (SMART) من ناحية، من ناحية أخرى، تتجسد أنشطة التخطيط بخطة لكل عملية لضمان تحقيق النتائج المذكورة أعلاه.

4. الدعم:

حددت (SCSEG) الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وتحديث والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، وهي:

1.4. الموارد البشرية: تقوم إدارة الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية، بهدف تحديد وتوفير الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة وتحسينه.

2.4. البنية التحتية: يتم تحديد البنية التحتية اللازمة للحصول على مطابقة المنتج وتوفيرها من قبل الشركة لكل حاجات المصراحة، بالنسبة للمعدات ومرافق الإنتاج، يتم ضمان صيانتها وفقاً للأحكام المحددة في إجراء الصيانة.

بالنسبة للبرمجيات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، يتم ضمان توافرها من خلال هيكل تكنولوجيا المعلومات، وفقاً للمتطلبات الفنية لهذه الأنظمة، تتم إدارة الوصول من قبل مسؤول الشبكة.

3.4. بيئة العمل: تقوم (SCSEG) بتنفيذ إجراءات يومية لتحسين بيئة العمل اللازمة للحصول على توافق المنتج (شروط الصحة والسلامة، الإضاءة، تكييف الهواء، التدفئة، إلخ...)، ويتم تحديد قواعد النظافة والسلامة مما يجعل من الممكن اكتشاف ومنع وإزالة المخاطر والأخطار على المعدات والتراكيبات وعلى صحة وسلامة العمال الذين قد يتعرضون للحوادث والأمراض المهنية.

4.4. موارد للرصد والقياس: لتوفير الموارد اللازمة وضمان نتائج صحيحة وموثوقة من أدوات القياس الخاصة بها، قامت شركة (SCSEG) بإعداد إجراء للتحكم في معدات التحكم والقياس والاختبار.

5.4. المعرفة التنظيمية: حددت إدارة (SCSEG) المعرفة اللازمة لتنفيذ عملياتها والحصول على الأداء. يتم تحديث هذه المعرفة وإتاحتها عند الضرورة من خلال إجراءات المعرفة التنظيمية.

6.4. الوعي والتواصل: لضمان أداء نظام إدارة الجودة في الشركة، نفذت الإدارة العامة عملية تخطيط المورد البشرية لضمان وعي الموظفين.

7.4. توثيق المعلومات: يتم وصف المعلومات الموثقة في إجراءات مراقبة المستندات والسجلات.

ثانيا: الإنجاز (DO):

يتم الاهتمام بفصل التحقيق من خلال عمليات المواد الأولية وعملية الإنتاج وعملية مراقبة الجودة والعملية التجارية.

العمليات المذكورة أعلاه تلي متطلبات المادتين 7 و 8 من ISO 9001 v 2015، وتتم من خلال ما يلي:

1. القيام بالأنشطة التشغيلية:

1.1. متطلبات المنتج: تحدد (SCSEG)، المتطلبات من خلال نظام الاستماع للعملاء ومتطلبات العملاء، ويتم تحديد احتياجات العملاء على مستوى العملية التجارية ويتم التحقق من صحتها من قبل قسم مبيعات الشركة.

تبدأ معالجة الطلب عند استلام ملف العميل، ويتم تسجيل نتائج الدراسة في ورقة الفحص للتأكد من أن العميل قد قدم ملفاً يشتمل على جميع المستندات المطلوبة، ثم يتم ترجمتها إلى عقود أو أوامر.

يتم إنشاء برنامج في مدته عشرة أيام وإبلاغ العميل به، ويتم إبلاغ جميع الموظفين المعنيين بمتطلبات العميل.

2.1. تصميم المنتج وتطويره: غير قابل للتطبيق. المنتج (مركب الأسمنت البورتلاندي CEM II / A-M (P-L) 42.5N المصنوع يخضع للمواصفة القياسية الوطنية NA 442 التركيبات والمواصفات ومعايير المطابقة للأسمنت الشائع.

3.1. المنتجات والخدمات التي يقدمها الموردون: تضمن (SCSEG) الامتثال لمتطلبات منتجاتها وخدماتها التي يقدمها الموردون من خلال عملية إدارة المشتريات والمخزون.

4.1. مراقبة الإنتاج وتقديم الخدمات: تقوم شركة (SCSEG) بالتخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج في ظل ظروف خاضعة للمراقبة من أجل ضمان جودة المنتج المصنّع. تشمل هذه الشروط، حسب الحالة:

-توفر المعلومات التي تصف خصائص المنتج (الأوراق الفنية للمواد الخام والمنتجات النهائية، وما إلى ذلك).

-توفر تعليمات العمل على مستوى المصنع.

- استخدام المعدات المناسبة.

- توفر واستخدام معدات المراقبة والقياس.

-تنفيذ أنشطة مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج.

-تنفيذ أنشطة الإطلاق والتسليم.

- تعيين الأشخاص المؤهلين.

- التعرف والتتبع.

- حفظ المنتجات نصف المصنعة والمنتهية.

- مراقبة المنتجات غير المطابقة.

يتم وصف عملية المواد الخام والإنتاج في الإجراءات المقابلة التي تحدد المسؤوليات والأنشطة وكيفية إنجازها.

يتم الانتهاء من الأوراق والتقارير أثناء الإنتاج. في نهاية اليوم، يقوم مدير الإنتاج ومدير المحجر، كل فيما يخصه، بفحص والتحكم في التقرير اليومي بالإضافة إلى مستندات مراقبة الإنتاج المختلفة.

يتم تسجيل أي حالة عدم المطابقة على ورقة عدم المطابقة (FPNC)، ويتم تحليلها ومعالجتها وفقًا للإجراء.

يتم التحقق من خلال المراقبة أو القياس التي يتم إجراؤها لاحقًا. يتم التحقق من منتج (SCSEG) في جميع مراحل الإنتاج وفقًا لخطة أخذ العينات والتحكم.

5.1. التحديد والتتبع: يتم تحديد منتجات (SCSEG) في جميع مراحل إنتاجها. يتم ضمان التحديد المادي للمناطق وقاعات التخزين والصوامع عن طريق العلامات المحددة.

يتم ضمان إمكانية تتبع المواد الخام والمنتجات شبه المصنعة والمنتجات النهائية من خلال السجلات المحفوظة على مستوى الإنتاج والمواد الخام والشحنات وهياكل مراقبة الجودة. يتم الاحتفاظ بالعينات على مستوى قسم مراقبة الجودة بمواعيد نهائية محددة.

6.1. ملكية العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين: غير قابل للتطبيق، لا يقدم العميل أيًا من المواد والمكونات والأدوات والمعدات والمباني والملكية الفكرية والبيانات الشخصية المستخدمة أو المدججة في المنتج.

7.1. الحفظ: يتم إجراء الترتيبات من حيث المناولة والتعبئة والتخزين والحفظ من الاستلام إلى الشحن. يتم التعامل مع المواد الخام باستخدام معدات النقل والتحميل من المحجر أو مناطق التخزين إلى قوادر الكسارات أو المطاحن.

يتم نقل المنتجات قيد التصنيع تلقائيًا بواسطة مآزر معدنية وسيور ناقلة ومصاعد هوائية ومنزلاقات هوائية مصممة للحفاظ على جودة المنتج.

يتم تخزين المواد الخام والإضافات المكسرة في قاعات محمية من العوامل الجوية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أثناء التصنيع، يتم تخزين المنتجات شبه النهائية والمنتج النهائي في صوامع محكمة الغلق مع مراعاة الشروط التالية تحت السيطرة:

• تخزين.

• درجة حرارة.

• رطوبة.

• الحد الأدنى والحد الأقصى لمعدل التعبئة.

يتم تعبئة الأسمنت في أكياس سعة 50 كيلوغرامًا وفقًا للمعيار (NA 5026)، كما يتم بيعه بكميات كبيرة في شاحنات (cocote).

يتم خدمة العملاء مباشرة من صوامع الأسمنت. لا تضمن الشركة تسليم المنتج.

8.1. خدمة ما بعد البيع: غير قابل للتطبيق، لا تقدم (SCSEG) خدمة ما بعد البيع.

9.1. إطلاق المنتج: يتم تحرير المنتج بطلب من قسم مراقبة الجودة. يتم فحص المنتج النهائي (الأسمنت) المستلم في الصوامع من قبل قسم مراقبة الجودة. لا يسمح باستخراج الأسمنت من الصوامع التي يتم تعبئتها والتي يكون مستواها أقل من 15٪ للسماح لقسم مراقبة الجودة بالحصول على نتائج مقاومة الانضغاط لمدة يومين من العينة المأخوذة من الصومعة.

ثالثا: التحقق (CHECK):

تكون عملية التحقق مدعومة بجميع العمليات والتي تلي متطلبات المادة 9 من ISO 9001 v 2015 والتي تتم من خلال ما يلي:

1. تقييم الأداء:

1.1. المراقبة والقياس والتحليل والتقييم: يتم تنفيذ المراقبة والقياس والتقييم أولاً على مستوى العمليات التجريبية من خلال تحليل المؤشرات ومراجعة العملية، وتسمح التغذية الراجعة للمعلومات إلى مدير إدارة الجودة والمدير العام من خلال المراجعة الإدارية، بتقييم نظام إدارة الجودة والعمل في الوقت المناسب، وتكون من خلال ما يلي:

أ-رضا العملاء: تراقب شركة (SCSEG) باستمرار تصور العملاء لمستوى رضا العملاء عن متطلباتهم. تستخدم مصادر مختلفة للمعلومات المتعلقة بإرضاء عملائها وتتعاون معهم لتوقع احتياجاتهم المستقبلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الطرق المستخدمة للحصول على معلومات عن رضا العملاء هي:

- استبيان رضا العملاء.
- جمع الشكاوى.
- البريد من العملاء.
- لقاءات مع العملاء.

البيانات المجمعة التي تم تحليلها بواسطة (RMQ) ودراساتها في المراجعة الإدارية تتبعها إجراءات تصحيحية ووفائية لتحسين أداء الشركة، وذلك لمعرفة:

• عدم المطابقة.

• نتائج استطلاعات رضا العملاء.

• مراقبة وتقييم الموردين.

• نتائج تدقيق الجودة.

ب- **التحليل والتقييم:** تحلل (SCSEG) البيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لتحديد مدى ملاءمتها وفعاليتها وتحديد المجالات التي يمكن فيها إجراء تحسينات. تتعلق هذه البيانات بما يلي:

• شكاوى الزبون.

• مؤشرات أداء العملية.

• اقتراحات للتحسين.

• التحكم الإحصائي لمقاومة الضغط عند 28 يوم من عمر الاسمنت.

• المراقبة الإحصائية لإنتاج (SO3) من مصانع الاسمنت.

يعتبر (RMQ) مسؤولاً عن تقديم نتائج هذه البيانات أثناء مراجعة الإدارة.

2.1. التدقيق الداخلي: تخطط شركة (SCSEG) لعمليات التدقيق وتنفيذها وفقاً لبرنامج التدقيق الذي يتم وضعه كل عام من أجل إثبات الامتثال للأحكام المنصوص عليها بالإضافة إلى فعالية نظام إدارة الجودة. إذا دعت الظروف الخاصة إلى ذلك، يمكن جدولة عمليات تدقيق إضافية للجودة الداخلية.

يأخذ برنامج التدقيق الذي أعده (RMQ) في الاعتبار حالة وأهمية العمليات والمجالات التي سيتم تدقيقها بالإضافة إلى عمليات التدقيق السابقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتم إجراء عمليات التدقيق من قبل أشخاص مدربين على ممارسة التدقيق، وتم إبلاغ نتائج التدقيق الداخلي إلى المسؤولين عن العمليات المدققة، الذين يقترحون التصحيحات والإجراءات التصحيحية اللازمة. تتم مراجعتها من قبل الإدارة، ويتم إعداد تقرير تدقيق وإرساله إلى الإدارة العامة والاحتفاظ بسجلات التدقيق ونتائجها، وإجراء المراقبة للتحقق من تنفيذ وفعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة.

3.1. مراجعة الإدارة: في نهاية كل عام، تقوم الإدارة بمراجعة نظام إدارة الجودة مرة واحدة في السنة للتأكد من أنه لا يزال مناسباً ومناسباً وفعالاً ومتوافقاً مع توجهاته الاستراتيجية. تم وصف هذا النشاط في عملية التوجيه.

رابعاً: التحسين (ACT):

تكون عملية التحسين مدعوم بجميع العمليات وتفي أعلاه بمتطلبات المادة 10 من ISO 9001 v 2015 والتي تتم من خلال القيام بما يلي:

1. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية: يؤدي ظهور عدم المطابقة فيما يتعلق بالمنتج أو (العملية) أو نظام إدارة الجودة إلى البحث عن أسبابه، بمجرد تحديد الأسباب، يتم إجراء تحليل لتقييم الحاجة إلى اتخاذ إجراء لمنع تكرار حالات عدم المطابقة أو منع حدوثها.

بمجرد تنفيذ الإجراء المحدد، يراقب (RMQ) أوقات التنفيذ للأخير ويسجل النتائج في ورقة الإجراءات التصحيحية وفقاً للإجراءات النظام.

2. التحسين المستمر: وضعت (SCSEG) عملية (QMS (PR.02 لتحديد فرص التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص من حالات عدم المطابقة المتعلقة بشكاوى العملاء، وعدم تحقيق الأهداف، والمنتجات، وخطط عمل عدم الإنجاز، وما إلى ذلك.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: شهادات الإيزو المتحصل عليها:

باعتبار شهادة الإيزو جواز سفر للمنتجات، سعت شركة الاسمنت (SCSEG) للحصول على شهادة الإيزو، وأصبحت من المؤسسات الاقتصادية الحائزة على هذه الشهادة حيث بدأ الاهتمام بها في نهاية التسعينيات، محققا بذلك عدة شهادات نذكره بإيجاز فيما يلي:

-تحصلت شركة الاسمنت (SCSEG) على شهادة الإيزو 9001 إصدار 1994 سنة 2002 وذلك بعد التسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) المانحة لهذه الشهادة، رغبة منها في إرساء نظام إدارة الجودة في الشركة.

-الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 في سبتمبر 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة، وفي عام 2011 قامت الشركة بتجديد الشهادة والحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008.

-أما بالنسبة لشهادة الإيزو 9001 إصدار 2008، فقد استغرقت مدة الحصول عليها مدة ثلاث سنوات من 2013/04/12 إلى غاية 2016/04/12.

-أما الشهادة الأخيرة التي تحصلت عليها الشركة الإيزو 9001 إصدار 2015 تم الحصول عليها بعد مدة ثلاث سنوات أي في سنة 2019.

الشكل رقم (3-4): شهادات الإيزو المتحصل عليها من قبل الشركة (SCSEG)



المصدر: www.scseg.dz

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيئة التنافسية للشركة

تنشط الشركة في بيئة تحكمها عدة متغيرات، فلا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار في نشاطها إلا من خلال التعرف على هذه المتغيرات والتكيف معها واستغلالها على أكمل وجه، ويأتي ذلك من خلال تحليلها للبيئة التنافسية التي تنشط فيها، وعليه سنحاول في هذا المبحث بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي وخارجي للشركة.

المطلب الأول: تشخيص البيئة الداخلية للشركة:

أولاً: تشخيص البيئة الداخلية:

يمثل الجدول التالي تشخيص البيئة الداخلية للشركة.

الجدول رقم (3-4): تشخيص البيئة الداخلية للشركة

المحيط	العوامل
الأداء	الحفاظ على مستوى الإنتاج.
	الاحتفاظ بحصة السوق.
الموارد	بنية تحتية مهمة.
	بيئة عمل جيدة.
	يدعم العمل الموثق.
	القدرة المادية.
الجانب الإنساني	توافر المهارات.
	تواصل جيد.
	جو جيد في العمل.
عوامل التشغيل	الطاقة الانتاجية مليون طن اسمنت.
	لم يتم دمج نظام إدارة الجودة بشكل كامل في أنشطة الإدارة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية للشركة:

أولاً: تشخيص البيئة الخارجية للشركة

1. نموذج PESTEL

الجدول رقم (3-5): نموذج PESTEL

العوامل	المحيط
تشجيع الاستثمار والنهوض بالإنتاج الوطني.	السياسية
تنويع الصادرات خارج المحروقات.	
زيادة حجم الصادرات.	
تقليل حجم الواردات.	
الحد المؤقت لتعرض الصناعة للمنافسة الدولية.	
التفاوض على اتفاقيات التجارة الحرة.	
تبسيط الإجراءات والحفاظ على حقوق دافعي الضرائب.	
صيانة الطرق وملحقاتها.	
تموضع الجزائر نحو شركاء جدد.	
الاستقرار السياسي والأمني الذي تعيشه البلاد.	
هبوط أسعار النفط.	الاقتصادية
معدل التضخم 4.5٪.	
معدل النمو الاقتصادي (الناتج المحلي الإجمالي) عند 2.6٪.	
سعر الصرف.	
انخفاض احتياطات النقد الأجنبي.	
زيادة حجم صادرات الإسمنت من المجموعة الصناعية الجزائرية للإسمنت.	
لم يبدأ بعد بتجميد غالبية المشاريع.	
اعتمادات سداد غير كافية للمشاريع التي لم تبدأ.	
إطلاق حملة "لننتج ونستهلك جزائري" بالتشاور مع جمعيات رجال الأعمال.	
وضع برنامج 2019-2020 للجزائر للمشاركة في الأحداث الدولية لترويج الصادرات	
إنتاج الإسمنت في الجزائر، الذي يتأرجح حالياً بين 25 و30 مليون طن، سيصل إلى 40 مليون طن سنوياً في 2020.	
ستبدأ الجزائر إنتاج نوع من الإسمنت تستخدمه صناعة النفط "لسد احتياجات صناعة النفط والغاز لهذا المنتج وتصديره للخارج".	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العوامل	المحيط
زيادة معاشات المتقاعدين.	الاجتماعي
عدد السكان 42.5 مليون.	
معدل البطالة 11.7٪.	
مستوى التعليم: 82٪ من الأفراد حاصلون في أحسن الأحوال على أقل من التعليم الثانوي	
متوسط رواتب جميع القطاعات مجتمعة 40 ألف دينار.	
متوسط رواتب المديرين التنفيذيين 80 ألف دينار.	
أحدث التطورات التكنولوجية.	التكنولوجي
ضمان تسويق الابتكار من خلال تقوية الجسور بين المعامل البحثية والجامعات والشركات.	
دخول منافسين جدد بتقنيات إنتاج متقدمة مدعومة باهتمام خاص بالبصمة البيئية.	
إعادة إطلاق وتعميم مجالات التربية البيئية والتنمية المستدامة في المدارس.	البيئي
الاستثمار في مجال إنتاج الطاقة الشمسية.	
إطلاق أساليب الاستهلاك والإنتاج المستدامين والترويج للطاقات المتجددة.	
الاستراتيجية الوطنية للبيئة والطاقة المتجددة.	
زيادة الضرائب لزيادة الإيرادات.	القانوني
إنشاء رخص استيراد لأهم المنتجات في هيكل الاستيراد.	
-مراجعة سن التقاعد.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. تحليل القوى التنافسية للشركة (SCSEG):

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية القطاع الذي تعمل فيه الشركة والذي يتحدد من خلال القوة التنافسية فيه وهي:

1.2. المنتجات البديلة: وهي تتمثل في المنتجات التي يمكن أن تلبى وتشبع رغبات وحاجات الزبائن بأسلوب مماثل لمنتجات الشركة، وتتجسد بدائل منتجات شركة التي يمكن أن تشكل تهديدًا لها فيما يلي:

✓ غراء الإسمنت (Ciment colle)

✓ الإنشاءات المعدنية.

✓ البناء الجاهز.

2.2. المنافسون في ذات الصناعة:

ازدادت درجة المنافسة في قطاع الإسمنت خلال السنوات الثلاث الماضية بشكل كبير بسبب إنشاء مصانع إسمنت جديدة وتوسيع بعض مصانع الإسمنت (مجموعة GICA) والقطاع الخاص).

- يضم قطاع الإسمنت حاليًا أربعة عشر مصنعًا للإسمنت تابعة لمجموعة (GICA) بطاقة إنتاجية إجمالية تبلغ 19.5 مليون طن بالإضافة إلى أربعة (04) مصانع إسمنت خاصة (AMOUDA، LAFARGE-M'Sila، HAMMEL، BISKRIA-BISKRA) بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 18.9 مليون طن موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-6): الطاقة الإنتاجية للشركات المنافسة

المجموعة	الطاقة الإنتاجية (مليون طن)
LAFARGE - CILAS	11.4
BISKRIA	4
AMOUDA	2
HAMMEL	1.5
المجموع	18.9

المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتمثل المنافسون المباشرون للشركة في أربع شركات دخلت إلى صناعة الاسمنت في الجزائر وهي:

- ❖ **لافارج هولسيم:** شركة فرنسية الرائدة في صناعة الاسمنت تنشط في الجزائر منذ 2002، متواجد في كل من المسيلة وعكاز بولاية معسكر وتنشط بالشراكة في مجمع (سواكري سيلاس) في بسكرة وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 11.4 مليون طن.
- ❖ **مصنع البسكرة:** التابع لمجمع عمور بمدينة بسكرة، الطاقة الإنتاجية له تقدر بـ 4 ملايين طن سنويا.
- ❖ **مصنع أمودة:** بمدينة الأغواط دخل حيز الخدمة مع نهاية 2016 وتصل طاقة إنتاجه 2 مليون طن سنويا.
- ❖ **مصنع الهامل:** التابع لمجمع مؤسسات الهامل سيدي موسى بأدرار بشراكة صينية، يقدر الطاقة الإنتاجية له بـ 1.5 مليون طن.

3.2. المنافسون المحتملون:

يعتبر المنافسون الداخليين الجدد أو المحتملون بمثابة تهديدا للشركة على اعتبارهم أن لهم الرغبة المستقبلية في دخول واقتحام السوق وما ينجر عنه تهديدا حقيقيا للحصة السوقية للشركة ومردوديتها، حيث يتجسد هذا التهديد بإمكانية دخولهم بقدرات وتجهيزات وتكنولوجيا حديثة ومن ثم اكتسابها لاقتصاديات الحجم بدرجة أعلى، وامتلاكها لرأس المال والخبرة المتراكمة في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الضغوط الحكومية في الجزائر فيما يخص التلوث البيئي مقارنة بالدول الأوروبية والانفتاح الاقتصاد الجزائري وتشجيع الاستثمار في هذه الصناعة، والموقع الجغرافي الاستراتيجي المهم للجزائر باعتبارها بوابة نحو مختلف الأسواق العالمية، كل هذا له تأثير مباشر على مردودية القطاع في حال دخولهم.

ويشار إلى أن أبرز المنافسون المحتملون في صناعة الاسمنت في العالم والتي تعتبر من الشركات العملاقة والرائدة في هذا المجال كل من: "أنويكونش" الصين، "إيدالبرج سومون" ألمانيا، "سومكس" مكسيك، "ايتلاسمونتي" إيطاليا، "تاهيو" اليابان، "بوزي اونيسام" إيطاليا، "كامبور" البرتغال.¹ وهم يشكلون تهديدا حقيقيا لشركة في حالت دخولهم.

¹ - <https://www.almouwatan.com/index.php/component/k2/item/2865> أطلع عليه يوم 2021/02/4 على الساعة 15:13.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4.2. القوة التفاوضية للعملاء:

إن القوة الشرائية للعملاء تؤثر على ربحية الشركة، فإذا ما امتلك العميل سلسلة من المنافذ لشراء سلعته، فإنه بذلك يتشكل لديه قوة ضغط تساعد على الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج.

1.4.2. تحليل عملاء الشركة

أ- حسب الولاية:

الجدول رقم (3-7): تحليل العملاء حسب الولاية

الوحدة: طن

الولاية	حصة كل ولاية خلال (2018)	حصة كل ولاية خلال (2019)	الفارق	التطور 19/18
تيزي وزو	233633.16	196076.82	-37556.34	-16.07%
البويرة	206768.42	180766.26	-26002.16	-12.58%
الجزائر	151944.46	117322.10	-34622.36	-22.79%
بومرداس	149817.74	93958.64	-55859.10	-37.28%
الجلوفة	102803.58	83773.78	-19029.80	-18.51%
البليدة	57894.60	34015.80	-23878.00	-41.25%
المسيلة	55435.00	40324.72	-15110.28	-27.26%
الأغواط	34879.10	16664.64	-18214.46	-52.52%
المدية	30098.98	12796.30	-17302.68	-57.49%
تيزازة	19398.98	2266.50	-17132.48	-88.32%
تيسمسيلت	19020.00	4850.00	-14170.00	-74.50%
بجاية	17055.80	11979.92	-5075.00	-29.76%
غرداية	14038.24	4219.96	-9818.28	-69.94%
سطيف	8200.00	3127.60	-5072.40	-61.86%
شلف	5318.66	9252.18	3933.52	73.96%
ورقلة	4010.00	1480.00	-2530.00	-63.09%
قنراست	2120.00	0	-2120.00	-100%
اليزي	400.00	0	-400.00	-100%
تيارت	240.00	0	-240.00	-100%
برج بوعريش	201.34	623.16	421.82	209.51%
قسنطينة	0	1040.00	1040.00	100%
البيض	0	2080.00	2080.00	100%
النعامة	0	160.00	160.00	100%
غليزان	0	3852.58	3852.58	100%
المجموع العام	1113278.06	820630.96	-292647.10	26.29%

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يوضح تحليل الجدول انخفاض حجم المبيعات بنسبة 26٪ أو (292.647) طناً منها 80٪ سجلت في الولايات الوسطى (234.118) طناً، وهذا الوضع البطيء ناتج عن حالة سوق الإسمنت الناجم عن انخفاض كبير في الطلب.

ب- حسب فئة العملاء:

الجدول رقم (3-8): التحليل حسب فئة العملاء

العملاء	2017	2018	النسبة (%)	2019	النسبة (%)	التطور 19/18	التطور 19/17
شركات الإنجاز	425 686,94	399 890,18	35,92	245 868,78	29,96	-39	-42
فروع مجمع (GICA) (SODISMAC + GRANU CENTRE)	239 315,68	128 896,12	11,58	134 003,58	16,33	4	-44
بائعون (DIVINDUS) (& SARL)	180 191,52	221 144,62	19,86	214 447,26	26,13	-3	19
المصنعين، المستثمرين والمقاولين	305 942,70	361 867,14	32,50	225 486,34	27,48	-38	-26
عملاء آخرون	3 930	1 480,00	0,13	825,00	0,10	-43	-79
المجموع	1 155 066,84	1 113 278,06	100	820 630,96	100	-26	-29

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق الشركة.

- سجلت عمليات الشراء مادة الاسمنت انخفاضاً محسوساً خاصة في شركات الإنجاز، حيث بلغت لعام 2019 نسبة (39٪) مقارنة بعام 2018 و(42٪) مقارنة بعام 2017.

وهذا يرجع إلى:

- استكمال المشاريع القديمة.
- تجديد المشاريع الانشائية.
- عدم وجود مشاريع جديدة.
- المنافسة الشديدة.

ومن أجل تنشيط المبيعات وتقليل من القوة التفاوضية للعملاء، قامت الشركة باتباع سياسة الخصومات (Ristournes) خلال الفترة من 2019/09/01 إلى غاية 2020/07/31، وكانت على النحو التالي:¹

❖ البائعون: تخفيض بنسبة (2%) مقابل أخذ 1500 طن.

❖ المصنعين، المستثمرين والمقاولين: تخفيض بنسبة (2%) مقابل أخذ 1000 طن.

❖ شركات الإنجاز: تخفيض بنسبة (2%) مقابل أخذ 2000 طن.

وابتداء من الفترة 2020/08/01 قامت الشركة بنسبة تخفيض بنسبة (2%) مقابل أخذ 11000 طن.

¹- من إعداد الباحث باعتماد على مقابلة أجريت مع السيد: بطراوي عبد القادر، رئيس القسم التجاري، يوم

2021/02/12 على الساعة 14:05.

5.2. القوة التفاوضية للموردين:

تتجلى تهديدات الموردين بالنسبة لشركة في قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، إجراءات التسليم... الخ، ويمكن حصر أهم موردي الشركة (SCSEG) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): بعض موردين الشركة (SCSEG)

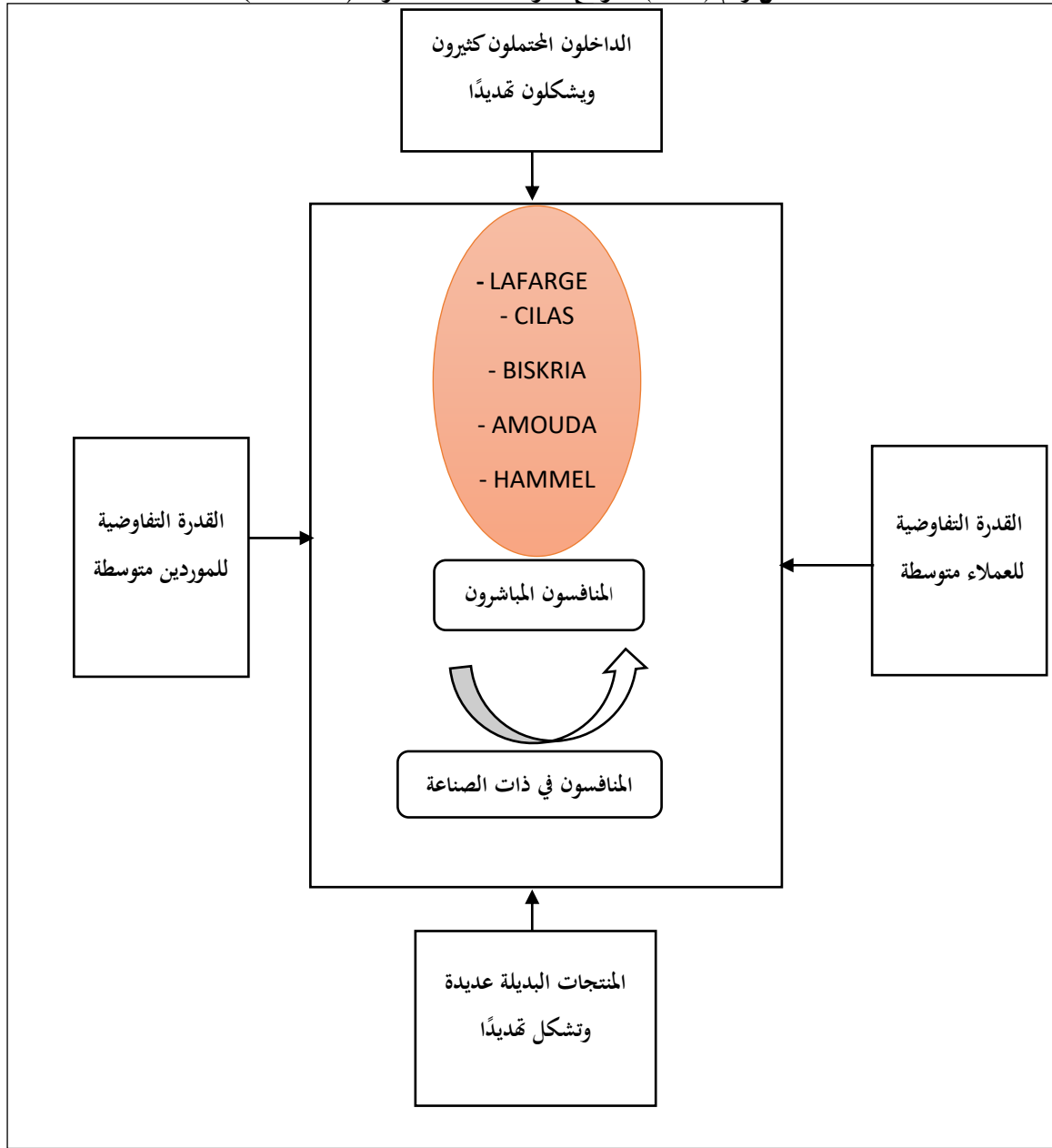
المواد	المورد المحلي	المورد الأجنبي
قطع الغيار	-ATLAS COPCO ALG -BMA Algérie	-DLT -FLSMIDTH -ACEROS -REFRA TECHNIK -MAGOTTEAUX -HAVER AND BOECKER, -ESTANDA -LARELEC -ATLAS COPCO
خامات الحديد	-Sonifer -MDF -FERPHOS	
الحجر الجيري	-Granu center -Sobig	
زيوت ومحروقات	شركة نفطال NAFTAL	-BOREL -SARL -SOFRACE -DLT
المواد الكيميائية		-LABO BENREKK -GML SCIENTIRC
تجهيزات المخبر	-ELEM LAB -BIOCHIM	-LABO BENREKK -GML SCIENTIRC -FLUXANA
أكياس التغليف	-EMBAG -SACAR	

المصدر: من إعداد الباحث.

تتوقف القدرة التفاوضية الشركة (SCSEG) مع الموردين على نوع وحسن العلاقة بينها وبين مورديها، فالذي يملك مركز قوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر، وفي حالة الشركة (SCSEG) ومن خلال الجدول السابق نجدها تتعامل مع العديد من الموردين لتزويدها بالمواد الأولية خاصة في قطع الغيار، وهذا ما يجعلها دائما في مركز قوة بحكم علاقتها المتعددة مع الموردين، كما نجد أيضا أن لها مركز قوة آخر بحكم أنها هي من تقوم بعملية التوريد بمادة الحجر الجيري التي تعتبر مادة أساسية في صناعة الإسمنت من محجرة الحاكمة التابعة للشركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (3-5): نموذج القوى التنافسية لشركة (SCSEG)



المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: التحديات التنافسية واستراتيجية شركة في المنافسة

أولاً: التحديات التنافسية التي تواجه الشركة:

هناك عدة تحديات تواجه الشركة نذكرها على النحو التالي:

- المنتج: جودة المنتج، تنوع نطاقات المنتجات، توفير محطات (BPE) بالصوامع، جودة التغليف.
- الخدمة: التسليم في الموقع، مركز التوزيع (BatiStore)، البنية التحتية للاستقبال وتنوع قنوات الاتصال والتسويق الرقمي.
- الاستراتيجية: المزايا التجارية (تسمية المنتج (العلامة التجارية)، طريقة الدفع، الرعاية، الإعلان، تنظيم الأبواب المفتوحة وأيام الاجتماعات، التحكم في التكاليف).
- السعر: أسعار تنافسية.

ثالثاً: استراتيجية الشركة في المنافسة:

1. استراتيجية التسويق:

تقوم استراتيجية التسويق التي تتبناها الشركة على محورين رئيسيين:

- استراتيجية التجزئة.

- استراتيجية الاستهداف.

❖ استراتيجية التجزئة:

تعتمد استراتيجية التجزئة على مكونين رئيسيين:

- التجزئة الجغرافية: ستتركز أعمال التسويق في الولايات الوسطى (البويرة، تيزي وزو، بومرداس، الجزائر، المدية، البليدة، تيبازة، المسيلة والجللفة) لأن عملاء هذه الولايات هم عملاء محتملون للشركة.
- التقسيم حسب فئة العملاء: يتعلق بجميع فئات العملاء، وهي: المحولين والشركات التابعة لمجموعة (GICA) (SODISMAC و Center Granu) والبائعين وشركات البناء والمروجين والمستثمرين.

❖ استراتيجية الاستهداف:

- التسويق المتميز: استهدفت الأهداف العديد من قطاعات السوق وفقاً للاحتياجات المتغيرة للعملاء مع عروض مصممة خصيصاً لكل قطاع.
- السوق المستهدف: السوق المحلي والدولي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. الاستراتيجية التنافسية للشركة:

إذا قمنا بإسقاط الاستراتيجيات التنافسية التي تطرقنا إليها من قبل على الشركة نجد أنها تتبع إستراتيجية التميز ومن أهم المجالات التي تتميز فيها ما يلي:

- التميز على أساس الجودة: يتمتع منتج الشركة بجودة عالية مقارنة بمنافسيها، بالإضافة الى سمعتها الجيدة في السوق.

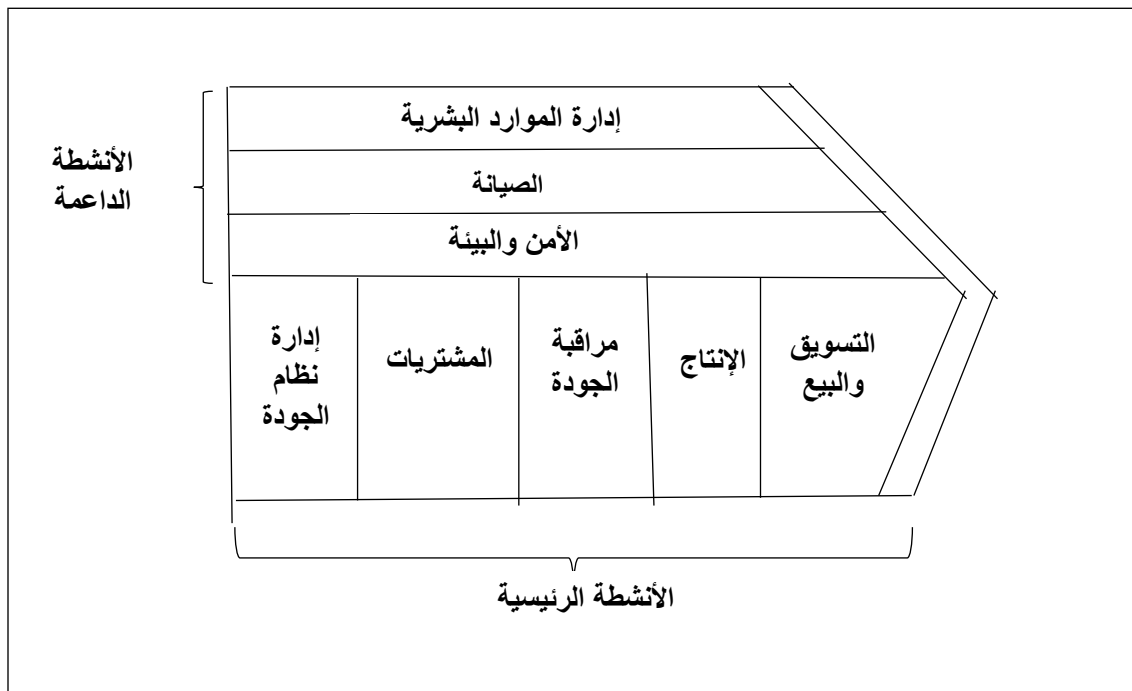
- التميز على أساس التمويل الداخلي: تتميز الشركة بقدرتها على تمويل نفسها بالمادة الأساسية (الحجر الجيري) التي تدخل ضمن صناعة الاسمنت بامتلاكها محجرة تابعة لها.

- الاستفادة من أثر التعلم والخبرة: بحيث تتراكم لدى الشركة كم هائل من الخبرات سواء على مستوى التسيير أو الإنتاج وهو ما يؤهلها إلى تكييف منتجاتها مع الطلب المحلي.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية للشركة:

أولاً: سلسلة القيمة: بالاعتماد على الجانب النظري وبناء على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات مع إطارات الشركة حول مراحل إنتاج الإسمنت، نحاول ترتيب أنشطة الشركة حسب نموذج سلسلة القيمة لـ "بورتر" كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): نموذج سلسلة القيمة لشركة (SCSEG).



المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ومن خلال الشكل السابق نستنتج ما يلي:

1. الأنشطة الأساسية: وتتمثل فيما يلي:

- **إدارة نظام الجودة:** وهي المسؤولة عن نظام إدارة الجودة المتعلقة بكل الأنشطة على مستوى الشركة من خلال متابعة متطلبات ومستجدات نظام إدارة الجودة وتطبيقها.
- **المشتريات:** وهي المسؤولة عن توفير كل الاحتياجات الضرورية لعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، من أجل خلق قيمة للمنتج.
- **مراقبة الجودة:** وهي المسؤولة عن مراقبة وضبط جودة المنتج ومتابعة وتحليل العينات وجودة مختلف المواد الأولية اللازمة ومطابقتها للمقاييس والعمل على ضبطها في حالة ما إذا كانت غير مطابقة.
- **الإنتاج:** وهي المسؤولة عن عملية انتاج الاسمنت وفق المواصفات القياسية الجزائرية (NA442-2013)*.
- **التسويق والبيع:** وهو آخر نشاط في سلسلة القيمة للشركة، وله دور فعال في تصريف المنتج من خلال متابعة طلبات وتطلعات العملاء ونقلها إلى مسؤولي الشركة للاستجابة السريعة لها.

2. الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الأنشطة التالية:

- **إدارة الموارد البشرية:** تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين من خلال استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم إلى جانب القيام بتدريبهم وتكوينهم.
- **الصيانة:** وتتمثل مهامها القيام بأعمال الصيانة بمختلف أنواعها من أجل ضمان العملية الإنتاجية والحفاظة على المعدات وتقليل التكاليف.
- **الأمن والبيئة:** وهي المسؤولة عن سلامة وأمن العاملين والبيئة، وتتمثل مهامها في التخطيط وزيارة مواقع العمل ومراقبته واخبار المسؤولين في حالة وجود خطر محتمل على العاملين والبيئة.

*- أنظر إلى الملحق رقم (18).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا: الموارد والكفاءات:

1. الموارد: يمكن تصنيف موارد شركة إلى نوعين:

أ- موارد الملموسة: والتي تتمثل في المواد الأساسية التي يتم استعمالها في صناعة مادة الاسمنت بشركة وهي:

الجدول رقم (3-10): بعض الأرقام الخاصة بالموارد الأولية للشركة

المواد الأولية	الكلس	الصلصال	الرمل	الجبس
المساحة	71 هكتار و 16 آر	29 هكتار و 10 آر	9 هكتار و 27 آر	10 هكتار و 50 آر
مدة الاستغلال	50 سنة	50 سنة	50 سنة	50 سنة
حجم الاحتياط	90 مليون/طن	49.5 مليون/طن	1.64 مليون/طن	3.6 مليون/طن

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على وثائق الشركة.

تدخل في صناعة الاسمنت عدة مواد أساسية، في حين تمتلك الشركة بعض المواد الأولية التي تدخل ضمن عملية إنتاج الاسمنت مثل مادة الحجر الجيري التي تعتبر مادة أساسية في صناعة الإسمنت والتي تتزود بها من محجرة الحاكمة التابعة لشركة.

- معدات الإنتاج: وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكلها النهائي، وتشمل الآلات وكسارات الحجر الجيري وكسارات الخام والفرن دوران ومطاحن الكلنكر، ماكينات التعبئة الدوارة... الخ، وهي الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية.

- الموارد المالية: تتمتع الشركة بوضعية مالية مريحة نتيجة الأرباح التي حققتها، والتي تسمح لها بسيولة العملية الإنتاجية لها والقيام باستثمارات مربحة.

ب- الموارد الغير ملموسة: وهي كذلك تعتبر من مصادر الميزة التنافسية للشركة، وتتميز بصعوبة دراستها لطبيعتها الغير ملموسة نذكر منها:

- الجودة: تهتم الشركة بعنصر الجودة حيث تتميز منتجاتها بالجودة العالية ومطابقتها للمقاييس العالمية، وتوفر الشركة على قسم إدارة الجودة وتبنى نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2015) مما ساهم في رفع مستوى جودة منتجاتها.

- التكنولوجيا: تمتلك الشركة معدات تكنولوجية متقدمة، إذا ما تم مقارنتها مع التكنولوجيا المستخدمة في صناعة الاسمنت في العالم. إلا أنها استطاعت مؤخرا من التخفيف من الضرر البيئي بتزويد الشركة بمصفاء ذات أذرع تتميز بتكنولوجيا حديثة للتخفيف من التلوث البيئي والحد من الانبعاثات بـ 95%، وتقدر تكلفة المشروع بـ 950 مليون دج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

-**المعلومات:** تنشط الشركة في بيئة تنافسية بدأت تعرف منافسة شديدة، لذا فهي تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات التي تحتاجها والمرتبطة بنشاطها، وذلك من خلال عدة مصادر مثل الموردين والزبائن، والقيام ببحوث السوق.

-**السمعة:** تتميز منتجات الشركة بسمعة جيدة في السوق وهذا بحكم جودة منتجاتها، وبالإضافة إلى وجودها في السوق منذ عدة سنوات.

2. الكفاءات: تتمتلك الشركة كفاءات وقوى بشرية بـ (347) موظف منهم (214) إطار، وبحكم التجربة ووجودها الطويل في صناعة الاسمنت تمتلك الشركة خبرات متعددة في هذا المجال، مما سمح لها الاستفادة من أثر التعلم والخبرة، وتوظف الشركة الكفاءات الشابة من المستوى التعليمي الجامعي وتقوم بتدريبهم وتحفيزهم من أجل الرفع من جودة أدائهم.

ثالثا: المصادر المحتملة للميزة التنافسية لـ (SCSEG)

تتمثل المصادر المحتملة لشركة فيما يلي:

- تنوع نطاق المنتجات.
- التسليم في الموقع.
- إنشاء نقاط بيع.
- جودة التغليف والتكليف.
- تصدير.
- التواصل.
- تحديث الشحن (أتمتة التحميل)، التحميل والتعبئة.

المبحث الرابع: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت

(SCSEG) بسور الغزلان

بعد تحديد إشكالية الدراسة ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، سنحاول من خلال هذا المبحث، إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا، لهذا سنتطرق إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب معالجتها، بإضافة إلى التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا من خلال إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات الضرورية والمطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

أولا: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في تناولها الجانب النظري على المعلومات الخاصة والمتوفرة من الدراسات والبحوث والأطروحات والرسائل الجامعية والكتب العلمية المتخصصة في هذا المجال، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد على كل من:

1. **المقابلة الشخصية:** لقد تم إجراء بعض المقابلات مع إطارات الشركة للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بجوانب الدراسة.

2. **استمارة الاستبانة:** تم الاعتماد على طريقة الاستبيان لجمع البيانات من خلال استمارة معدة لهذا الغرض، حيث قسمنا الاستبانة إلى قسمين، الأول يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين، خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ويتضمن (24) عبارة من (1-24) موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات)، أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويتضمن (20) عبارة من (25-44) موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها وهي (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة، الابداع)، كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة، حيث تتضمن إجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان مجموعة من الدرجات، ومن أجل تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب طول المقياس

$$K = R/N \text{ : كالتالي}$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

K: طول الفئة.

R: المدى ويمثل المسافات التي حصرت بينها الأرقام 1،2،3،4،5 وهي 1-5=4.

N : عدد الفئات وهو 5.

وبالتعويض في المعادلة نجد: $K = \frac{4}{5} = 0.8$

وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): اتجاه إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكارت الخماسي

الاجابة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
النقاط	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي المرجع	[1.79 - 1.00]	[2.59 - 1.80]	[3.39 - 2.60]	[4.19 - 3.40]	[5.00 - 4.20]
درجة التطبيق/المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: أساليب معالجتها

لقد تم تفرغ ومعالجة الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (version 22)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار الارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير المستقل في المتغير التابع، اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة إطارات شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان -ولاية البويرة- البالغ عددهم (214) إطار، حيث تم اختيار حجم عينة الدراسة حسب معادلة ستيفن ثامبسون لتطبيق الدراسة حيث:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

N

حجم المجتمع

z

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d

نسبة الخطأ وتساوي 0.05

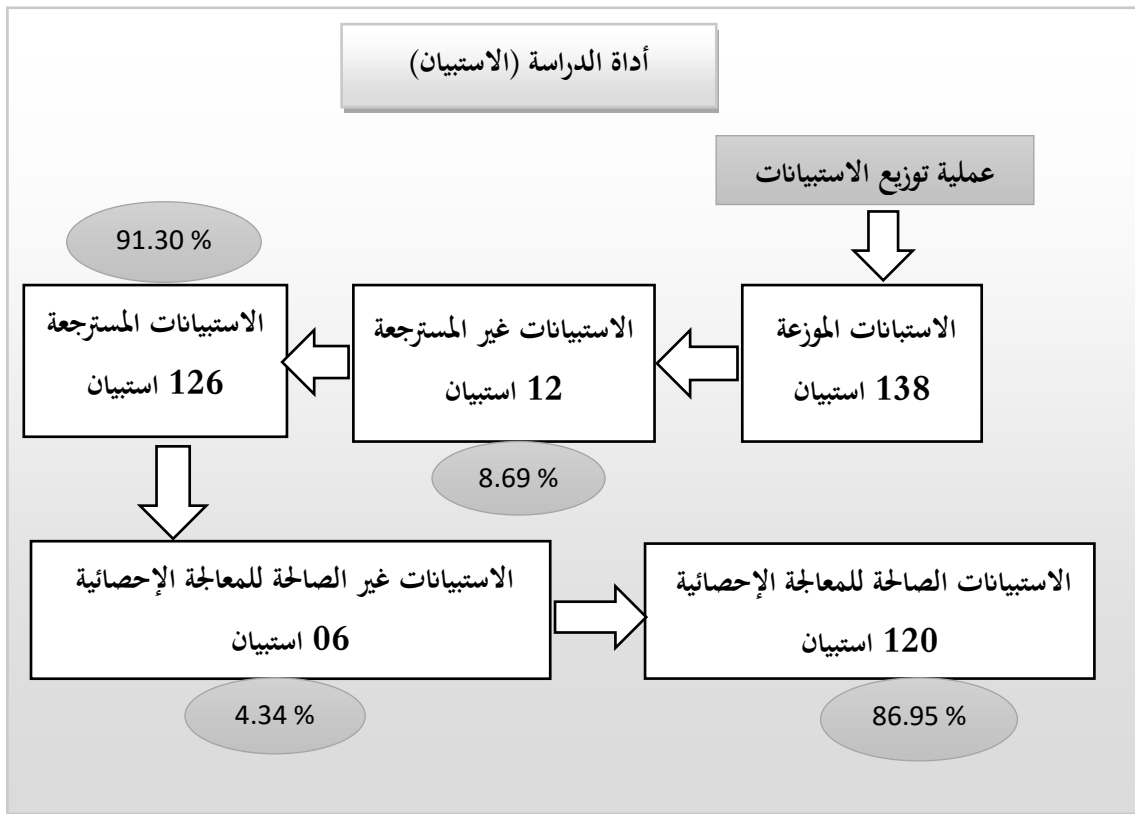
p

نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{(214) \times (0.50) \times (1 - 0.50)}{(214 - 1) \times ((0.05)^2 \div (1.96)^2) + (0.50) \times (0.50)} = 138$$

حيث بلغ حجم العينة بتقريب (138) إطار والتي تمثل ما نسبته (64.48%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد (120) استبانة صالحة للمعالجة بنسبة استرداد (86.95%)، وهو كما موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): أداة الدراسة



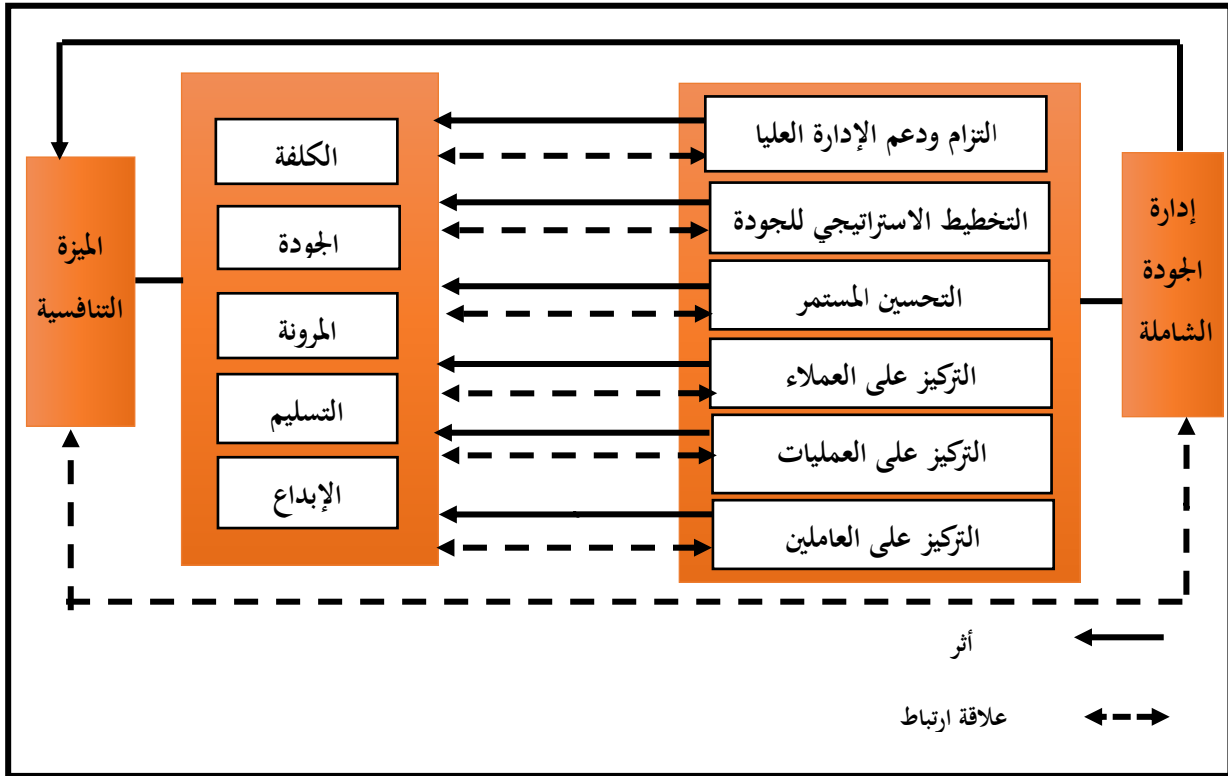
المصدر: من إعداد الباحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

رابعاً: نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة، حيث يشمل على كل من المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

الشكل (3-8): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ويجب التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى وصحة فرضيات الدراسة.

وحسب نظرية النهاية المركزية (النظرية الأساسية في تقارب التوزيعات الاحتمالية) إذا كان مجتمع الدراسة لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه من الممكن ببساطة تطبيق النظرية إذا كانت حجم العينة ($n \geq 30$)، فإنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة ($n \geq 30$)، حيث يلاحظ أن نفس الخصائص عندما يكون حجم العينات كبير وشكل التوزيع تقريباً يخضع للتوزيع الطبيعي.¹

ثانياً: اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه، أما ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

1. صدق المقياس:

1.1. الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لإبداء آراءهم حول الأداة بالنسبة لعبارتها ومدى صحتها وانتمائها إلى محاور الدراسة ومدي ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله.

2.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة وفقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1.2.1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الأول للاستبيان المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن الدرجة الكلية لكل بعد، حيث تفترض الفرضية الصفرية (H_0) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة (H_1) تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي (0.05)، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) أي تقبل الفرضية البديلة (H_1)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

¹ - عبد السلام طيب، مرجع سبق ذكره، ص 195.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد.

		المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	
		العبارات	
الرقم	البعد 1.1: التزام الإدارة العليا بالجودة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة.	0.810	0.000
02	تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها.	0.745	0.000
03	تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام به.	0.738	0.000
04	توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.	0.764	0.000
البعد 1.2: التخطيط الاستراتيجي للجودة			
01	هناك رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها فيما يتعلق بالجودة الشاملة.	0.820	0.000
02	توجد لدى المؤسسة خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويلة الاجل.	0.846	0.000
03	تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة وتحليل الفروقات بين مستويات جودة سلعتها والسلع المنتجة من قبل المنافسين.	0.732	0.000
04	تقوم المؤسسة بتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات عملائها	0.761	0.000
البعد 1.3: التحسين المستمر			
01	تعتبر المؤسسة عملية التحسن المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.	0.734	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنها.	0.712	0.000
03	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.	0.733	0.000
04	المؤسسة في تحسين مستمر لجودة منتجاتها من خلال مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية.	0.732	0.000
البعد 1.4: التركيز على العملاء			
01	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدها.	0.759	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائنها باستمرار ومحاوله اشباعها.	0.788	0.000
03	يتم الاخذ بآراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.	0.766	0.000
04	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.	0.579	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

البعد 1.5: التركيز على العاملين			
01	تشجع الإدارة العمل الجماعي للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.	0.828	0.000
02	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات.	0.865	0.000
03	تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين.	0.744	0.000
04	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والإنتاج بجودة عالية.	0.688	0.000
البعد 1.6: التركيز على العمليات			
01	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط بل تركز أيضا على جودة العمليات.	0.789	0.000
02	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.	0.830	0.000
03	تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل العمليات من أجل المساهمة في التقليل حالات التلف.	0.828	0.000
04	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات إنتاجها مضبوطة.	0.792	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال رقم (3-12) نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات أبعاد المحور الأول المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من (0.05) أي أنه دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وبذلك نستطيع القول إن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الأول الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2.2.1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية):

سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الثاني للاستبيان المتعلق الميزة التنافسية ضمن الدرجة الكلية لكل بعد، حيث تفترض الفرضية الصفرية (H_0) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة (H_1) تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي (0.05)، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) أي تقبل الفرضية البديلة (H_1)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط بيرسون لعببارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد.

		المحور الثاني: الميزة التنافسية	
		العبارات	
الرقم	البعد 2.1: الكلفة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	0.823	0.000
02	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية.	0.638	0.000
03	تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها.	0.781	0.000
04	تسعى المؤسسة إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة.	0.674	0.000
البعد 2.2: الجودة			
01	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.	0.626	0.000
02	تحصلت المؤسسة على شهادات دولية للجودة.	0.736	0.000
03	تتميز منتجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين.	0.787	0.000
04	يوجد قسم خاص بإدارة الجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.	0.718	0.000
البعد 2.3: التسليم			
01	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها لربائتها في الوقت المحدد.	0.714	0.000
02	تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات بشكل أسرع من منافسيها.	0.772	0.000
03	تستعمل المؤسسة نظام التسليم الفوري.	0.844	0.000
04	تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها التي من شأنها أن تسهل عملية التسليم.	0.744	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

البعد 2.4: المرونة			
01	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.	0.663	0.000
02	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق لحاجيات الزبون.	0.691	0.000
03	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.	0.669	0.000
04	تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.	0.717	0.000
البعد 2.5: الإبداع			
01	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع في المؤسسة.	0.861	0.000
02	تسعى المؤسسة دائماً أن تكون مبدعة في كل أنشطتها.	0.919	0.000
03	تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.	0.879	0.000
04	تعمل المؤسسة على الإبداع في منتجاتها.	0.889	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول (3-13) نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات أبعاد المحور الثاني المتعلقة بالميزة التنافسية أقل من (0.05) أي أنه دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وبذلك نستطيع القول إن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الثاني الخاصة بالميزة التنافسية على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

1.3. صدق الاتساق البنائي:

صدق الاتساق البنائي للاستبيان، يقيس مدى تحقق الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال استخدامه للاستبانة، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من ذلك استخدمنا مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix)، وهي أداة تحليلية تستخدم للكشف عن الارتباطات الإيجابية بين متغيرات الدراسة وقياس مدى قوتها وهي تدل على أن الفقرات تتناسب مع متغيرات الدراسة. كما موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

محور الميزة التنافسية	محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة		
0.710	1	معامل الارتباط	محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.000	-	مستوى الدلالة	
1	0.710	معامل الارتباط	محور الميزة التنافسية
-	0.000	مستوى الدلالة	
0.889	0.954	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للاستبيان
0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (3-14) أن جميع المتغيرات ذات ارتباط إيجابي مع بعضها البعض، فنجد أن الارتباط بين محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية بلغ (0.710) وهو معدل ارتباط قوي، كما أن ارتباط هذين المحورين مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.954) و(0.889) على التوالي، كما أنها دالة احصائياً بمستوى دلالة بلغ (0.000) ودلالة كذلك على أن فقرات الدراسة لها القدرة على تفسير المتغيرات ومنه نستنتج أن محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (3-15) وبحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والتي بلغت (0.932) وهي قيمة عالية وأكبر من (0.7) وهو الحد الأدنى المقبول، وهذا يعني أنها جيدة وتعزز ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وصحة اختبارها. إن الهدف من هذا التحليل هو إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة في ظل نفس الظروف.

الجدول رقم (3-15): قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (صدق)
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	24	0.922	0.960
أبعاد الميزة التنافسية	20	0.822	0.907
العبارات ككل	44	0.932	0.965

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من أجل التأكد من أن العبارات تخدم غرض البحث نحذف في كل مرة عبارة من مجموع عبارات الاستبيان ونحسب معامل ألفا كرونباخ الكلي ونقارنه بالمعامل السابق لنكشف التغير في قيمته، ونطبق نفس العملية على العبارات واحدة تلوى الأخرى لتتأكد أن قيمة ثبات الاستبيان لا تتأثر بصفة كبيرة بأحد العبارات في حال حذفها، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة.

العبارة	ألفا كرونباخ	العبارة	ألفا كرونباخ
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة.	0.929	تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل العمليات من أجل المساهمة في التقليل حالات التلف.	0.929
تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها.	0.930	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات إنتاجها مضبوطة.	0.930
تتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام به.	0.929	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	0.929
توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.	0.929	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية.	0.931
هناك رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها فيما يتعلق بالجودة الشاملة.	0.929	تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها.	0.929
توجد لدى المؤسسة خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويلة الاجل.	0.929	تسعى المؤسسة إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة.	0.931
تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة وتحليل الفروقات بين مستويات جودة سلعتها والسلع المنتجة من قبل المنافسين.	0.930	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.	0.931
تقوم المؤسسة بتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات عملائها	0.929	تحصلت المؤسسة على شهادات دولية للجودة.	0.930
تعتبر المؤسسة عملية التحسن المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.	0.930	تتميز منتوجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين.	0.931

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.931	يوجد قسم خاص بإدارة الجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.	0.931	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة المنتجات المقدمة إلى زبائننها.
0.930	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها لزبائننها في الوقت المحدد.	0.930	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.
0.929	تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات بشكل أسرع من منافسيها.	0.930	المؤسسة في تحسين مستمر لجودة منتجاتها من خلال مطابقة منتوجاتها للمعايير الدولية.
0.930	تستعمل المؤسسة نظام التسليم الفوري.	0.932	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدونها.
0.930	تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها التي من شأنها أن تسهل عملية التسليم.	0.933	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائننها باستمرار ومحاولة اشباعها.
0.930	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.	0.929	يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.
0.931	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق لحاجيات الزبون.	0.930	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.
0.934	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.	0.929	تشجع الإدارة العمل الجماعي للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
0.932	تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.	0.929	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات.
0.933	تعمل الإدارة على تشجيع الابداع في المؤسسة.	0.929	تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين.
0.933	تسعى المؤسسة دائما أن تكون مبدعة في كل أنشطتها.	0.929	تمنح المؤسسة مكافئات وحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والإنتاج بجودة عالية.
0.932	تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي توجه المؤسسة.	0.929	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط بل تركز أيضا على جودة العمليات.
0.933	تعمل المؤسسة على الإبداع في منتجاتها.	0.930	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (3-16) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف كل عبارة لوحدها من مجموع عبارات الكلي لم تغير كثيرا في قيمة معامل ألفا كرونباخ، حيث بقيت في كل الحالات أكبر من (0.929)، وهذا يؤكد ثبات عبارات الاستبيان بصفة كلية.

ثالثا: عرض خصائص أفراد عينة الدراسة:

سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	92	76.7
	أنثى	28	23.3
العمر	أقل من 30 سنة	6	5
	من 30-40 سنة	52	43.3
	من 41-50 سنة	42	35
	أكثر من 50 سنة	20	16.7
المستوى التعليمي	(DEUA)	17	14.2
	ليسانس	37	30.8
	مهندس	59	49.2
	دراسات عليا	7	5.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	4.2
	من 6-10 سنوات	52	43.3
	أكثر من 10 سنوات	63	52.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (3-17) نلاحظ أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة بـ (76.7%) بينما تمثل فئة الإناث نسبة (23.3%)، وهذا راجع إلى خصوصية قطاع الصناعة في الجزائر وطبيعة ونوع العمل، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، أما الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة فهي فئة (30-40 سنة) بنسبة (43.3%) ثم تليها الفئة (من 41-50 سنة) بنسبة (35%) مما يدل على تواجد فئة شبابية قادرة على العطاء أكثر في المؤسسة، أما الفئة الأقل هي (أكثر من 50 سنة) بنسبة (16.7%) وهي نسبة منخفضة نوعا ما وذلك راجع إلى إحالة بعض الإطارات إلى التقاعد . أما فيما يخص سنوات الخبرة فإن الفئة (أكثر من 10 سنوات) هي أكبر نسبة بـ (52.5%) وهذا يدل على كون إطارات المؤسسة تتمتع بخبرة كبيرة، ثم تليها الفئة (من 6-10 سنوات) بنسبة (43.3%) وهي تمثل الفئة الشابة التي اكتسبت الخبرة خلال مسار إدماجها في إطار الإدماج المهني، أما فيما يخص المستوى التعليمي فإن فئة المهندسين تمثل نسبة كبيرة (49.2%) ثم تليها حاملي شهادات الليسانس بنسبة (30.8%)، ثم تليها حاملي شهادات الجامعية التطبيقية (DEUA) بنسبة (14.2%)، أما في أخير تأتي فئة الدراسات العليا بنسبة (5.8%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب الإدارية بعد اكتسابها للخبرة اللازمة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تحتوي الجداول التالية على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

1. التحليل الإحصائي لبعد التزام ودعم الإدارة العليا:

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا

البعد 1-1: التزام ودعم الإدارة العليا											
العبارة	تأماً		لا أتفق		لا أتفق		محايد		أتفق		درجة التطبيق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة.	1	0.8	9	7.5	26	21.7	65	54.2	19	15.8	مرتفعة
تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها.	-	-	2	1.7	3	2.5	65	54.2	50	41.7	مرتفعة جداً
تتحم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام به.	-	-	3	2.5	13	10.8	71	59.2	33	27.51	مرتفعة
توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.	1	0.8	4	3.3	11	9.2	54	45.0	50	41.7	مرتفعة جداً
الاتجاه الكلي											مرتفعة
											0.567
											4.11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.11) وانحراف معياري (0.567)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الثانية (تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها) والعبارة الرابعة (توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة) بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، وهي أكبر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي وانحراف

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

معياري على التوالي (4.36)، (0.619) للعبارة الثانية، (4.23)، (0.817) للعبارة الرابعة، في حين جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الأولى (تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة) والعبارة الثالثة (تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام به) بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (3.77)، (0.837) للعبارة الأولى وهي أصغر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، (4.12)، (0.688) للعبارة الثالثة. وهذا يدل على التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة وجعلها سمة أساسية فيها، من خلال نشرها لثقافة الجودة وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

2. التحليل الإحصائي لبعء التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة

البعء 1-2: التخطيط الاستراتيجي للجودة													
درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا تُعاباً		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.833	4.14	36.7	44	45.8	55	13.3	16	3.3	4	0.8	1	هناك رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها فيما يتعلق بالجودة الشاملة.
مرتفعة	0.830	4.16	39.2	47	41.7	50	15.0	18	4.2	5	-	-	توجد لدى المؤسسة خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويلة الاجل.
مرتفعة	1.006	3.68	21.7	26	40.8	49	21.7	26	15.0	18	0.8	1	تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة وتحليل الفروقات بين مستويات جودة سلعتها والسلع المنتجة من قبل المنافسين.
مرتفعة	0.794	3.99	25.0	30	55.0	66	14.2	17	5.8	7	-	-	تقوم المؤسسة بتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات عملائها
مرتفعة	0.681	3.99	الاتجاه الكلي										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.99) وانحراف معياري (0.681)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثانية (توجد لدى المؤسسة خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويلة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الاجل) بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.830)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة (تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة وتحليل الفروقات بين مستويات جودة سلعتها والسلع المنتجة من قبل المنافسين) بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.006). وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالجودة وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

3. التحليل الإحصائي لبعء التحسين المستمر:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-20): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التحسين المستمر

البعء 1-3: التحسين المستمر													
درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.677	3.94	11.7	14	76.7	92	8.3	10	0.8	1	2.5	3	تعتبر المؤسسة عملية التحسين المستمر مطلباً أساسياً من متطلبات تحقيق الجودة العالية.
مرتفعة	0.564	4.13	22.5	27	69.2	83	7.5	9	0.8	1	-	-	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنّها.
مرتفعة	0.598	4.19	28.3	34	63.3	76	7.5	9	0.8	1	-	-	تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.
مرتفعة	0.667	4.03	22.5	27	58.3	70	18.3	22	0.8	1	-	-	المؤسسة في تحسين مستمر لجودة منتجاتها من خلال مطابقة منتوجاتها للمعايير الدولية.
مرتفعة	0.456	4.07	الاتجاه الكلي										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-20) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التحسين المستمر جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.07) وبانحراف معياري (0.456)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة (تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها الإنتاجية) بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.598)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الأولى (تعتبر المؤسسة عملية التحسين المستمر مطلباً أساسياً من متطلبات تحقيق الجودة العالية)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.677). وهذا يؤكد على سعي إدارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم.

4. التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العملاء:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العملاء

البعء 1-4: التركيز على العملاء											
درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفق تماماً		أفق		محايد		لا أفق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.917	3.68	15.0	18	52.5	63	20.0	24	10.8	13	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقاً للمواصفات التي يريدها.
مرتفعة	1.095	3.61	22.5	27	38.3	46	19.2	23	17.5	21	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائنهم باستمرار ومحاولة إشباعها.
مرتفعة	0.760	3.83	16.7	20	54.2	65	25.8	31	2.5	3	يتم الأخذ بآراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.
مرتفعة	0.653	4.10	24.2	29	64.2	77	9.2	11	2.5	3	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.
مرتفعة	0.629	3.80	الاتجاه الكلي								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-21) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العملاء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.80) وبانحراف معياري (0.629)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة (تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها) بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.653)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة العبارة الثانية (تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائنهم باستمرار ومحاولة إشباعها) بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.095). وهذا يدل على الاهتمام والتركيز على العملاء بغية إرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم باستمرار، واعتبارهم محور إلى الانطلاق نحو الجودة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5. التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العاملين:

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العاملين

البعـد 1-5: التركيز على العاملين													
درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أففق تماماً		أففق		محايد		لا أففق		لا أففق تماماً		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.856	3.70	11.7	14	59.2	71	18.3	22	9.2	11	1.7	2	تشجع الإدارة العمل الجماعي للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.
مرتفعة	1.128	3.85	34.2	41	35.0	42	16.7	20	10.0	12	4.2	5	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات.
مرتفعة	0.754	3.95	18.3	22	65.0	78	10.8	13	5.0	6	0.8	1	تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين.
مرتفعة	0.997	3.62	14.2	17	51.7	62	20.8	25	8.3	10	5.0	6	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والإنتاج بجودة عالية.
مرتفعة	0.732	3.77	الاتجاه الكلي										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-22) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العاملين جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.77) وانحراف معياري (0.732)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة (تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.754)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة (تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والإنتاج بجودة عالية) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.997). وهذا يدل على الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجاباً على جودة أدائهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

6. التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العمليات:

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العمليات

البعء 1-6: التركيز على العمليات											
العبارة	تتفق تماماً		تتفق		محايد		لا أتفق		تتفق تماماً		درجة التطبيق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط بل تركز أيضاً على جودة العمليات.	-	-	58.3	70	14.2	17	5.0	6	22.5	27	مرتفعة
توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.	-	-	57.5	69	7.5	9	3.3	4	31.7	38	مرتفعة
تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل العمليات من أجل المساهمة في التقليل حالات التلف.	-	-	52.5	63	20.8	25	4.2	5	22.5	27	مرتفعة
تعمل المؤسسة دائماً على جعل عمليات إنتاجها مضبوطة.	-	-	62.5	75	13.3	16	2.5	3	21.7	26	مرتفعة
الاتجاه الكلي											مرتفعة
	4.03		0.589								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-23) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العمليات جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.03) وانحراف معياري (0.589)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثانية (توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.706)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثانية (لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط بل تركز أيضاً على جودة العمليات) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.756). وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالتركيز على العمليات، من حيث الرقابة على العمليات الإنتاجية والتقليل من حالات التلف والانحرافات وضبط الجودة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا: التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

تحتوي الجداول التالية على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

1. التحليل الإحصائي لبعد الكلفة:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعد الكلفة

البعد 1-2: الكلفة											
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.795	4.13	32.5	39	53.3	64	8.3	10	5.8	7	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.
مرتفعة	0.584	4.14	24.2	29	66.7	80	8.3	10	0.8	1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية.
مرتفعة	0.847	3.85	19.2	23	55.0	66	19.2	23	5.0	6	تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها.
مرتفعة جداً	0.674	4.24	35.8	43	54.2	65	8.3	10	1.7	2	تسعى المؤسسة إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة.
مرتفعة	0.535	4.08	الاتجاه الكلي								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى تحقيق بعد التكلفة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.08) وانحراف معياري (0.535)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الرابعة بمستوى مرتفع جداً، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.674)، وهي الأكبر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، بينما كان اتجاه أفراد العينة حول العبارات المتبقية بمستوى مرتفع، وهي كل من العبارات الأولى (تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة) بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.795)، والثانية (تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

معياري (0.584)، والثالثة (تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها) بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.847)، وهي أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة. وهذا يدل على قدرة المؤسسة على ترشيد مواردها والتحكم في تكاليف إنتاجها وتخفيضها باستمرار، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.

2. التحليل الإحصائي لبعد الجودة:

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعد الجودة

البعد 2-2: الجودة											
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة جداً	0.514	4.27	3.0	36	66.7	80	3.3	4	-	-	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.
مرتفعة	0.688	4.08	26.7	32	55.0	66	17.5	21	0.8	1	تحصلت المؤسسة على شهادات دولية للجودة.
مرتفعة	0.627	4.04	21.7	26	60.8	73	17.5	21	-	-	تتميز منتوجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين.
مرتفعة جداً	0.624	4.22	31.7	38	59.2	71	8.3	10	0.8	1	يوجد قسم خاص بإدارة الجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.
مرتفعة	0.442	4.15	الاتجاه الكلي								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-25) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى تحقيق بعد الجودة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.15) وبانحراف معياري (0.442)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الأولى (تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي) والعبارة الرابعة (يوجد قسم خاص بإدارة الجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها) بمستوى مرتفع جداً، بمتوسط حسابي وبانحراف معياري على التوالي (4.27)، (0.514) للعبارة الأولى وهي أكبر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، (4.22)، (0.624) للعبارة الرابعة، في حين جاء اتجاه أفراد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العينة حول كل من العبارة الثانية (تحصلت المؤسسة على شهادات دولية للجودة) والعبارة الثالثة (تتميز منتوجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين) بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي وبانحراف معياري على التوالي (4.08)، (0.688) للعبارة الثانية، (4.04)، (0.627) للعبارة الرابعة، وهي أصغر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة. مما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة العالية وتعتبرها من أهم أسبقياتها التنافسية، ومحور استراتيجيات المنافسة التي تضعها لإرضاء زبائنهم ومن أبرز الأسلحة التنافسية لها.

3. التحليل الإحصائي لبعد التسليم:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-26): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعد التسليم

البعد 2-3: التسليم										
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مرتفعة	0.667	4.01	20.8	25	60.8	73	16.7	20	1.7	2
مرتفعة	0.760	3.96	20.8	25	59.2	71	15.8	19	3.3	4
مرتفعة	0.760	4.04	26.7	32	55.0	66	14.2	17	4.2	5
مرتفعة	0.833	4.06	30.8	37	50.8	61	11.7	14	6.7	8
مرتفعة	0.581	4.01	الاتجاه الكلي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-26) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى تحقيق بعد التسليم جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.01) وبانحراف معياري (0.581)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارات بمستوى مرتفع، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة (تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها التي من شأنها أن تسهل عملية التسليم) بمتوسط حسابي (4.06) بانحراف معياري (0.833)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عينة الدراسة للعبارة الثانية (تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات بشكل أسرع من منافسيها) بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.760). وهذا يدل على قدرة المؤسسة على سرعة تسليم منتجاتها إلى زبائنهم في الوقت المحدد عن طريق تقليل وقت الانتظار واستخدام قنوات التوزيع الكفؤة والسريعة لإيصال المنتج إلى العملاء.

4. التحليل الإحصائي لبعد المرونة:

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-27): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعد المرونة

البعد 2-4: المرونة											
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفق تماماً		أفق		محاذ		لا أفق		العبارات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.778	3.50	5.8	7	49.2	59	35.0	42	9.2	11	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.
مرتفعة	0.721	3.79	10.0	12	66.7	80	15.8	19	7.5	9	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق احتياجات الزبون.
متوسطة	0.771	2.96	1.7	2	20.8	25	50.8	61	25.0	30	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.
متوسطة	0.809	3.28	2.5	3	40.8	49	40.0	48	15.0	18	تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.
متوسطة	0.527	3.38	الاتجاه الكلي								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-27) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى تحقيق بعد المرونة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.38) وبانحراف معياري (0.527)، حيث جاءت اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الأولى (تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية) والعبارة الثانية (تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق احتياجات الزبون) بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (3.50)، (0.778) للعبارة الأولى، (3.79)، (0.721) للعبارة الثانية وهي أكبر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، في حين جاءت اتجاه أفراد العينة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حول كل من العبارة الثالثة (تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق) والعبارة الرابعة (تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها) بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي وبانحراف معياري على التوالي (2.96)، (0.771) للعبارة الثالثة وهي أصغر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، (3.28)، (0.809) للعبارة الرابعة. وهذا يدل على قدرة المؤسسة على المرونة وتكييف نظامها الإنتاجي مع أي تغيير قد يحصل في بيئتها الخارجية.

5. التحليل الإحصائي لبعد الإبداع:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (3-28): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبعد الإبداع

البعد 2-5: الإبداع										
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أفق تماماً		أفق		محايد		لا أفق	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ضعيفة	1.020	2.54	-	-	24.2	29	20.8	25	40.0	48
متوسطة	1.008	2.60	2.5	3	20.8	25	20.8	25	45.8	55
ضعيفة	1.004	2.53	1.7	2	19.2	23	22.5	27	43.3	52
متوسطة	1.061	2.68	2.5	3	25.8	31	20.8	25	39.2	47
ضعيفة	0.907	2.58	الاتجاه الكلي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-28) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى تحقيق بعد الإبداع جاء بمستوى ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2.58) وبانحراف معياري (0.907)، حيث جاءت اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الثانية (تسعى المؤسسة دائماً أن تكون مبدعة في كل أنشطتها) والعبارة الرابعة (تعمل المؤسسة على الإبداع في منتجاتها) بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي وبانحراف معياري على التوالي (2.60)، (1.008) للعبارة الثانية، (2.68)، (1.061) للعبارة الرابعة وهي أكبر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، في حين جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من العبارة الأولى (تعمل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الإدارة على تشجيع الابداع في المؤسسة) والعبارة الثالثة (تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي توجه المؤسسة) بمستوى ضعيف، بمتوسط حسابي وبانحراف معياري على التوالي (2.54)، (1.020) للعبارة الأولى ، (2.53)، (1.004) للعبارة الثالثة وهي أصغر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة. وهذا يدل على نقص الاهتمام والتركيز على عنصر الابداع داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار بيرسون لاختبار طبيعة العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 - : لا تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.

H_1 - : تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.

الجدول رقم (3-29): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تطبيق
التزام ودعم الإدارة العليا	4.11	0.567	مرتفعة
التحسين المستمر	4.07	0.456	مرتفعة
التركيز على العمليات	4.03	0.589	مرتفعة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.99	0.681	مرتفعة
التركيز على العملاء	3.80	0.629	مرتفعة
التركيز على العاملين	3.77	0.732	مرتفعة
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.96	0.481	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-29) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.96) وبانحراف معياري (0.481)، كما جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل مبدأ بدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية "لا تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف".

ولقد جاءت أبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1. مبدأ التزام الإدارة العليا: جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.567)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة وجعلها سمة أساسية فيها، من خلال نشرها لثقافة الجودة وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

2. مبدأ التحسين المستمر: جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.456)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يؤكد على سعي إدارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم.

3. مبدأ التركيز على العمليات: جاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.589)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالتركيز على العمليات، من حيث الرقابة على العمليات الإنتاجية والتقليل من حالات التلف والانحرافات وضبط الجودة.

4. مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة: جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.681)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالجودة وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

5. مبدأ التركيز على العملاء: جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.629)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام والتركيز على العملاء بغية إرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم باستمرار، واعتبارهم نقطة الانطلاق نحو الجودة.

6. مبدأ التركيز على العاملين: جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.732)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجاباً على جودة أدائهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H_0 - : لا توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف.

H_1 - : توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف.

الجدول رقم (3-30): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الجودة	4.15	0.442	مرتفعة
التكلفة	4.08	0.535	مرتفعة
التسليم	4.01	0.581	مرتفعة
المرونة	3.38	0.527	متوسطة
الابداع	2.58	0.907	ضعيفة
الميزة التنافسية	3.64	0.377	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-30) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.64) وبانحراف معياري (0.377)، كما جاء اتجاه أفراد العينة حول كل من الأبعاد (الجودة، التكلفة، التسليم) بمستوى مرتفع، في حين جاء اتجاه أفراد العينة نحو بعد (المرونة) بمستوى متوسط، بينما جاء اتجاه أفراد العينة نحو بعد (الابداع) بمستوى ضعيف، وعلى العموم هناك مستوى مرتفع في اكتساب وتحقيق للأسبقيات التنافسية وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانا لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية. إلا أنه هناك نقص كبير في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الابداع داخل المؤسسة. وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية "لا توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف".

ولقد جاءت أبعاد الميزة التنافسية مرتبة كما يلي:

1. بعد الجودة: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.442)، وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة العالية وتعتبرها من أهم أسبقياتها التنافسية، ومن أبرز الأسلحة التنافسية لها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. بعد الكلفة: جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.535)، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على ترشيد مواردها والتحكم في تكاليف إنتاجها وتخفيضها باستمرار، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.

3. بعد التسليم: جاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.581)، وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على سرعة تسليم منتجاتها إلى زبائنها في الوقت المحدد عن طريق تقليل وقت الانتظار واستخدام قنوات التوزيع الكفؤة والسريعة لإيصال المنتج إلى العملاء.

4. بعد المرونة: جاء في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.527)، وبمستوى متوسط، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على المرونة وتكييف نظامها الإنتاجي مع أي تغيير قد يحصل في بيئتها الخارجية.

5. بعد الإبداع: جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وبانحراف معياري (0.907). وبمستوى ضعيف، وهذا يدل على نقص الاهتمام والتركيز على عنصر الإبداع داخل المؤسسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لمعرفة هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، قمنا باستخدام اختبار بيرسون (Pearson).

إن الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما، هل هي علاقة طردية أو عكسية، لاختبار فرضية الدراسة قمنا بقياس قوة ومتانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، حيث:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل النتائج يكون بالاعتماد على الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): اتجاه معامل الارتباط لبيرسون (Pearson)

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	0.3	0.5	0.7	0.9
تام									1 تام

Source : Eman, Bnymfarej, **Data Analysis**, Sesric, Turkey, 2015, p.25.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ومن خلال الجدول التالي نجد العلاقة ونوعها كالتالي:

الجدول رقم (3-31): معامل الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

Corrélations			
		مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	120	120
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	120	120

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين محوري الدراسة (R) يساوي القيمة (0.710) وبالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، في حين كان مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية (H_1) البديلة "توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة".

وهذه النتيجة متفقة مع الدراسات السابقة التالية:

-دراسة " نور الهدى بورغدة" تحت عنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS"، حيث توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

-دراسة " عبد السلام طيب" تحت عنوان " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM)"، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (EIM).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-32): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة

التنافسية لمؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار	
					معامل الانحدار B	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	0.610	0.372	69.75	119	0.405	التزام ودعم الإدارة العليا
					0.00	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-32) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.610) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.372)، أي أن تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (37.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.405) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.405)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.75) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة

التنافسية لمؤسسة محل الدراسة

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة sig	معامل الانحدار B	المتغير المستقل					
0.00	0.259	التخطيط الاستراتيجي للجودة	119	46.68	0.283	0.532	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-33) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.532) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.283)، أي أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (28.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.259) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.259)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (46.68) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة

التنافسية لمؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار	
					المتغير المستقل	معامل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.503	0.253	39.92	119	التحسين المستمر	0.416
					مستوى الدلالة sig	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-34) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مبدأ التحسين المستمر ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.503) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.253)، أي أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (25.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.416) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.416)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.92) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار	
					المتغير المستقل	معامل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.475	0.226	34.46	119	التركيز على العملاء	0.285
					مستوى الدلالة sig	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-35) وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التركيز على العملاء ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.475) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.226)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (22.6%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.285) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.285)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.46) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار	
					المتغير المستقل	معامل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.603	0.364	67.46	119	التركيز على العاملين	0.311
					مستوى الدلالة sig	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-36) وجود علاقة ارتباط متوسط بين مبدأ التركيز على العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.603) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.364)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (36.4%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.311) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.311)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (67.46) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية	معاملات الانحدار	
					المتغير المستقل	معامل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.628	0.390	76.96	119	التركيز على العمليات	0.403
					مستوى الدلالة sig	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (3-37) وجود علاقة ارتباط متوسط بين مبدأ التركيز على العمليات ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.628) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.390)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.403) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.403)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (76.96) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

7. اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة

التنافسية لمؤسسة محل الدراسة

العبارة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	درجات الحرية	Sig
أثر المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)	0.710	0.504	120.03	0.558	119	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (3-38)، يتضح وجود علاقة ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.710)$ عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) ، وبالتالي فإن العلاقة التي تجمع المتغيرين طردية وقوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.504)$ وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة للأبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر مجتمعة (50.4%) من تباين المتغير التابع الميزة التنافسية، أي أن (50.4%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية يعود إلى التغير في مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت درجة التأثير $B (0.558)$ وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.558) . كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (120.03) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهذه النتيجة تدل على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهم إسهاما فاعلا في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية وهذا يدل على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة بمعنى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq \alpha$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة". ومن خلال ذلك نستنتج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد ساهم في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للشركة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم مؤسسة محل الدراسة وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية واستراتيجياتها التنافسية ومصادر ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى عرض البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- هناك تطبق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات) بدرجة مرتفعة، وبمستويات إيجابية متفاوتة في مؤسسة محل الدراسة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها.

- تكتسب مؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانا لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية، إلا أنه هناك نقص في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الابداع في المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (37.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (28.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (25.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (22.6%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (36.4%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العمليات ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان، حيث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (50.4%) من (التباين) التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تعتبر الجودة عاملاً أساسية من عوامل نجاح المؤسسات، ولقد ساهم العديد من الرواد بتطوير هذا المفهوم وإرساء قواعده ليتبلور إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً وهو إدارة الجودة الشاملة. التي حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبقة من الجودة، وأصبحت من أبرز الاتجاهات الحديثة تطبيقاً في الإدارة، وأثبتت نجاحها كأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسة، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة تركز على فكرة الشمولية، تسعى إلى دمج بين كافة الجهود والأنشطة والوظائف من أجل الوصول إلى مستوى متميز في جودة المنتج وتعظيم أداء المؤسسة.

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة بمبادئها ومركزاتها، من أهم الأساليب الذي أثبت نجاحاتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية بأنها الأداة التي يمكن التعامل بواسطتها مع مستجدات العصر وتطوراتها، استناداً على تضمين الجودة في جميع الأنشطة ومجالات عمل المؤسسة، مما يؤهلها إلى اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية تعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

كما أن اكتساب الميزة التنافسية أصبح ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها، فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التفرد والتميز، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى. كما أن المحافظة على الميزة التنافسية مبني على الموارد والقدرات التي بنيت عليها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها من طرف المنافسين كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. ففي ظل التنافسية أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية تمكّنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دني الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة وضمان لبقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها.

ولقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة-، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

- الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة، بتضمنها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة.

-تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتكزات أساسية يُبنى ويؤسس عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن مجال تطبيقها.

-يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية وسيلة لكسب ميزة تنافسية وتجعلها تنسجم مع المعايير الدولية وتحقق رضا العملاء وكسب ثقتهم من جهة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح لها من جهة أخرى.

- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية تستطيع من خلالها خلق قيمة أعلى من المنافسين، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث يتجلى ذلك في ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض، وميزة التميز حيث تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متفردة عن منتجات المنافسين، مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.

-بعد احتدام المنافسة على المستوى المحلي أدركت شركة الاسمنت بسور الغزلان حقيقة هذا الأمر وأصبحت تعمل جاهدة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين قدراتها التنافسية.

-تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها.

-كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة كان بمستويات إيجابية مرتفعة متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتزام ودعم الإدارة العليا، يليه التحسين المستمر، ثم التركيز على العمليات، ثم التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثم يليه التركيز على العملاء، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على العاملين.

-هناك التزام ودعم الإدارة العليا بمستوى مرتفع لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة من خلال نشرها لثقافة الجودة وجعلها سمة أساسية فيها، وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

-تطبيق الشركة مبدأ التحسين المستمر بمستوى مرتفع، ويرجع ذلك إلى سعي إدارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية وجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم من أجل تعظيم قدرة الشركة على المنافسة.

-تطبيق الشركة مبدأ التركيز على العمليات بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالتركيز على العمليات، من حيث الرقابة على العمليات الإنتاجية والتقليل من حالات التلف والانحرافات وضبط الجودة.

-تطبيق الشركة مبدأ التركيز على العملاء بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام والتركيز على العملاء بغية إرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم باستمرار، واعتبارهم نقطة الانطلاق نحو الجودة.

-تطبيق الشركة مبدأ التركيز على العاملين بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام العاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجاباً على جودة الأداء.

- تطبيق الشركة مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالجودة وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تكتسب مؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانا لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية، إلا أنه هناك نقص في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الابداع في المؤسسة.
- تكتسب المؤسسة أسبقية الجودة وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة العالية وتعتبرها من أهم أسبقياتها التنافسية، ومحور استراتيجيات المنافسة التي تضعها لإرضاء زبائنها ومن أبرز الأسلحة التنافسية لها.
- تكتسب المؤسسة أسبقية التكلفة وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على ترشيد مواردها والتحكم في تكاليف إنتاجها وتخفيضها باستمرار، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.
- تكتسب المؤسسة أسبقية التسليم وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على سرعة تسليم منتجاتها إلى زبائنها في الوقت المحدد عن طريق تقليل وقت الانتظار واستخدام قنوات التوزيع الكفؤة والسريعة لإيصال المنتج إلى العملاء.
- تكتسب المؤسسة أسبقية المرونة وبمستوى متوسط، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على المرونة وتكييف نظامها الإنتاجي مع أي تغيير قد يحصل في بيئتها الخارجية.
- تكتسب المؤسسة أسبقية الابداع بمستوى ضعيف، وهذا يدل على نقص الاهتمام والتركيز على عنصر الابداع داخل المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة. حيث كان معامل الارتباط بينهما (R) يساوي القيمة (0.710).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان، حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (50.4%) من (التباين) التغير الحاصل في الميزة التنافسية. وهذا ما يؤكد على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (37.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (28.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (25.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (22.6%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (36.4%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العمليات ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

الاقتراحات: على ضوء هذه الدراسة نقترح الاقتراحات التالية:

- ضرورة الاستمرار في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها أحد المرتكزات التي يجب أن تبناها المؤسسة والاعتماد عليها من أجل اكتساب الأسبقيات التنافسية.
- ضرورة المحافظة على الأسبقيات التنافسية المكتسبة والتركيز أكثر على اكتساب أسبقية الابداع.
- التشجيع على روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وخلق المناخ الملائم لذلك.
- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة باعتبارها من المقومات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تنمية مهارات وأداء العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم في تحسين الجودة وتنمية ثقافة الجودة داخل الشركة وتطوير الممارسات القيادية والمعرفة الفنية للموظفين، مما يؤثر إيجاباً على جودة الأداء.
- القيام بدورات وملتقيات لإطارات وعمال الشركة لتحسيسهم بمدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة وإدخال ثقافة التغيير وثقافة الجودة.
- على شركة تنويع انتاجها حسب التغيرات في الطلب على غرار كل من الاسمنت البترولي، الخرسانة الجاهزة وإيجاد منافذ جديدة لفائض الإنتاج.
- القيام بتحالفات إستراتيجية بين شركة الاسمنت (SCSEG) والشركات التابعة لمجمع (GICA) من أجل مواجهة المؤسسات المنافسة.

- العمل على زيادة حصتها في السوق والتخطيط لاكتساب عملاء آخرين ومحاولة الولوج إلى الأسواق الدولية.
- تحسين الإنتاجية من خلال التطوير التكنولوجي للمرافق والاستغلال العقلاني للمحاجر.
- تقليل آثار الإنتاج على البيئة ومراقبته وتحسين ظروف العمل من خلال إدماج كل من معيار ISO 14001V2015، ومعيار ISO 45001V2018 في عملها.
- مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق من خلال تطبيق: محاسبة التكاليف لمراقبة التكاليف وتحليل النتائج، تحسين استهلاك الطاقة، تركيب معدات جديدة لمراقبة استهلاك الطاقة.
- تبادل الخبرات ما بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي نجحت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بغرض الاستفادة من تجاربها في هذا المجال، والانفتاح أيضا على التجارب العالمية في مجال الجودة لاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.
- وضع إستراتيجية تسويقية فعالة وتعريف الشركة بجودة منتجاتها لزبائن عن طريق الدعاية والاشهار، لأن تطور السوق نحو المنافسة يستدعي ذلك.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض الموضوعات التي من شأنها أن تكون كدراسات مستقبلية وهي:

- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة مقارنة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.
- أثر تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة إشكالية الجودة وتنافسية المنتج في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

-القرآن الكريم.

-صحيح البخاري.

أ. الكتب:

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد فواز الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
5. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
6. إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة ناشرون وموزعون، العراق، 2010.
7. بلية حبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019.
8. بحجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
9. ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
10. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. جوزيف جابلونسكي، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996، ص 71.
12. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
15. حمدي عبد العظيم، منهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
16. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009.

قائمة المراجع

18. خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبعة الأشقر، العراق، 2002.
19. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
22. سعد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، مصر، 2001.
23. سمير كامل الخطيب، إدارة الجودة الشاملة مدخل معاصر، دار المرتضي، بغداد، العراق، 2008.
24. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
25. شارلزل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية المتكاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
26. شفيق حداد، نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
27. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
28. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج، الأردن، 2015.
29. عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000-المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، 1995.
30. عادل زيدان، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
31. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
34. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمحويلة والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
35. عبد الرحمان الجوير، إدارة الجودة الشاملة الاتقان: في الفكر الإسلامي والمعاصر، ط4، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2011.
36. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

قائمة المراجع

37. عبد الستار محمد العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، درا المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. عبد الله حسين جوهر، استراتيجية الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011.
39. عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
40. عزالدين علي سويس، نعمة عباسي الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015.
41. عصام الدين أمين أبو علقه، التسويق: المبادئ والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2001.
43. علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر وتوزيع، مصر، 1998.
44. علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الأكاديمية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المملكة العربية السعودية، 2000.
45. عمر صفقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
46. عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
47. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
48. عواطف ابراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
49. غسان عيسى العامري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
50. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
51. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 21.
52. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
53. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
54. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
55. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
56. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
57. كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

قائمة المراجع

58. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
59. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2006.
60. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
61. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000.
62. محمد إبراهيم، إدارة الجودة من منظور الإداري: مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
63. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
64. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العابدي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
65. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
66. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
67. محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل صويص، غالب جميل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
68. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
69. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة Iso 9000 و Iso 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
70. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
71. محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الأردن، 2006.
72. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
73. محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
74. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
75. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
76. مراد كريمة وآخرون، التنمية الصناعية في الجزائر - بين التخطيط واقتصاد السوق-، تديكلت للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
77. مرسي نبيل محمد، إستراتيجية الإدارة العليا: إعداد-تنفيذ-مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

قائمة المراجع

78. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 79. مصطفى محمد أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
 80. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
 81. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
 82. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 83. مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو محمد، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
 84. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
 85. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
 86. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
 87. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجالي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية والتوزيع، الاردن، دون طبعة، 2009.
 88. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هاشم فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ب. الأطروحات والرسائل الجامعية:**
89. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
 90. أمال رجاني، مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر 2010-2018، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019-2020.
 91. أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017.
 92. بطاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، 2017-2018.

قائمة المراجع

93. بعيطيش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015-2016.
94. بوحيزر رقية، استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
95. تفرقنيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
96. حرميل سليمة، أثر التكاليف على تنافسية المؤسسة - حالة مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سدي بلعباس، الجزائر، 2017-2018.
97. ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
98. رقية منصوري، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014-2015.
99. رمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمة الصحية -دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-20018.
100. زيري عزالدين، نحو استراتيجية التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمدخل لدعم التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015.
101. صرصار فاطمة الزهرة، استراتيجيات المنظمات للعالمية -دراسة حالة لمجموعة من الشركات العالمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص: اقتصاد عالمي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
102. عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
103. عبد السلام طبيب، " تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية في وحدة الصناعة الحديدية (EIM)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

قائمة المراجع

104. عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مركب الملح الوطنية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
105. فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين الكبيرة -سطيف-، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمن دباغين سطيف 2016، 2-2017.
106. فيروز بوزروين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، الجزائر، 2016-2017.
107. القضاة محمد علي، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006.
108. مريم خلع، الميزة التنافسية كخيار استراتيجي لترقية الصادرات خارج المحروقات (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-، الجزائر، 2016-2017.
109. مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاستراتيجية والتسويق -الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018.
110. نسرين فكرون، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -فرع جنرال كابل- بسكرة (E.N.I.C.A.B)، لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
111. نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
112. يحي بويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009.
113. إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

قائمة المراجع

114. أمال ربحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية -دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014-2015.
115. إلهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، رسالة الماجستير في علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013-2014.
116. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
117. بولجال محمد الأمين، دور التوزيع في تنافسية المؤسسة -حالة شركة فرويتال كوكاكولا -الجزائر-، رسالة الماجستير في علوم التجارية . تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، 2009-2010.
118. حازم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
119. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012.
120. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011.
121. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
122. سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014-2015.
123. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة-، رسالة الماجستير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007-2008.
124. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

قائمة المراجع

125. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، 2014-2015، ص 117.
126. فلة العياهر، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2005.
127. فيروز شين، محاولة تصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة باتنة، 2003-2004.
128. محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
129. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-، رسالة الماجستير تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
130. منتهى أحمد على الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
131. نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة (EPS)-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013-2014.
132. وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011/2012.
133. ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير. تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
134. زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- ج. المقالات:
135. أحمد يوسف، دهوم محمد المين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
136. بديسي فهمية، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، جوان 2004.

قائمة المراجع

137. بوسعيدة سعدية، الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 19، 2018.
138. بوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (25)، جوان 2014.
139. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007.
140. حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2017.
141. حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2017.
142. حسين يوسف كريم الجبوري، حامد كاظم متعب الشيباوي، دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 03، 2015.
143. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 01، العدد 01، 2007.
144. دراج غنيفة، العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، العدد 12، جوان 2015.
145. رياض عبد القادر، إيمان كشرد، يمينة عساس، تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - البنك العربي بالأردن أنموذجا-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 05، عدد 02، جوان 2019.
146. ربحاني أمال، علام عثمان، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، مجلة المعارف، جامعة البويرة، مجلة 14، العدد 02، ديسمبر 2019.
147. زرزار العياشي، عياد كريمة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، مجلد 2019، العدد 07، أبريل 2019.
148. زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 12، العدد 22.
149. سلوى هاني السمرائي، تأثير الإدارة الالكترونية في الأسبقيات التنافسية، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 03، 2013.

قائمة المراجع

150. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديدة)، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد (01)، العدد (01)، 30 نوفمبر 2008.
151. شيلي إلهام، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -مؤسسة كوندور نموذجاً-، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020.
152. الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مجلد 04، العدد 02، 2017.
153. صالح إبراهيم يونس الشعباني، إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد 02، 2016.
154. صالح إبراهيم يونس الشعباني، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 03، العدد 05، 2011.
155. الطيب الداوي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007.
156. الطيب الداوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
157. عبد الرحمان بن عنتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 20، جوان 2009.
158. عبد الله بن علي التمام، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالكلية التقنية بمدينة المنورة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 167، (د.س.ن).
159. عبد الناصر خري، طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 03، جوان 2008.
160. عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علن اجتماع المنظمات، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2015.
161. علام عثمان، سنوساوي صالح، آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 01، 2018.
162. عيساني عامر، حامدي محمد، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة ال 47 لمعرض الجزائر الدولي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 35، ديسمبر 2016.

قائمة المراجع

163. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد 01، جوان 2011.

164. فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 02، ديسمبر 2014.

165. فريد كورتل، خديجة خنيط، دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية، مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 11، العدد 20، 2016.

166. قريش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، 2011.

167. كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (11)، العدد 13، 2015.

168. ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 02، العدد 38، 2017.

169. معين أمين السيد، مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 01، العدد 01، 2012.

د. الملتقيات:

170. - ثامر ياسر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل (SWOT) لبناء استراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة (TOYOTA) لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بوعلي بالشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

171. إلهام يحياوي، مريم يحياوي، دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة حالة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

172. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية المعاصرة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول "عمل إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية 6 سيجما"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إسطنبول، تركيا، 28-31 مايو 2011.

173. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.

قائمة المراجع

174. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة ولاية معسكر-، الملتقى الدولي حول: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، خلال الفترة 14-15 فيفري 2012.
175. بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة، دور البقطة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
176. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة-، الجزائر، الفترة 13، 14 ديسمبر 2010.
177. سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم 23/22 أبريل 2003.
178. شنين عبد الرحيم، أحمد علماوي، أوصيف لخضر، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، ماي 2011.
179. شوكمال عبد الكريم، براهيم سمير، زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
180. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم: 08-09 مارس 2005.
181. عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
182. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
183. غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حليمي وهيب، فعالية نظام إدارة الجودة ومعايير الـ ISO 9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة

قائمة المراجع

- كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
184. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يوم: 08-09 مارس 2005.
185. كمال رزق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
186. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث "الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
187. مرازقة صالح، بوهرين فتيحة، أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000) بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
188. معاريف محمد، بسوح نصيرة، نزعى عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور "طاهر مولاي بسعيدة"، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
189. موسى سلامة اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
- هـ. المواقع الالكترونية:
190. www.marefa.org
191. www.scseg.dz
192. <https://hrdiscussion.com/hr85441.html>
193. <https://www.almouwatan.com/index.php/component/k2/item/2865>
- ثانيا: باللغة الأجنبية:
- Livres :**
- أ. باللغة الفرنسية:
194. Gérard Garibadi, L'analyse Stratégique, 3eme édition, éditions d'organisations. Paris, 2001.
195. Gomez.P.Y, Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, 1994.
196. H.spitezki, La stratégie de l'entreprise, Economica, paris, 1995.
197. Jean.Brilmann, les meilleures pratiques de management. édition d'organisation, paris, France, 2000.
198. Orsoni.J, Management Stratégique, Librairie Vuibert, Paris, 1990.
199. Ph. Kotler et B. Dubois, Marketing Management, Public, union, 10 émet Edition, Paris, 1996.

200. Kotler and Dubois, **Marketing Management**, 10 th Edition, public union, paris, France, 2000.
201. Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Bréal éditions, paris, 2007.
202. PH. Kotler est Autres, **le marketing management**, Pearson éducation Paris, 2004.
203. Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité**, 4ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
204. Porter. Michael. **L'avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, Paris, France, 1993 .

ب. باللغة الإنجليزية:

205. Crosby, P, **Quality is free**, Mc Graw-Hill, New York, 1979.
206. Eman, Bnymfarej, **Data Analysis**, Sesric, Turkey, 2015.
207. John S, Oakland, **Total Quality Management** : Tex with Cases, 3rd Ed, Oxford : Butterworth-Helnemann, 2003.
208. Dale H. Besterfield, Glen H. Besterfield et al, **Quality Management**, Revsed Third Edition, Pearson, India, 2012.

Articles :

209. Ali Bakhit Jaafreh, Abdelfattah Z, Al-abadallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organisationnel Performance in Jordan : An Empirical Study**, International Journal of Financial Research, Vo.4, No.1, 2013.
210. Munizu, Musran, **The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance : Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 7, Iss. 1, 2013.

الملاحق

الإستبيان

الملحق رقم (01): استمارة الاستبانة

تحية طيبة ...وبعد:

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان " مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة".
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين، ونشكركم بداية على حسن تعاونكم معنا، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيه.
ونحيطكم علما أنه سيكون موجه لغاية البحث العلمي فقط، آمليين في الحصول على معلوماتكم وآرائكم القيمة مما يساهم في نجاحه.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

الباحث: بلقاسمي خالد

جامعة مولود معمري تيزي وزو

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة الذي تراها مناسبة:

أولا: البيانات العامة:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-التحصيل العلمي: (DEUA) ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐
مؤهل علمي آخر:
- 3-العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 4-سنوات العمل: من 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الملاحق

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التزام ودعم الإدارة العليا					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق
01	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل أقسام ومستويات المؤسسة.				
02	تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها.				
03	تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام به.				
04	توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.				

التخطيط الاستراتيجي للجودة					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق
05	هناك رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها فيما يتعلق بالجودة الشاملة.				
06	توجد لدى المؤسسة خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويلة الاجل.				
07	تقوم المؤسسة بدراسة المنافسة وتحليل الفروقات بين مستويات جودة سلعتها والسلع المنتجة من قبل المنافسين.				
08	تقوم المؤسسة بتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها				

الملاحق

التحسين المستمر					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق
09	تعتبر المؤسسة عملية التحسين المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.				
10	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة المنتجات المقدمة إلى زبائنها.				
11	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها الإنتاجية.				
12	المؤسسة في تحسين مستمر لجودة منتجاتها من خلال مطابقة منتجاتها للمعايير الدولية.				

التركيز على العملاء					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق
13	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدها.				
14	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائنها باستمرار ومحاولة إشباعها.				
15	يتم الأخذ بآراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.				
16	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.				

الملاحق

التركيز على العاملين						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
17	تشجع الإدارة العمل الجماعي للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.					
18	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة واتخاذ القرارات.					
19	تحرص الإدارة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين.					
20	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والإنتاج بجودة عالية.					

التركيز على العمليات						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
21	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط بل تركز أيضا على جودة العمليات.					
22	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.					
23	تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل العمليات من أجل المساهمة في التقليل حالات التلف.					
24	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات إنتاجها مضبوطة.					

الملاحق

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

الكلفة					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق
25	تستخدم المؤسسة كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.				
26	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار والعمل على تقليل التكاليف غير ضرورية.				
27	تتميز تكاليف المؤسسة بانخفاض مقارنة بمنافسيها.				
28	تسعى المؤسسة إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة.				

الجودة					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق
29	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة ومصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.				
30	تحصلت المؤسسة على شهادات دولية للجودة.				
31	تتميز منتجات المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين.				
32	يوجد قسم خاص بإدارة الجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.				

التسليم					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق
33	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها لزملائها في الوقت المحدد.				
34	تلي المؤسسة طلبات السوق من المنتجات بشكل أسرع من منافسيها.				
35	تستعمل المؤسسة نظام التسليم الفوري.				
36	تكثف المؤسسة من قنوات توزيع منتجاتها التي من شأنها أن تسهل عملية التسليم.				

الملاحق

المرونة					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
37	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.				
38	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير المنتج وتعديله وفق لحاجيات الزبون.				
39	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.				
40	تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.				

الإبداع					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
41	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع في المؤسسة.				
42	تسعى المؤسسة دائما أن تكون مبدعة في كل أنشطتها.				
43	تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي توجه المؤسسة.				
44	تعمل المؤسسة على الإبداع في منتجاتها.				

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
حميدي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	أكلي محمد أولحاج - البويرة -
راقي دراجي	أستاذ محاضر أ	أكلي محمد أولحاج - البويرة -
وهابي كلثوم	أستاذ محاضر أ	أكلي محمد أولحاج - البويرة -
دهيمي عمر	أستاذ محاضر أ	أكلي محمد أولحاج - البويرة -

الملاحق

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد

Correlations						
		1ع	2ع	3ع	4ع	التزام الإدارة العليا
1ع	Pearson Correlation	1	,471	,485	,461	,810
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
2ع	Pearson Correlation	,471	1	,453	,448	,745
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
3ع	Pearson Correlation	,485	,453	1	,370	,738
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
4ع	Pearson Correlation	,461	,448	,370	1	,764
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التزام الإدارة العليا	Pearson Correlation	,810	,745	,738	,764	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations		
		التخطيط الاستراتيجي للجودة
5ع	Pearson Correlation	,820
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	120
6ع	Pearson Correlation	,846
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	120
7ع	Pearson Correlation	,732
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	120
8ع	Pearson Correlation	,761
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	120
التخطيط الاستراتيجي للجودة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	120

Correlations

Correlations						
		9ع	10ع	11ع	12ع	التحسين المستمر
9ع	Pearson Correlation	1	,372	,380	,338	,734
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
10ع	Pearson Correlation	,372	1	,397	,371	,712
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
11ع	Pearson Correlation	,380	,397	1	,388	,733
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
12ع	Pearson Correlation	,338	,371	,388	1	,732
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التحسين المستمر	Pearson Correlation	,734	,712	,733	,732	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		13ع	14ع	15ع	16ع	التركيز على العملاء
13ع	Pearson Correlation	1	,529	,382	,194	,759
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,034	,000
	N	120	120	120	120	120
14ع	Pearson Correlation	,529	1	,396	,161	,788
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,079	,000
	N	120	120	120	120	120
15ع	Pearson Correlation	,382	,396	1	,593	,766
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
16ع	Pearson Correlation	,194	,161	,593	1	,579
	Sig. (2-tailed)	,034	,079	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التركيز على العملاء	Pearson Correlation	,759	,788	,766	,579	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		17ع	18ع	19ع	20ع	التركيز على العاملين
17ع	Pearson Correlation	1	,710	,549	,356	,828
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
18ع	Pearson Correlation	,710	1	,535	,397	,865
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
19ع	Pearson Correlation	,549	,535	1	,354	,744
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
20ع	Pearson Correlation	,356	,397	,354	1	,688
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120

الملاحق

التركيز على العاملين	Pearson Correlation	,828	,865	,744	,688	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		21ع	22ع	23ع	24ع	التركيز على العمليات
21ع	Pearson Correlation	1	,604	,486	,447	,789
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
22ع	Pearson Correlation	,604	1	,559	,536	,830
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
23ع	Pearson Correlation	,486	,559	1	,617	,828
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
24ع	Pearson Correlation	,447	,536	,617	1	,792
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التركيز على العمليات	Pearson Correlation	,789	,830	,828	,792	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد

Correlations						
		25ع	26ع	27ع	28ع	الكلفة
25ع	Pearson Correlation	1	,414	,528	,414	,823
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
26ع	Pearson Correlation	,414	1	,315	,275	,638
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	120	120	120	120	120
27ع	Pearson Correlation	,528	,315	1	,329	,781
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000

الملاحق

	N	120	120	120	120	120
28ع	Pearson Correlation	,414	,275	,329	1	,674
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التكلفة	Pearson Correlation	,823	,638	,781	,674	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		29ع	30ع	31ع	32ع	الجودة
29ع	Pearson Correlation	1	,299	,356	,264	,626
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,004	,000
	N	120	120	120	120	120
30ع	Pearson Correlation	,299	1	,421	,314	,736
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
31ع	Pearson Correlation	,356	,421	1	,471	,787
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
32ع	Pearson Correlation	,264	,314	,471	1	,718
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
الجودة	Pearson Correlation	,626	,736	,787	,718	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		33ع	34ع	35ع	36ع	التسليم
33ع	Pearson Correlation	1	,415	,629	,241	,714
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000
	N	120	120	120	120	120
34ع	Pearson Correlation	,415	1	,483	,468	,772
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
35ع	Pearson Correlation	,629	,483	1	,500	,844
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
36ع	Pearson Correlation	,241	,468	,500	1	,744
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
التسليم	Pearson Correlation	,714	,772	,844	,744	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		37ع	38ع	39ع	40ع	المرونة
37ع	Pearson Correlation	1	,307	,259	,247	,663
	Sig. (2-tailed)		,001	,004	,007	,000
	N	120	120	120	120	120
38ع	Pearson Correlation	,307	1	,256	,373	,691
	Sig. (2-tailed)	,001		,005	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
39ع	Pearson Correlation	,259	,256	1	,315	,669
	Sig. (2-tailed)	,004	,005		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
40ع	Pearson Correlation	,247	,373	,315	1	,717
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
المرونة	Pearson Correlation	,663	,691	,669	,717	1

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

Correlations

Correlations						
		41ع	42ع	43ع	44ع	الابداع
41ع	Pearson Correlation	1	,752	,656	,649	,861
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
42ع	Pearson Correlation	,752	1	,741	,769	,919
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
43ع	Pearson Correlation	,656	,741	1	,725	,879
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
44ع	Pearson Correlation	,649	,769	,725	1	,889
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
الابداع	Pearson Correlation	,861	,919	,879	,889	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

الملحق رقم (05): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

Correlations

Correlations				
		مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية	الكلية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	,710	,954
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	120	120	120
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,710	1	,889
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	120	120	120
الكلية	Pearson Correlation	,954	,889	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	120	120	120

الملحق رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,926	24

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,822	,830	20

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,936	44

الملاحق

الملحق رقم (07): قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1ع	164,33	296,728	,586	.	,929
2ع	163,74	303,823	,469	.	,930
3ع	163,98	299,731	,593	.	,929
4ع	163,87	297,209	,584	.	,929
5ع	163,96	296,645	,592	.	,929
6ع	163,94	296,795	,589	.	,929
7ع	164,42	295,305	,521	.	,930
8ع	164,11	297,173	,604	.	,929
9ع	164,16	301,160	,541	.	,930
10ع	163,97	305,948	,408	.	,931
11ع	163,91	303,462	,504	.	,930
12ع	164,07	302,759	,479	.	,930
13ع	164,42	303,035	,328	.	,932
14ع	164,49	302,118	,289	.	,933
15ع	164,27	297,710	,612	.	,929
16ع	164,00	300,471	,593	.	,930
17ع	164,40	294,376	,654	.	,929
18ع	164,25	288,239	,648	.	,929
19ع	164,15	298,162	,599	.	,929
20ع	164,48	294,050	,564	.	,929
21ع	164,12	295,969	,684	.	,929
22ع	163,92	299,885	,570	.	,930
23ع	164,17	297,434	,609	.	,929
24ع	164,07	300,617	,568	.	,930
25ع	163,97	295,974	,648	.	,929
26ع	163,96	307,049	,339	.	,931
27ع	164,25	296,660	,581	.	,929
28ع	163,86	304,022	,419	.	,931
29ع	163,83	305,905	,453	.	,931
30ع	164,02	302,949	,455	.	,930

الملاحق

31ع	164,06	305,350	,392	.	,931
32ع	163,88	304,776	,420	.	,931
33ع	164,09	303,227	,458	.	,930
34ع	164,14	297,165	,633	.	,929
35ع	164,06	300,392	,507	.	,930
36ع	164,04	298,292	,533	.	,930
37ع	164,60	300,242	,500	.	,930
38ع	164,31	303,526	,409	.	,931
39ع	165,14	313,753	-,001	.	,934
40ع	164,82	307,036	,234	.	,932
41ع	165,56	304,938	,234	.	,933
42ع	165,50	303,748	,272	.	,933
43ع	165,57	302,112	,321	.	,932
44ع	165,42	303,859	,253	.	,933

الملحق رقم (08): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	92	76,7	76,7	76,7
	أنثى	28	23,3	23,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

التحصيل الدراسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DEUA	17	14,2	14,2	14,2
	ليسانس	37	30,8	30,8	45,0
	مهندس	59	49,2	49,2	94,2
	دراسات عليا	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الملاحق

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	5,0	5,0	5,0
	من 30-40 سنة	52	43,3	43,3	48,3
	من 41-50 سنة	42	35,0	35,0	83,3
	أكثر من 50 سنة	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	4,2	4,2	4,2
	سنوات 6-10	52	43,3	43,3	47,5
	أكثر من 10 سنوات	63	52,5	52,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Statistics						
		1ع	2ع	3ع	4ع	التزام الإدارة العليا
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,77	4,36	4,12	4,23	4,1188
Std. Deviation		,837	,619	,688	,817	,56784
Minimum		1	2	2	1	1,50
Maximum		5	5	5	5	5,00

Statistics								
		5ع	6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	11ع
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,14	4,16	3,68	3,99	3,94	4,13	4,19
Std. Deviation		,833	,830	1,006	,794	,677	,564	,598
Minimum		1	2	1	2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

الملاحق

Statistics								
		12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,03	3,68	3,61	3,83	4,10	3,70	3,85
Std. Deviation		,667	,917	1,095	,760	,653	,856	1,128
Minimum		2	1	1	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Statistics								
		19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	25ع
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,95	3,62	3,98	4,18	3,93	4,03	4,13
Std. Deviation		,754	,997	,756	,706	,775	,673	,795
Minimum		1	1	2	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Statistics								
		26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,14	3,85	4,24	4,27	4,08	4,04	4,22
Std. Deviation		,584	,847	,674	,514	,688	,627	,624
Minimum		2	1	2	3	2	3	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Statistics								
		33ع	34ع	35ع	36ع	37ع	38ع	39ع
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,01	3,96	4,04	4,06	3,50	3,79	2,96
Std. Deviation		,667	,760	,760	,833	,778	,721	,771
Minimum		2	1	2	2	1	2	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

الملاحق

Statistics							
		ع40	ع41	ع42	ع43	ع44	التخطيط الاستراتيجي للجودة
N	Valid	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,28	2,54	2,60	2,53	2,68	3,9917
Std. Deviation		,809	1,020	1,008	1,004	1,061	,68133
Minimum		1	1	1	1	1	1,75
Maximum		5	4	5	5	5	5,00

Statistics						
		التحسين المستمر	التركيز على العملاء	التركيز على العاملين	التركيز على العمليات	الكلفة
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,0729	3,8063	3,7792	4,0313	4,0896
Std. Deviation		,45651	,62968	,73277	,58926	,53530
Minimum		2,75	2,00	1,50	2,00	2,25
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Statistics					
		الجودة	التسليم	المرونة	الابداع
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,1500	4,0167	3,3813	2,5875
Std. Deviation		,44249	,58134	,52756	,90728
Minimum		3,00	2,00	1,75	1,00
Maximum		5,00	5,00	4,75	4,50

الملحق رقم (10): نتائج اختبار بيرسون بين محاور الدراسة

Correlations			
		مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	,710
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,710	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

الملاحق

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التزم ودعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية

Regression

Corrélations			
		التزام الإدارة العليا	الميزة التنافسية
التزام الإدارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,610
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	120	120
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,610	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	120	120

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التزام الإدارة العليا	.	Enter

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,610	,372	,366	,30075

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,309	1	6,309	69,750	,000
	Residual	10,673	118	,090		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,975	,202		9,784	,000
	التزام الإدارة العليا	,405	,049	,610	8,352	,000

الملاحق

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة على الميزة التنافسية

Regression

Corrélations			
		التخطيط الاستراتيجي للجودة	الميزة التنافسية
التخطيط الاستراتيجي للجودة	Corrélation de Pearson	1	,532
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	120	120
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,532	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	120	120

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة	.	Enter

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532	,283	,277	,32112

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,814	1	4,814	46,684	,000
	Residual	12,168	118	,103		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,467	,175		14,100	,000
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	,295	,043	,532	6,833	,000

الملاحق

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التحسين المستمر على الميزة التنافسية

Corrélations			
		الميزة التنافسية	التحسين المستمر
Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية	1,000	,503
	التحسين المستمر	,503	1,000
Sig. (unilatéral)	الميزة التنافسية	.	,000
	التحسين المستمر	,000	.
N	الميزة التنافسية	120	120
	التحسين المستمر	120	120

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحسين المستمر	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503	,253	,246	,32792

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,294	1	4,294	39,929	,000
	Résidus	12,688	118	,108		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,950	,270		7,227	,000
	التحسين المستمر	,416	,066	,503	6,319	,000

الملاحق

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العملاء على الميزة التنافسية

Régression

Corrélations			
		الميزة التنافسية	التركيز على العملاء
Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية	1,000	,475
	التركيز على العملاء	,475	1,000
Sig. (unilatéral)	الميزة التنافسية	.	,000
	التركيز على العملاء	,000	.
N	الميزة التنافسية	120	120
	التركيز على العملاء	120	120

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز على العملاء	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475	,226	,220	,33374

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,839	1	3,839	34,468	,000
	Résidus	13,143	118	,111		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,559	,187		13,655	,000
	التركيز على العملاء	,285	,049	,475	5,871	,000

الملاحق

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العاملين على الميزة التنافسية

Régression

Corrélations			
		الميزة التنافسية	التركيز على العاملين
Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية	1,000	,603
	التركيز على العاملين	,603	1,000
Sig. (unilatéral)	الميزة التنافسية	.	,000
	التركيز على العاملين	,000	.
N	الميزة التنافسية	120	120
	التركيز على العاملين	120	120

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز على العاملين	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603	,364	,358	,30260

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,177	1	6,177	67,464	,000
	Résidus	10,805	118	,092		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,470	,146		16,952	,000
	التركيز على العاملين	,311	,038	,603	8,214	,000

الملاحق

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير مبدأ التركيز على العمليات على الميزة التنافسية

Régression

Corrélations			
		الميزة التنافسية	التركيز على العمليات
Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية	1,000	,628
	التركيز على العمليات	,628	1,000
Sig. (unilatéral)	الميزة التنافسية	.	,000
	التركيز على العمليات	,000	.
N	الميزة التنافسية	120	120
	التركيز على العمليات	120	120

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز على العمليات	.	Introduire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628	,395	,390	,29513

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,704	1	6,704	76,969	,000
	Résidus	10,278	118	,087		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,021	,187		10,807	,000
	التركيز على العمليات	,403	,046	,628	8,773	,000

الملاحق

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

Régression

Corrélations			
		الميزة التنافسية	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
Corrélation de Pearson	الميزة التنافسية	1,000	,710
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	,710	1,000
Sig. (unilatéral)	الميزة التنافسية	.	,000
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	,000	.
N	الميزة التنافسية	120	120
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	120	120

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710	,504	,500	,26710

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,564	1	8,564	120,036	,000
	Résidus	8,418	118	,071		
	Total	16,982	119			

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,433	,203		7,049	,000
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	,558	,051	,710	10,956	,000

الملاحق

الملحق رقم (18): بطاقة فنية عن مركبات المنتج وفقا للمواصفات القياسية الجزائرية (NA442-2013)

 المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA جيك Groupe Industriel des Ciments d'Algérie	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GRUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE SOCIETE DES CEMENTS DE SOUR EL GHOZLANE « S.C.S.E.G. »
FICH TECHNIQUE CIMENT PORTLAND COMPOSE CEM II / A-M (P-L) 42.5N NA 442/2013	

Conformément à la norme NA 442/2013

ANALYSES CHIMIQUES		
Eléments	Garanties NA 442	Teneurs %
Sio₂ (NA 5042)		21.35
Al₂O₃ (NA 5042)		4.48
Fe₂O₃ (NA 5042)		4.70
Ca O (NA 5042)		63.67
Mg O (NA 5042)	$\leq 5\%$	1.18
SO₃ (NA 5042)	$\leq 3.5\%$	1.95
CL	$\leq 0.10\%$	0.002

ANALYSES PHYSIQUES			
		Garanties NA 442	Mesures
P.S (g/cm³) (NA 231)			3.02
SSB cm²/g (NA 231)			3895
Temps de prise (NA 230)	Début	$\geq 1h$	2 :13
	Fin		3 :08
Expansion mm (NA 230)	A. Chaud	$\leq 10 \text{ mm}$	1.14
	A. Froid		
Refus %	45u		13.40

ANALYSES MECANIQUES (NA 234)			
Résistances	Echéance en jours	Garanties NA 442	Mesures
Résistances à la flexion MPA	02 jours		3.0
	07 jours		4.5
	28 jours		7.1
Résistances à la compression Mpa	02 jours	≥ 10	17.8
	07 jours		28.4
	28 jours	≥ 40	43.5

سياسة الجودة

إن المنافسة التجارية التي يفرضها السوق و التي تواجهها شركة الاسمنت بسور الغزلان تشكل مسارا للتنمية و تحدٍ يجب على الشركة مواجهته لتعزيز حصتها في السوق و غزو أسواق جديدة.
من أجل استمرارية ديناميكية التحسين، نحن ملتزمون بوضع الجودة و رضا زبائننا في ممارساتنا اليومية، لتحقيق الأهداف التالية:

1. احترام المتطلبات القانونية و التنظيمية،
2. فهم و تلبية متطلبات زبائننا ،
3. تطوير وظيفة التسويق،
4. فهم احتياجات و توقعات الأطراف المعنية،
5. السيطرة على تكاليف الإنتاج و ترشيد النفقات من خلال استخدام أدوات الإدارة التحليلية و طرق تحسين استهلاك الطاقة،
6. تطوير مهارات عمالنا،
7. المحافظة على صحة و سلامة عمال الشركة من حوادث العمل،
8. التقليل من الآثار البيئية الناتجة عن نشاطات الشركة،

للقيام بذلك، تلتزم الشركة بخطوات التحسين المستمر قائمة على متطلبات معيار SO 9001 V 2015 من خلال وضع الزبون في مركز قراراتنا للحفاظ على مساحتنا التجارية.
الرئيس المدير العام لشركة الأسمنت بسور الغزلان، يطلب من جميع الموظفين الالتزام التام بسياسة الجودة للشركة و المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة.

الرئيس المدير العام

السيد: ببي إبراهيم



16 مارس 2021



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE SOUR EL GHOZLANE
S.C.S.E.G.

POLITIQUE QUALITÉ

La concurrence commerciale imposée par le marché et à laquelle est confrontée la Société des Ciment de Sour El Ghozlane, constitue à la fois une voie de développement mais surtout un défi auquel la SCSEG doit faire face pour consolider résolument sa part de marché, voir conquérir d'autres parts.

Dans la continuité d'une dynamique d'amélioration, Nous avons à cœur de placer la qualité et la satisfaction client dans nos activités quotidiennes, en répondant aux objectifs suivants :

1. Respecter les exigences légales et réglementaires.
2. Comprendre et satisfaire les exigences de nos clients ;
3. Développer la fonction marketing ;
4. Maîtriser les coûts de production et rationaliser les dépenses par l'utilisation des outils de gestion analytique et les méthodes d'optimisation de consommation d'énergie ;
5. Satisfaire les exigences des parties intéressées pertinentes.
6. Développer les compétences des collaborateurs ;
7. Préserver la santé et la sécurité de l'effectif de la société contre les risques liés à notre profession ;
8. Minimiser les impacts environnementaux liés à l'activité de la société ;

Pour se faire la Société, s'engage dans une démarche d'amélioration continue basée sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 en mettant le client au centre de ses décisions pour maintenir une surface commerciale.

Le Président Directeur Général de la Société des Ciment de Sour El Ghozlane, sollicite à l'ensemble du personnel, d'adhérer pleinement à la politique qualité de la société et de contribuer à la réalisation des objectifs fixés.

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GENERAL

Monsieur. BIBI Brahim

16 Mars 2021



PQ-01 V 02 E02

الملحق رقم (20): شهادة ISO 9000: 2015 المتحصل عليها من قبل الشركة



Certificat

Certificate

N° 2013/54395.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CEMENTS DE SOUR EL GHOZLANE (S.C.S.E.G)

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT

PRODUCTION, MARKETING AND SALE OF CEMENT

إنتاج وتسويق الإسمنت

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

BP 61 Col de Beccouche DZ-10004 SOUR EL GHOZLANE, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2019-04-16

Jusqu'au
until

2022-04-12



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.



Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n°4-0001. Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur www.cofrac.fr. COFRAC accreditation n°4-0001. Management Systems Certification. Scope available on www.cofrac.fr. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark - CERTIF 0956.7/11-2014.