جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالب :

- بن سونة محمد

تحت إشراف:

- أ. بوشنافة الميسوم

السنة الدراسية : 2022/2021

جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من تقديم الطالب :

- بن سونة محمد

تحت إشراف:

- أ. بوشنافة الميسوم

السنة الدراسية : 2022/2021

كلمة شكر

سبحان الله الذي خلق الإنسان وعلّمه البيان

" اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" **بوشنافة ميسوم** " الذي وجهني ،وشجعني عند الصواب، ولم يبخل علي بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ لي طيلة سنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتني أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال المكتبة بكلية الجامعة على ما بذلوه من أجل أن نواصل دراستنا.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

اهداء

إلى التي تعجز الكلمات بالوفاء بفضلها والإشادة بحقها، إلى التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك النجاح، إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وبارك فيك.

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى من منحني الثقة والأمان، إلى من علمني أصول الحياة ورمز الشجاعة والأخلاق أبي العزيز حفظه الله

إلى كافة أفراد عائلتي

كما أهدي هذا العمل إلى كافة أصدقائي الذين رافقوني طيلة حياتي الدراسية

وإلى كل من يعرفني ووقف بجنبي في السراء والضراء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ذلك أن لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق، و كذلك تساعد المؤسسة على إكتساب ثقة الزبون و المستهلك، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق، و القدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن و المستهلكين، وهذا باستعمالها عدة تقنيات لتعزيز الميزة التنافسية منها القياس المقارن ، إعادة الهندسة، اضافة الى رضا العامين.
أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
توصلنا في النهاية الى نتيجة ان هنالك علاقة وطيدة بين مبادئ الجودة الشاملة و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسة.

Cette étude visait à faire la lumière sur l'importance de la gestion de la qualité totale pour obtenir l'avantage concurrentiel de l'institution, car elle joue un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'institution sur le marché et aide également l'institution à gagner la confiance des clients et des consommateurs. , en plus d'accroître la compétitivité de l'institution par l'excellence.Sur le marché, et la capacité de satisfaire tous les goûts des clients et des consommateurs, en utilisant plusieurs techniques pour renforcer l'avantage concurrentiel, notamment la mesure comparative, la réingénierie, en plus de la la satisfaction.

Quant à l'aspect pratique, notre étude s'est appuyée sur un questionnaire qui comprenait des questions qui conduisent à l'idée des hypothèses de l'étude, et il a été distribué au niveau de la Société Sonelgaz « Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à Médéa ».

Au final, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe une relation forte entre les principes de la qualité totale et la promotion de l'avantage concurrentiel au sein de la Corporation Sonelgaz, "la Direction de la Distribution de l'Electricité et du Gaz à Médéa.

الفهرس

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
مستخلص	
قائمة الاشكال	ا
قائمة الجداول	ا-اا
المقدمة العامة	أ-د
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول : ماهية ادارة الجودة الشاملة.	03
المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة.	03
المطلب الثاني : مفهوم ادارة الجودة الشاملة.	05
المطلب الثالث:اهداف و فوائد ادارة الجودة الشاملة	08
المبحث الثاني : فلسفة إدارة الجودة الشاملة	12
المطلب الاول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12
المطلب الثاني :ادوات إدارة الجودة الشاملة	15
المطلب الثالث :علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو 9000	17
المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20
المطلب الاول : مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	20
المطلب الثاني :متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	24
المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	26
خلاصة الفصل	29

الفصل الثاني : الاسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسة	
تمهيد	31
المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية	32
المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها	32
المطلب الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.	35
المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية.	38
المبحث الثاني : عموميات اساسية حول الميزة التنافسية.	42
المطلب الاول : دورة حياة الميزة التنافسية .	42
المطلب الثاني : الإستراتيجيات العامة للمنافسة	44
المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة.	46
المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير و تعزيز الميزة التنافسية	50
المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل	50
المطلب الثاني: علاقة تقنيات إدارة الجودة الشاملة ببناء الميزة التنافسية	52
المطلب الثالث : دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية	55
خلاصة الفصل	57
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز–مديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية	
تمهيد	59

المبحث الأول: :تقديم مؤسسة سونلغاز " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	60
المطلب الأول :لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز(مجمع سونلغاز).	60
المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها	64
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	69
المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة.	60
المطلب الأول :منهج الدراسة .	60
المطلب الثاني :خصائص مجتمع الدراسة.	66
المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة	70
المطلب الأول :تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين.	70
المطلب الثاني :الاختبارات	77
خلاصة الفصل	83
خاتمة عامة	85
قائمة المراجع	90
الملاحق	97

قائمة الإشكال

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
	الفصل الثاني	
(01-02)	دورة حياة الميزة التنافسية	42
(02-02)	القوى الخمس لـPorter	47
	الفصل الثالث	
(1-3)	**الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية**	66

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الاول	
(1-1)	التقارب بين مواصفات ISO9001 :2008 وإدارة الجودة الشاملة	17
(2-1)	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو	19
	الفصل الثالث	
(1-3)	مقياس لكارت الخماسي	61
(2-3)	معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach	63
(3-3)	معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	64
(4-3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	66
(5-3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	66
(6-3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	67
(7-3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	68
(8-3)	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات مبادئ ادارة الجودة الشاملة	69
(9-3)	يمثل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	73

قائمة الجداول

(10-3)	اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة	78
(11-3)	اختبار كا 2 (khi-deux) حول مبدأ "التزام الادارة العليا" بالميزة التنافسية:	80
(12-3)	اختبار كا 2 (khi-deux)حول مبدأ "التركيز على الزبون" بالميزة التنافسية	81
(13-3)	اختبار كا 2 (khi-deux)حول مبدأ " التحسين والتطوير المستمر " بالميزة التنافسية	82
(14-3)	اختبار كا 2 (khi-deux)حول علاقة مبدأ" التعاون والمشاركة الجماعية" بالميزة التنافسية	82

مقدمة عامة

ان منظمات اليوم اصبح هاجسها الاساسي هو المستهلك و اعطائه موقع الصدارة في كل حسابات المنظمة بدا من الخطط الاستراتيجية، خاصة في ظل حدة المنافسة التي تسود الاسواق. وبدأت اغلب منظمات اليوم جاهدة في تحقيق رضا المستهلك الذي سيفتح لها الابواب على مصراعيها لاجل الدخول في عالم المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية. وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق. ولكن طبيعة مناخ الاعمال المتقلب في ظل عصر السرعة والتكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا. لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها.

و تماشيا مع ادراك اهمية هذه المتغيرات و ضرورة مواكبة متطلعات المرحلة القادمة كان من الضروري توجيه الاهتمام نحو الفلسفة الادارية الجديدة ، و القاء الضوء عليها من خلال الاضطلاع بمهمة توفير متطلبات هذه الفلسفة و كيفية تطبيقها و الادوات التي تستخدمها. و يتم هذا من خلال تلك الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها مراعية عنصر الجودة.

وخلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة و اطلق هذا التطور في هذه المرحلة اسم ادارة الجودة الشاملة وهو الاتفاق على هيكل عمل موثق ككل بصورة اجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الاعمال المتناسقة للأفراد بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا المستهلك عن الجودة و الكلف الاقتصادية لها، ومساعدة المؤسسات على التكيف بشكل سريع وبمرونة عالية مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد عن طريق اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق تعتبر ادارة الجودة الشاملة بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي.

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تبرز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- ما مدى اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة ودرجة مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية محل الدراسة ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها و تطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ادارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة تهدف الى رضا العميل عن خدمة او منتج من خلال جودة الاداء الذي يؤدي الى تحقيق احتياجاته.
- الميزة التنافسية تمثل القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يؤدي إلى المساهمة السلبية في تنمية و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة تأثير لمبدأ الالتزام الادارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية

- توجد علاقة تأثير لمبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية .
- توجد علاقة تأثير لمبدأ التحسين و التطوير المستمر في تحقيق الميزة التنافسية .
- توجد علاقة تأثير لمبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مجال تحسين الجودة .
- محاولة الربط بين اثر هذه الفلسفة الإدارية الحديثة وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقديم التوصيات لإدارة المؤسسة محل الدراسة لتعزيز البناء في مجالات إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى امتلاك الميزة التنافسية في مواجهة المؤسسات المنافسة.
- تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (التركيز على الزبون، التعاون والمشاركة الجماعية ، دعم الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر) في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

4-اهمية الدراسة:

تتلخص أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي يتصدى له كون موضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من المواضيع الحديثة والمهمة في الفكر الإداري وكذلك موضوع معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها هو بمثابة التمسك بالسلاح المؤثر في مواجهة

الشركات المنافسة في سوق الأعمال الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الكهرباء و الغاز من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار.

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

أ-اسباب ذاتية:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الاعمال الحديثة
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علوم التسيير، حيث أن كل من إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تكتسي غاية الاهمية في مجال إدارة الاعمال
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا مني بأهميته، وكذا ميولي إلى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.

ب. الاسباب الموضوعية:

- ظهور هيئات خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسالمة المنتجات والخدمات التي يحصل عليها هذا الاخير.
- ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الاسواق العالمية والنجاح فيها .
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

- الدور المتميز التي تقوم به ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، سواء من حيث قدرتها على رفع الانتاجية او على مساهمتها في اكتساب المؤسسة لقدرة تنافسية داخل السوق.
- زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وظهور فرص تسويقية جديدة.
- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة التي يفرض نفسه على الساحة العلمية و العملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6- المنهج والأدوات المستخدمة :من اجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من انسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة من أجل تحليل مفهوم ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومعالجة مختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهم، حيث قمنا بالاستعانة بالدراسة البيبليوغرافية (كتب، رسائل الماجستير و أطروحات دكتوراه، ...)،إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات إدارة الجودة الشاملة.

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا فيها على كل من المقابلة والاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. لعرض وتحليل هذه البيانات بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصا لإغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمه وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

7-الدراسات السابقة: توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

1-دراسة فلة العيهار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر،سنة 2005 تحت عنوان : دور الجودة في تحقيق الميز التنافسية للمؤسسة . وهدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الابعاد، التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية. واستخلصت الباحثة عدة نتائج، أهمها :الجودة مسؤولية كل الافراد، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق - .تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون .

2-دراسة أحمد بن عيشادي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بالجزائر، 2008 تحت عنوان: إدارة الجودة الشامة M.Q.T في المؤسسات الفندقية بالجزائر، .حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائرمن خلال عينة متكونة من 5 مؤسسات فندقية عمومية وخاصة ذات 5 نجوم في الجزائر، والتي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل .وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

3-دراسة(Thomas C.Powell) بعنوان " Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1(Jan.,1995)."

أجريت الدراسة باستخدام استبيان أرسل إلى أعضاء الادارة العليا لكافة المؤسسات المتواجدة بالمنطقة المختارة بجنوب شرق الواليات المتحدة الامريكية، والتي عدد عمالها يعادل أو يفوق الـ 50 عامل .وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب المبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر و القياس المقارن ال تحقق ميزة على العموم. بينما بعض المبادئ غير الملموسة، السلوكية والصعبة التقليد مثل الثقافة المفتوحة، تدريب العمال، التزام الادارة العليا بإمكانها توليد ميزة تنافسية.

4-دراسة (Jérom Lérat-Pytlak)بعنوان "Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat, université Toulouse I, France, 2002." حاول الباحث الوصول إلى الطريقة الامثل التي تسمح بالمرور من معيار الايزو 9001 إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد على جملة من العوائق التي تتعرض لها المؤسسات مقدمة خلال سعيها إلى العمل بإدارة الجودة الشاملة ، حيث توصل إلى أنه كلما كان التصميم لادارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق قلت العراقيل التي تتعرض لها المؤسسة. وقد خلص الباحث إلى أنه من الضرورة السعي إلى دمج كافة الاطراف بالمؤسسة من أجل مواجهة التحديات الكبرى التي تتعرض لها، مع ضرورة الحفاظ على نظام التعاون .

8-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية: :

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز لولاية المدية.

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة 2022

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

9-هيكل الدراسة: لمعالجة إشكالية بحثنا وللإجابة على الأسئلة السابقة وغيرها اخترنا الهيكلة التالية :

-**الفصل الأول** : جاء تحت عنوان الاطار المفاهيمي لإدارة للجودة الشاملة، ففي المبحث الأول حاولت توضيح ماهية الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني تضمن التقنيات فلسفة ادارة الجودة الشاملة .اما المبحث الاخير فشمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

-**الفصل الثاني** : جاء تحت عنوان الاسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسة، ففي المبحث الأول حاولت توضيح مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ، أما المبحث الثاني تضمن عموميات اساسية حول الميزة التنافسية. اما المبحث الاخير فشمل ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير و تعزيز الميزة التنافسية.

-**لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و** أخير الذي خصص لدراسة تطبيقية لمؤسسة الكهرباء والغاز لولاية المدية والذي تضمن ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة اما المبحث الثاني الطريقة المنهجية المتبعة، في حين خصص المبحث الثالث إلى المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11-صعوبات الدراسة من الطبيعي أن تواجه أي بحث علمي صعوبات، وبالنسبة للصعوبات التي واجهت هذا البحث نذكر منها :

- نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بموضوع الميزة التنافسية وانعدامها أحيانا وتعذر الوصول إليها أحيانا أخرى
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسات محل الدراسة، ورفض بعضهم الاجابة عليه.
- غياب ثقافة ادارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر الجودة في عصرنا الحالي احدى اهم اسبقيات تنافسية تستخدمها الشركات لجذب المستهلكين و تحقيق تفوق في المنافسة واتجه الاهتمام بها الى ان يجعلها مسؤولية مختلف الافراد في الشركة من مدراء وعاملين. ان الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في شركات الاعمال المعاصرة وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموغلة في القدم وتطور خلال العديد من المراحل التاريخية. حيث ان منظمات اليوم اصبح هاجسها الاساسي هو المستهلك واعطائه موقع الصدارة في كل حسابات المنظمة وهذا بالاعتماد على المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل وهي ادارة الجودة الشاملة. بدات اغلب منظمات اليوم جاهدة استعمال هذا الاسلوب الحديث الذي سيفتح لها الابواب على مصراعيها لأجل الدخول في عالم المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول : ماهية ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث : تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول : ماهية ادارة الجودة الشاملة.

الجودة ليست هدفا في حد ذاتها وانما هي بالأساس وسيلة لتحقيق الرضا المطلق و المستمر للعميل عن كل ما يصله من خبرات و خدمات و منتجات تقدمها للعميل. والمبادئ الاساسية لتحقيق ذلك ان نقدم ما يفوق توقعاته و بتوقيت يتطابق او يسبق ما اتفق عليه، مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون مع المؤسسة و ترقى بطموحاتهم.

المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في امريكا و الدول الاوروبية،ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء و المفكرين في تحديد مفهوم الجودة و تطويره.ففي عام 1931 بدا (W.Edwards Demming) والذي تعلم على يد (Shewhar) باعطاء محاضرات عن الجودة و الاساليب الاحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين.و قد انتشرت افكاره بسرعة و اصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.

اما (Joseph Juran) فقد نشر اول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث اكد فيه على مسؤولية الادارة عن الجودة.و في السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الاولى[1].

[1] محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2004،ص24

و اجمالا فقد مر مفهوم ادارة الجودة الشاملة في اربعة مراحل و هي:[1]

المرحلة الاولى :التركيز على عملية الفحص، و يتم بموجب ذلك التوصل الى مايلي:

1. اكتشاف الاخطاء
2. تصحيح الاخطاء

المرحلة الثانية: التركيز على عمليات السيطرة النوعية حيث يتم في هذه المرحلة مايلي:

1. اعتماد الطرق الاحصائية
2. مراقبة و تقييم اداء العمليات
3. الاعتماد على مقاييس الجودة.

المرحلة الثالثة: التركيز على فكرة التأكيد على الجودة حيت يتم في هذه المرحلة ما يلي:

1. بيان انشطة الجودة
2. تحديد تكاليف الجودة
3. حل المشاكل وفق اسس علمية.
4. تخطيط الجودة.

المرحلة الرابعة: بلوغ مستوى ادارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة ملاحظة الامور التالية:

1. شمولية كافة العمليات
2. استراتيجية الجودة
3. التأكيد على المشاطرة لكل من المستهلكين و المجهزين.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل،ادارة الجودة الشاملة،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان–الاردن، 2004، ص.ص375–374.

مما تقدم يتضح ان ادارة الجودة الشاملة لم تاتي بشكل مفاجئ، بل مرت بدورة حياة متسلسلة و واضحة، و كانت نقطة الولادة هي الفحص.

المطلب الثاني : مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ان دراسة ادارة الجودة الشاملة و الغور في ثناياها يتطلب اولا التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه و تتمحور حوله هذا الموضوع هو الجودة .

اولا–تعريف الجودة

وردت عدة تعاريف للجودة من مصادر مختلفة، و نذكر اهمها:

يعرفها قاموس "websber" بانها مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة او خاصية منفردة او شاملة.و يعرفها قاموس"oxford"انها درجة التميز او الافضلية.[1]

يعرف "كونل connell" الجودة بأنها: المتانة و الاداء المتميز للمنتوج.

و يعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا بأنه: الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التطعيم و الاداء الجيد و خدمات ما بعد البيع.[2]

اما المعهد الوطني الامريكي للمواصفات فقد عرف الجودة بأنها " مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج بحيث يكون مؤهلا لإرضاء المستهلك من خلال تلبية حاجاته و رغباته.[3]

[1] رعد عبد الله الطائي،ادارة الجودة الشاملة،دار اليازورياالعلمية للنشر و التوزيع،عمان–الاردن،2008،ص29

[2] فريد عبد الفتاح زين العابدين، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،القاهرة–مصر،1996،ص10.

[3] Hitt.MichaelA et all, Strategic Management-Competitiveness and Globalization ,4ed ,South Western College Publishing,P211

ادارة الجودة هي صناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على اداء اعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الاداء طبقا للمواصفات المطلوبة، فهو الهيكل التنظيمي المسؤول عن الاجراءات و العمليات و الموارد اللازمة لإدارة الجودة.[1]

ثانيا-تعريف ادارة الجودة الشاملة

وردت تعريفات كثيرة خاصة بتعريف ادارة الجودة الشاملة،حيث قام كم من الباحثين بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم الى ما ياتي:[2]

إدارة مجموع الانشطة و التصرفات بالتنسيق بين التخطيط،التنظيم ،القيادة و الرقابة من اجل تحقيق اهداف مسطرة.

الجودة: تفضيلات الزبون الذي يطلبها في السلعة او الخدمة و التي تحقق لها اشباع، وبالتالي تصبح مرادفة للرفاهية و التميز.

الشاملة:يقصد بها ادخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد و التعريف الدقيق لحاجات الزبون او المستفيد و رغباته من سلع المنظمة و خدماتها و العمل على بذل كل جهد جماعي و فردي يمكن في تسبيل تحقيق تلك الغايات.

ادارة الجودة الشاملة: هي مجموعة الانشطة و التصرفات بالتنسيق بين تخطيط الجودة والرقابة على الجودة لضمان تطوير وتحسين جودة المنتجات و الخدمات بما يلبي رغبات و حاجات و تطلعات المستهلكين الحالية و المرتقبة ضمن اطار نظام الجودة.

---

[1] سلامة نويفل النوافعة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد الثالث العشر،جامعة المنصورة، يناير 2009،ص77

[2] معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة تلمسان،2012-2013،ص151

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف ادارة الجودة الشاملة و وصف اساسياتها و مبادئها الرئيسية،فلا يوجد لها تعريفا عالميا موحدا مقبولا حتى الآن، الا ان هناك بعض التعريفات قد ظهرت وبرزت وفرضت نفسها على الفكر الاداري لما تتصف به من موضوعية و شمول نسبي في تناولها.

ان ادارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة في الادارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات و الخدمات المقدمة من قبل اي منظمة،لذلك فان ادارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبة الادارية التي تتضمن عدد من المهام و الاعباء التي من خلالها يتم انجاز كافة المهام والاهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي ان تتسم بمستويات معينة من الجودة.[1]

يعرف "DENNIS" ادارة الجودة الشاملة على انها الاستراتيجية التي تستند الى تضافر جهود الجميع.[2]

و يرى "Sehuctor" ادارة الجودة الشاملة في كتاب فريد عبد الفتاح الذي سبق ذكره. انها: خلق ثقافة متميزة في الاداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، و اداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل و بفعالية عالية و في افضل وقت.[3]

و في تعريف اشمل ل " R.Hadgetts "يرى بأنها: ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الادارة حول تحسين الجودة، فهي نظام الاعمال الحديثة، يؤدي الى مشاركة

---

[1] Aroras ,S.C.Applying ISO 9000,Quality Management systems,tst ed,ITC,1996,P48.

[2] . Dennis C. Kinlow، Continuous Improvemen، Singapore : Prentice – Hall International , Inc1992. ،p6

[3] فريد عبد الفتاح زين العابدين، مرجع سابق الذكر،ص20.

العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم، يهدف الى التحسن المستمر من اجل خدمة المستهلك و بتكلفة منخفضة.[1]

ومن بين التعريفات أيضا أن إدارة الجودة الشاملة هي: مجموعة من الأنشطة التي تتم بمشاركة شاملة من طرف جميع الأطراف المعنية، والمترابطة فيما بينها من خلال التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تحقق رغبات وأهداف العملاء القابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.[2]

و بناء على التعاريف السابقة يمكن ان نعرف ادارة الجودة الشاملة بانها :فلسفة ادارية يهدف من خلالها تحقيق التميز في جودة اداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين و تحقيق الربح.

المطلب الثالث:اهداف و فوائد ادارة الجودة الشاملة

اولا- اهداف ادارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة اهداف عديدة تسعى لتحقيقها في اي منظمة ادارية عند تطبيقها. ومن بين اهم تلك الاهداف ما يلي:3

1. تهدف ادارة الجودة الشاملة الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
2. تهدف الى زيادة كفاءة المؤسسة في ارضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة انتاجية كل عنصر في مؤسسة.

[1] علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل الى الايزو9000،بدون دار نشر،الاردن،1995،ص91

[2] مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد05،العدد01،جوان2019، ، ص166

[3] محمد فوزي العبادي، و اخرون،ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع،عمان-الاردن،2008 ،ص196

4. زيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات و مستويات و فعاليات المؤسسة.
6. كما تهدف ايضا الى زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
7. زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المؤسسة.
8. تقليل اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت و التكلفة.
9. زيادة القيمة المضافة وتحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية.

لقد اشار (ادوارد دومينج) و هو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان بإعطاء ادارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة،حيث ان الجودة مسؤولية كافة العاملين في المنظمة الانسانية و ذلك من خلال التركيز على خمس خطوات متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض في تنشيط حركة الجودة الشاملة و حقيق الاهداف التي تسعى المنظمة في تحقيقها و هي:[1]

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الانسانية في تقليل الاخطاء و العطلات و التوقعات.
- تحسين و تطوير الانتاجية و زيادة كفاءتها و فعاليتها.
- زيادة الحصة السوقية و تنشيط الاعمال.
- زيادة الربحية المستهدفة و التي تؤدي الى تحقيق الثبات و الاستقرار بالأسواق
- السعي الحثيث نحو تحقيق ارضاء المستهلك الاخير
- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة.
- زيادة ولاء العاملين المنظمة.
- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة عن السلع التالفة.

[1] قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين،مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة الوادي،2014-2015،ص14

ثانيا- فوائد ادارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة ان تحققها من وراء تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة و من اهمها الاتي:1

1-تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع باسعار اعلى دون احداث رد فعل عنيف لدى المستهلكين و يقلل من تكاليف التسويق، و يزيد من كمية الميعات، و من ثم تزداد ربحية المنظمة و القدرة على التنافس، ان شعار لدارة الجودة الشاملة،هو افعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من اول مرة والذي ينبغي ان يطبق في جميع انشطة ومجالات عمل المنظمة،يؤدي حتما الى تخفيض التكاليف و زيادة الكفاءة و الفعالية.

2-زيادة الفعالية التنظيمية

حيث ان ادارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي و تحقيق تحسينا في الاتصالات و اشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل او المعوقات، و تحسين العلاقة بين الادارة و العاملين، و بهذا يقل معدل دوران العمالة و يزداد ولاء العاملين وانتمائهم الى المنظمة.

3-كسب رضا المجتمع

ادارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات المستهلكين و اشباعها و الذين هم جزء من المجتمع و تعمل كذلك في المحافظة على البيئة و الصحة العامة، و بعد تحديد ما تقدمه للمستهلك الآن تبدا بالتفكير و العمل على ما ينبغي ان تفعله لتقديم المزيد

[1] بسيوني عبد النبي،ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامي بمصر،مكتبة الزهراء للنشر و التوزيع، مصر،2001،ص.ص103-104

و تحدد ادارة الجودة الشاملة دور كل فرد و كل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث التسويق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك،مرورا بمرحلة التصميم و مرحلة الانتاج ثم النقل و التخزين و المناولة و التوزيع و اخيرا التركيب و خدمات ما بعد البيع.

4-تقوية المركز التنافسي للمنظمة

ان ادارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات المستهلكين وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه و الذي يترتب عليه تقديم منتوج ذات جودة عالية وفق طلب المستهلكين و بالسعر المناسب لهم و بالوقت الذي يناسبهم مما جعلهم اكثر التصاقا بهذا المنتوج والذي ينعكس على المنظمة بشكل ايجابي و يجعلها اكثر تميزا عن المنافسين، و بالتالي تحصل على اكبر حصة سوقية.

5-المحافظة على حيوية المنظمة

ان ادارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول و المنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الانتاجية وكذلك بجودة منتجاتها انا باضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها او انتاج منتجات جديدة و غير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدا التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة و التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار و هذا يضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة.

المبحث الثاني : فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لإنتاج افضل منتج او خدمة ممكنة و ذلك من خلال الابتكار المستمر.ان ادارة الجودة الشاملة تعترف بان التركيز لايكون فقط على جانب الانتاج و لكن ايضا على جانب الخدمات و ان هذا الامر مساو للنجاح. و بالطبع فان هذا الادراك ينشا بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها و لكن النواحي الاخرى في المنظمة لها على الاقل دور هام تؤديه.

المطلب الاول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر كل من (Goetsch) و(جابلونسكي) أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشاراً برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب، وهي على النحو التالي:[1]

المرحلة الأولى : مرحلة الشروع والإعداد والتهيئة (Orientation) :تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة، بشأن معالجتها .

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط(Planning): يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة .

[1] ثورة عزات ماريا، تكاملية الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال،جامعة الخليل–كلية الدراسات العليا،2018/2017،ص.ص75–77

- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة و تدريبه والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين .
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من المتطلبات إعداد خطة شاملة أو مسودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة و بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع أرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم .
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المتقدمة في معالجة البيانات .
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ (Implementation) من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

- تعيين 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 المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...وغيرها .

- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق، يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقويم Evaluation and Monitoring) يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم بها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات عملائها

المرحلة الخامسة : مرحلة تبادل ونشر الخبرات وتمثل مرحلة الحصاد أو ما يسمى مرحلة استثمار الخبرات لمزيد من الثقة والتحفيز، وتتم فيها دعوة وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين، وكذلك تزويد هذه الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، ومن ثم توجيه الدعوة للمجهزين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على موافقتهم بكل ما تم تنفيذه على أساس أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم .ويرجع نجاح إدارة الجودة الشاملة إلى مدى الالتزام في كافة المستويات الإدارية بخطوات تطبيقها لضمان النجاح الفعال لها وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني :ادوات إدارة الجودة الشاملة

لقد استخدمت ادوات عديدة منذ بداية حركة ادارة الجودة الشاملة، لذلك سنحاول من خلال هذا العنوان تسليط الضوء على اهمها:[1]

1. **تخطيط الرقابة على الجودة:** و يوفر هذا النوع من الادوات وسائل مرئية لمعرفة ما اذا كان اي منتج يطابق المواصفات ام لا، توضح هذه الاداة ظاهرة تطور ممكنة القياس عبر الزمن، بهدف الكشف عن الفروق بالنسبة لمتوسط مقارنة بحدود دنيا و عليا، و اخذ التصحيحات الضرورية باقصى سرعة ممكنة.
2. **تخطيط باريتو (DIAGRAMME DE PARETO):** يستخدم شكل باريتو لتحديد و تمييز القليل المهم من المشكلات و مسبباتها،قياس مدى التقدم في حل المشكلات،تقييم فاعلية الاجراءات التصحيحية ويستخدم كملية لانهائية حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة واسبابها، ثم تحديد اهداف التحسين واتخاذ الاجراءات التصحيحة و تقييم فعاليتها و بعد ذلك توضع اهداف جديدة للتحسين و تتخذ اجراءات تصحيحة وتقييم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة او تصبح غير ذات تاثير.
3. **تخطيط عظمة السمكةFISHBONE:** يعرف عند بعض الخبراء بتخطيط ايشيكاوا، و هو اسلوب بجمع البيانات لتصنيف المجموعات المختلفة من الاسباب التي تؤدي الى حدوث نتيجة او ظاهرة غير مرضية، ويطلق ايضا اسلوب تحليل السبب والاثر، و ذلك من خلال مشكلة رئيسية تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة بحيث يتم حصر معظم الاسباب التي قد تكون ساهمت في ظهور

[1] ليلى قواجلية، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير–تخصص مالية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة ام البواقي،2012–2013،ص.ص26–28

المشكلة،حيث تمثل المشكلة الرئيسية راس التخطيط، ثم يتفرغ من العمود الفقري للتخطيط اربع مجموعات تتمثل في الافراد،الاساليب و الموارد والآلات، ترتب تحت كل عنوان اهم الاسباب المتعلقة بها والتي تكون قد ساهمت في ظهور المشكلة، تخطيط عظمة السمكة يوضح مدى تاثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض.

4. **طريقة العصف الذهني او اثارة الافكارBRAINSTORMING:** وهو ما يعرف بالتفكير الابداعي لمجموعة لاستنباط الاراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بابداء الاراء بدون رفض اي راي او تقييده، ويقوم احد اعضاء الفريق بتسجيل الافكار ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب اهميتها واختيار الاولى و الافضل في هذه المقترحات وتتمثل اهمية هذه العصف الذهني كأسلوب ناجح من اساليب حل المشكلات في انها تحدد من الكبت النفسي والروح الانهزامية، تنمي روح المنافسة و تؤدي الى تأجيل الحكم على الافكار.
5. **تخطيط التدفقFLOW CHART:** يعتبر عرضا مرئيا للخطوات التي تتم عند انجاز عمل معين، و تستخدم هذه الاداة رموزا متشابهة لكي تشير الى انواع محددة من النشاطات الموضحة،طالما ان الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام و دقيق لهذا العنصر في العملية، وتكمن اهمية هذه الاداة في كونها تمكن من توفير رؤية ممتازة للعملية ككل، وبالتالي يمكن من خلالها ضمان الجودة على مستوى كل المراحل و العمليات التي تتم في المؤسسة.

المطلب الثالث :علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو 9000

إن اغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ،يرون ان العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل وانسجام، حيث ان إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين ان ISO 9000 هي نظام لإدارة الجودة وتقوم على مواصفات عالمية موثقة.

اولا–أوجه التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000

لو دققنا في إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الايزو، فالمؤسسة يمكن لها الحصول على شهادة الايزو بدون استكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وعليه مواصفات الايزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات معينة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مؤسسات المؤسسة فهما نظامان متكاملان وليس بديلان أو متعارضان رغم الاختلافات الموجودة بينهما.[1]

والجدول التالي يوضح طبيعة التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001

جدول رقم (1–1)يمثل التقارب بين مواصفات 2008: ISO9001 وادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة	ISO9001 اصدار 2008
التركيز المطلق على الزبون	يبدا بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق الرضا
التركيز على التحسين المستمر و تعميق	تؤكد على تحسين فعالية نظام الجودة

[1] مباركي صالح ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية ،مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة بسكرة،2018–2019، ص114

مفهوم الجودة الكلية وهي عملية لاتنتهي	باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة واهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات و الافعال التصحيحية و وقائية ومراجعة الادارة
استخدام الاساليب الاحصائية و العلمية في ادارة وتحسين الجودة	التاكد من تحديد اجراءات المراقبة و القياس التي سيتم تنفيذها و تحديد الاجهزة اللازمة لذلك
يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة وضع دليل الجودة	حددت متطلبات التوثيق واعد دليل خاص بالجودة
يتطلب تحسين سياسة الجودة و الالتزام بها من قبل الادارة والعاملين بالمنظمة	تحديد مسؤولية الاددارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة و الالتزام بها، ووضع اطار لمراجعتها و التاكد من تنفيذها
تسعى الى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير	تحديد الافراد الذين يقومون باعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع و الخدمات لتحقيق رضا الزبون	التاكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج لتثمين انه قد تلبيت متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.

المصدر :مباركي صالح،مرجع سابق الذكر ،ص114

ثانيا-أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و ايزو 9000

الاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية المنظمة لتطبيق كل منهما، ال ISO 9000 هو مواصفة يمكن الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة، لذا فالمنظمة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا يختلف جوهريا عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلا

لإدارة الجودة الشاملة، التي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون على رغم من ان مواصفات ISO 9000 تهدف إلى الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة اكثر من خلال سعي خلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى، والاختلاف في التعامل مع الزبائن حيث بالنسبة للنظام ISO تعامل غير مباشر، وكذلك بتطبيق مواصفات المعايير الدولية للجودة في منتجاتها.

ويمكن توضيح أبرز أوجه الاختلاف من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) يمثل مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو

ادارة الجودة الشاملة	المواصفات القياسية للايزو 9000
موجهة للزبائن	ليس ضروريا ان يكون موجها للزبائن
تمثل المحور الاساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لا يمثل جزءا من استراتيجية المؤسسة
موجهة بفلسفة،ادوات،اساليب شاملة	موجهة للاجراءات التشغيلية للنظام الفني
التحسين و التطوير المستمر احد المحاور الاساسية في فلسفة المؤسسة.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة باجراءات وطرق عمل
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس قسم محدد	يمكن تطبيقها على اقسام او ادارات محددة
تحتاج الى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل العمل.	قد لا يتطلب اجراء تعديلات جوهرية في الاوضاع الحالية
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس قسم	يتولى مسؤوليتها قسم او ادارة مراقبة الجودة

المصدر :مباركي صالح،مرجع سابق الذكر،ص116

المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مما لاشك فيه ان التقدم نحو ادارة الجودة الشاملة جاء نتيجة للعديد من العوامل، و لكن بشكل عام هناك عوامل دفع و عوامل جذب في العملية تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. في هذا المبحث سيتم توضيح مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطلب الاول، ومن ثم نتطرق الى متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني ، و في الاخير يتم التطرق الى معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الاول : مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة تطورا مهم في اسلوب عمل المؤسسة، فهي ترتكز على مبادئ قوية و كفؤة تساعد المؤسسة في احراز وضع تنافسي قوي على الصعيد المحلي والدولي.فالالتزام بهذه المبادئ من جميع المستويات الادارية في المؤسسة يعد السبب الرئيسي وراء نجاح مستلزمات التطبيق لهذه الفلسفة، وفي هذا العنصر سيتم التركيز الانتباه على السمات او الخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:[1]

- **التركيز على الزبون:** المقصود بالزبون هنا ليس الزبزن الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين بجهودهم لتحسين المنتجات المقدمة له،لكن لفظ الزبون هنا يمتد لشمل الزبائن الداخليين و هو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة او الافراد الذين يعتمدون على مخرجات العاملين الاخرين في الاقسام الاخرى من المؤسسة و بمعنى اخر ان الفرد العامل اصبح ينظر اليه على انه مورد و زبون في نفس الوقت فضلا عن فتح الاتصال الخارجي في اخذ ارائه و مقترحاته بالحسبان عند

[1] سحر قدوري الرفاعي، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد27، عمان–الاردن،1999،ص.ص27–30

تصميم السلع و الخدمات لمعرفة الحاجات التي يرغب بتحقيقها في منتجات المؤسسة بدقة متناهية، و ادارة الجودة الشاملة تهدف الى الاداء الصحيح الذي يخدم الزبون، و على ذلك فان تحمل مسؤولية الجودة من اي فرد في المؤسسة هو من اساسيات فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

- **التركيز على العمليات:** اتجهت إدارة الجودة الشاملة الى التركيز على العمليات الانتاجية، لان هذه العمليات تمثل النظام الذي يتم فيه تصنيع السلعة او تقديم الخدمة و لتي يسعى العاملون جاهدين الى ملائمتها للمتطلبات الذي يرغب الزبون في الحصول عليها، وهكذا اكتسب مدير العمليات في ضوء توجيهات ادارة الجودة الشاملة دورا كبيرا حيث اصبحت ادارة العمليات حقيقية يتوجب على الجميع تفهمها وادراك بعدها الاساس رضا الزبون او رفضه لمنتجات المؤسسة، ان الاهتمام بالعمليات انصب بالمطابقة على التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات من جهة اخرى، فكان امرا في غاية الاهمية، فالعملية تعكس مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلا عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدرب على ادوات حل المشكلات والسيطرة عليها.
- **التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة تركز دائما على اجراء تحسين مستمر في الجودة،حيث ان الجودة لا تصل الى حدا ولا تقف عند حد يستطيع عنده ان يزعم احدا ان هذا اجود ما يمكن، لان الجودة تطلب تحسينا مستمرا، وهذا التحسين هو الذي يجعل الانتاج مؤهلا للبقاء والصمود وتنظر بنفس الوقت نظرة بعيدة المدى الى رغبات الزبون والتطورات التي تطرا عليها، اصبح اجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين الى انجاز العاملين الى انجاز اعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الادارية

بالشكل الذي كل مظهر من مظاهر الاعمال ويمكنها من تحقيق اهدافها المرغوبة.

- **تدريب العاملين:** تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على افتراض ان العاملين لاهم لهم غير الحصول على الاجر، لكن في ظل إدارة الجودة الشاملة. يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها التعويض العاملين عن جهودهم، وانسجاما مع المبدا السابق،فالارتقاء ببرنامج التحسين المستمر يكون عن طريق توظيف الكوادر البشرية وتدريبها في تحسين العمليات واستثمار طاقاتهم فيها بما يحقق اكبر اشباع لحاجات الزبون وكسب رضاه الذي يمثل الفعال والمهم لإدارة الجودة الشاملة، ولذلك فنجاح البرامج التدريبية سيحقق اهداف وغايات المؤسسة الهادفة الى تحقيق الجودة الشاملة.
- **التغذية العكسية** : هذا المبدا يسمح بتحقيق المبادئ السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة و التي يمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة، من خلال المبادئ السابقة لإدارة الجودة الشاملة نلاحظ ان هذه المبادئ تمثل نظام اجتماعي وفني تحقق التكامل بين جميع الانشطة في المؤسسة، بحيث يرتكز على العاملين والعملاء والموردين والتغذية العكسية من اجل ضمان التحسين المستمر للجودة.

ويمكن ادراج مجموعة من المبادىء المهمة التي تعتمد عليها ادارة الجودة الشاملة:1

- **القيادة:** تقع على قيادة الشركة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للشركة وايجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
- **مشاركة الأفراد:** أن الأفراد في جميع المستويات هم شئ ضروري في الشركة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من اجل فائدة الشركة.
- **مدخل العملية:** إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- استخدام مدخل النظام لإدارة إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق الشركة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
- **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر للأداء الكلي للشركة يجب إن يكون هدفا ثابتا ومستمرا.
- **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.
- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين : تعتمد الشركة والمجهزون كلا على الأخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهم.

[1] احمد الخليل الحسيني،ادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مجلد21، العدد04،،العراق،2013،ص.ص1320-1321

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم،فان على ادارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة و قيمها و تعديل هيكلها التنظيمي و توجيه انماط الاشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

و من اهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة:[1]

1. **دعم الادارة العليا:** من الضروري اقناع الادارة اولا و قبل كل شئ بضرورة تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، و ذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
2. **التركيز على العميل:** ان الهدف الاساسي من تطبيق منهجية ادارة الجودة هو رضا العميل و اسعاده، و بالتالي فان اقناع الادارة و العاملين بالتوجه نحو العميل متطلب اساسي. و الاضافة الى ذلك فعلى الادارة ان توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء و احتياجاتهم و ان تفعل من نظام التغذية العكسية.
3. **التعاون وروح الفريق** : ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة و ذلك لان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة يعتمد اساس على فرق العمل.
4. **ممارسة النمط القيادي المناسب:** ان اكثر الانماط القيادية مناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي و الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الاهداف و اتخاذ القرار و التوسع في تفويض الصلاحيات، اما النمط الديكتاتوري

[1] توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة:مدخل ادارة الجودة الشاملة و ايزو9000،مكتبة النهضة المصرية،القاهرة-مصر،2002،ص172.

او الاوتقراطي والذي يعتمد على الاتصال من اعلى الاى اسفل فقط و على فرض الاوامر و التعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة.

5. **وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الاساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة،مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الانتاج و الانحرافات في الوقت المناسب و اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة.
6. **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري ان يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس او بين داخل المنظمة و خارجها. وينبغي ان يكون نظام الاتصالات قادرا على ايصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين و ابلاغهم و ابلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في اقرب وقت.

و يذكر (حمزة كواديك) في مقاله ان هناك جملة من المتطلبات التي تضمن نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يلي:[1]

- أن تقتنع الإدارة العليا في المؤسسات بأهمية ومزايا تطبيق نظام الجودة الشاملة
- ينبغي أن تتوقع الإدارة بعض القيود والمعوقات ومقاومة بعض الأفراد لتطبيق هذا النظام، وهذا راجع إلى فعالية عملية التخطيط في المؤسسة؛
- ترتفع تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البداية، ثم تبدأ بالانخفاض حتى تستقر عند حجم معين؛
- يتطلب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تغييرا في السياسات التنظيمية المنتهجة في المؤسسة ؛

[1] حمزة كواديك، مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،المجلد05 –العدد: 02، جامعة المدية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، الجزائر ،2021، ص274

- إن نظام الجودة الشاملة ليس نظاما بديلا للنظم السائدة، بقدر ما هو أداة للبحث عن الأداء المتميز؛
- لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تحتاج المؤسسة إلى نظم فعالة ومساندة أهمها :-الترويج لهذا النظام وتسويقه لدى العاملين في مجال الخدمات داخل المؤسسة؛ نظام فعال للعلاقات الإنسانية الذي يهدف إلى تعميق الولاء التنظيمي ويحقق ويعمق مفهوم الجودة؛ نظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية.

المطلب الثالث : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم وأهمها[1] :

- غموض أهداف التحسين.
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- .عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة .

[1] مداح مراد،مرجع سابق الذكر،ص169

- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط.
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي ترتكز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "ديمينج" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.

يمكن ايجاز اهم معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بما يلي:[1]

1. حداثة موضوع ادارة الجودة الشاملة و خاصة في البلدان النامية
2. عدم توفير الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم،بعدم حاجتهم الى التدريب
5. اتباع الاسلوب الديكتاتوري او الاوتقراطي في الادارة و تشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير او بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم او بغير ذلك من الاسباب
7. عدم الالمام بالأساليب الاحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن ان تجنبها المنظمة من جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

[1] محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات،دار وائل للتشر و التوزيع،عمان-الاردن،2004 ، ص.ص237-238

9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.
10. عدم وجود الانسجام و التناغم سواء بين اعضاء فريق العمل او بين فرق العمل ببعضها.
11. التأخير في ايصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون و الفرق في الوقت المناسب.

ان على ادارة المنظمة ان تولي اهتمامها و تركيز جهودها على معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة و ان تسعى الى ازالتها و القضاء عليها، و ذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة و وفقا للخطط الموضوعة.

و يذكر (فيليب اتكنسون) في كتابه الاسباب التي تؤدي الى فشل ادارة الجودة الشاملة:[1]

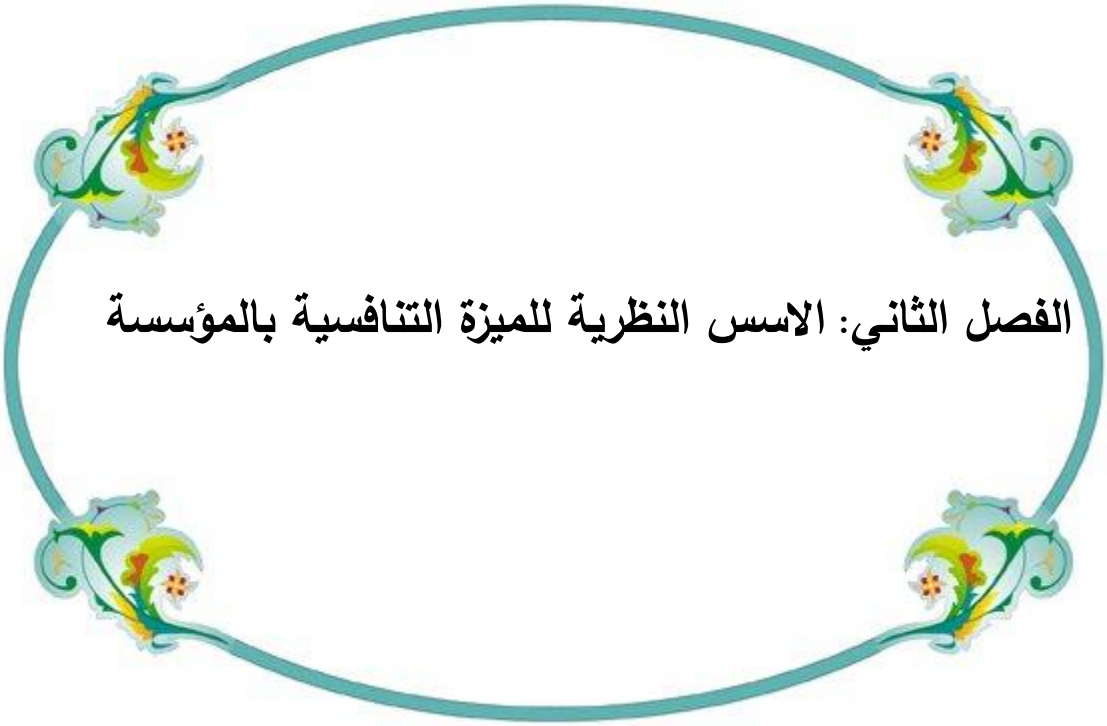
- يعتبر تغير الاتجاه و مقاومة التغيير من المشاكل التي تواجه العديد من منظمات الاعمال في الوقت الحاضر. فالافكار الجيدة المتعلقة بتحسين الجودة يمكن رفضها من جانب المجموعة المصممة على افشال الافكار، واحيانا يصفوا المدخل بانه ليس له مكان هنا.ان هذا المدخل ملائم لرجال الانتاج،حيث تبرز كل المشاكل و لكنه ليس بالنسبة لمجال الخدمات.
- نسيان الماضي والتركيز على المستقبل: يعيش الكثير من الافراد في المنظمات في الماضي،فهم يتذكرون المشاكل التي ظهرت بين الوحدات والوظائف والافراد الموجودين بكل منها. و يقوم هؤلاء الافراد بخلق صور ذهنية وتكرارها خاصة ما يتعلق منها باتجاهات(المكسب و الخسارة) اتجاه العمل بالنسبة لكل فرصة من الفرص. وهناك اعتقاد لديهم بان الماضي سيبعث نفسه مرة اخرى.

[1] فيليب اتكنسون، ادارة الجودة الشاملة،مركز الخبرات المهنية لادارة بميك للنشر،جمهورية مصر العربية، 1996، ص.ص52-53

خلاصة

مما سبق نستخلص ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة بدا بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين،حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم بالإضافة الى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين.

و قد بدأت بعض المنظمات في الفترة الاخيرة باستخدام ادارة الجودة الشاملة ضمن عملياتها الانتاجية ايمانا منها بدور الجودة الفعال في عمليات التنمية و التطوير.



الفصل الثاني: الاسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسة

تمهيد

ان التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من تحولات اقتصادية هائلة على الصعيد التقني والعملي نتيجة للتطورات السياسية الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاد السوق كما زاد الاهتمام بدراسة وتحليل إستراتيجيات الأعمال لما لها من دور في نجاح المؤسسات وازدهارها، وجب على هذه الاخيرة تحديد مجموعة من الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية والأسبقية على المنافسين. وقد برز مفهوم الميزة التنافسية كعامل أساسي لبقاء المؤسسة ونجاحها إذ أن اكتسابها لميزات تنافسية يسمح لها ضمان مكانة مرموقة بين منافسيها وتحسين أدائها بشكل عام.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: عموميات اساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير و تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز مناخ ادارة الاعمال الحديث هو اشتداد المنافسة سواء بين مؤسسات القطاع الواحد أو بين مختلف الدول، حيث ينظر الى الادارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المؤسسات الاخرى المنافسة لها. لهذا يجب العمل باستمرار على تنمية وتطوير مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المحافظة على استمراريتها.

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية و خصائصها

اولا- تعريف الميزة التنافسية

ظهر مبدأ الميزة التنافسية أولا في كتابات "شومبرلاين" سنة 1959 لكنها عرفت الشهرة والتوسع بفضل "بورتر" الذي عرف الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة" فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتوج، أو سعرا منخفضا، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتوجها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية [1] .

كما تم تعريفها على أنها القاعدة التي يرتكز عليها اداء المنظمات، حيث تعني ان تعمل المؤسسة على تعبئة مواردا المالية، المادية، البشرية و التنظيمية و اتخاذ قرارات حاسمة بهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون.[2]

[1] عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011 ، ص29

[2] مصطفى شلابي محمد، دور المسئولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة–مصر،2013،ص21

يشير مصطلح الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسين هما القيمة المدركة لدى العميل، قدرة المنظمة على تحقيق التميز.[1]

يوضح (شادي ارشيد الشرايرة) ان الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة من منظور سوق المنتج الذي يجلب اكثر من مركز تنافسي للشركة، و تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.[2]

و يعرفها "علي السلمى" على انها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[3]

[1] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الاسكندرية–مصر،2006،ص08.

[2] شادي ارشيد الشرايرة، اثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة والمالية،المجلد08،العدد01، الجزائر،2019،ص268

[3] علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة–مصر،2001،ص104.

بينما يرى"Mcfetridge" ان الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن ان تتحقق في حالة ما اذا كان باستطاعتها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية و الارباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية، دون ان يكون ذلك على حساب الارباح.[1]

و تعرف ايضا بكونها تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات تكلفة اقل او منتج متميز عن نظيره في الاسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.[2]

ومن التعاريف السابقة يمكننا اعتبار الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، ويمكن أن تكون بعدة طرائق التفوق على المنافسين في مجالات السعر أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة لأجل خلق قيمة للزبائن قبل أن يفعل المنافسون ذلك، أو من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن.

ثانيا-خصائص الميزة التنافسية

يقترح" Wright Wheel" بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية:[3]

- انها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- أنها تقدم دعما هام يسهم في انجاح الاعمال؛
- انها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

[1] ونادي رشيد-عامر بشير، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة-الجزائر،ص171

[2] هشام حريز و اخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،ط01، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014،ص112.

[3] عمار درويش،مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد06،العدد01،الجزائر،2021،ص26

- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أنها تقدم أساس للتحسينات المستقبلية؛
- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

و يذكر (صالح) ان للميزة التنافسية خصائص تتمثل في النقاط التالية:1

- **حاسمة:** تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- **الاستمرارية:** يمكن أن تستمر خلال فترة من الزمن؛
- **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة عليها.

اولا- مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك،قيمة السهم، تنوع المتجات، القدرة على التصدير. الا ان اكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما ان جميع تلك المؤشرات كمية، اي يمكن حسابها وبدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

1اصالح علي احمد، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال،دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2009،ص39.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:[1]

1. **الربحية:**تعرف الربحية على انها مقياس يستعمل لتقييم اداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الاصول او الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع و استخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد البشرية بشكل افضل.
2. **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب تصنيف المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الادارة حلها .ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق هي:
   أ. الحصة السوقية الاجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على اجمالي المبيعات الكلية في السوق.
   ب. الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات اكبر المنافسين في السوق.
   ج. حصة السوق المخدوم : وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية للسوق المخدوم.
3. **حجم المبيعات** : يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح اعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة اداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق اهدافها.

[1] محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الجاجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009،ص.ص45-47

ثانيا-العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

بالاعتماد على انواع الميزة التنافسية يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية الى نوعين:[1]

1-عوامل داخلية : و تتمثل في التكلفة الاقل و معناها قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى و الذي يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر.

اما العامل الآخر فهو تميز المنتج و معناه قدرة المؤسسة على انتاج منتج كتميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق التميز.

2-العوامل الخارجية : و من العوامل الخارجية التي تؤثر في الميزة التنافسية عاملان اساسيان هما:

- حجم الميزة التنافسية و يحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الاقل او تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب ذلك جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها او للحد من اثرها .
- دورة حياة المنتجات الجديدة: ان الميزة التنافسية لها دورة حياة تبدأ بمرحلة تقديم او نمو سريع ثم مرحلة التبني من المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها.

[1] اسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا-جامعة الخليل،2018،ص26-27

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية.

مصادر الميزة التنافسية تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الشركة بما يلي:[1]

1-الابتكار: يعد الابتكار مصدر محوري في استراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكلً في الاداء ركيزة أساسية، وبعدا الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية ، أن تسعى الشركات إلى التكيفً مع مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها ويعرف(Zatrochova) الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون.[2]

كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائهاً في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دورا مضافا للسلع والخدمات، كما يساهم كل منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متفردة، ومتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق.

2-الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة

[1] أحمد إبراهيم سعيد حسن،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط-كلية الاعمال،2017، ص.ص27-28

[2] P. N. Mukherjee, Total Quality Management, published by Prentice Hall of India Private Limited, INDIA, 2006, page 232

المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة .و يعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء وتطوير وتحسين منتجاتها. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.

3-المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات التي تجعل شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية لأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

ويذكر "شعبان" ان مصادر الميزة التنافسية قد قسمت الى مصدرين هما:[1]

المصدر الاول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية

حيث ان الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث اسس يطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس:

- **استراتيجية القيادة للتكلفة:** تركز على انتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة مع الاحتفاظ بالجودة.
- **استراتيجية التمايز:** تهدف لإنتاج سلع و خدمات على مستوى الصناعة ككل و توجيهها للمستهلكين غير الحساسين للسعر و هذا يعني ان يدفع العميل سعرا اكثر من المعتاد.
- **استراتيجية التركيز:** تهدف لإنتاج سلع و خدمات تشبع حاجات صغيرة من المستهلكين و تحاول تلبية طلباتهم بقصد تحقيق تميز في السعر و الجودة او كليهما.

المصدر الثاني :مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية

ان كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فانه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح والتفوق، لان المنافسة لا تقتصر على وضع استراتيجيات التنافسية فحسب، بل تمتد الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

[1] بلاوي احمد، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة احمد دراية ادرار،2019/2018،ص.ص10-11

و وفقا ل"porter" فان من مصادر الميزة التنافسية تتمثل في:[1]

- **الاشخاص:** يعتبر الاشخاص هم القوة الدافعة وراء الميزة التنافسية.
- الهيكل او الثقافة التنظيمية: هي العادات والسلوك والمعتقدات والمهمة والمعايير والرموز المشتركة لمؤسسة.
- **العمليات والممارسات:** فاذا كانت لديك طرق متفوقة للإنتاج فقد تتمتع بمزايا تنافسية قد يكون من الصعب على المنافسين تكرار العمليات و الممارسات.
- **المنتجات والملكية الفكرية:** تصميم منتجاتك يمكن ان يكون ميزة تنافسية ومع ذلك عادة ما يكون من السهل على المنافسين تكرارها.
- **التكنولوجيا:** ارتفعت التكنولوجيا كعامل رئيسي في الميزة التنافسية مع الثورة الصناعية، في البداية شملت التكنولوجيا الآلات الصناعية وتكنولوجيا النقل والطاقة والمعدات المكتسبة والمنتجات الاستهلاكية وفي القرن العشرين برزت تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الحيوية كعوامل رئيسية.

و يقتضي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين اساسين هما:[2]

- **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمة ان تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال تحسينها للقيمة التي يدركها للساع او الخدمات التي تقدمها له، وذلك من خلال استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين هذه القيمة، ويتعدى مفهوم القيمة المدركة لدى العميل من مجرد مقارنة السعر بجودة المنتوج الى مدى اقناع العميل بالمنتج او الخدمة المقدمة له.

[1] Halazwi et hayder,sander,concepts strategic management ;pearson education international,printed in the united states of america,2018,p48

[2] حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016، ص.191

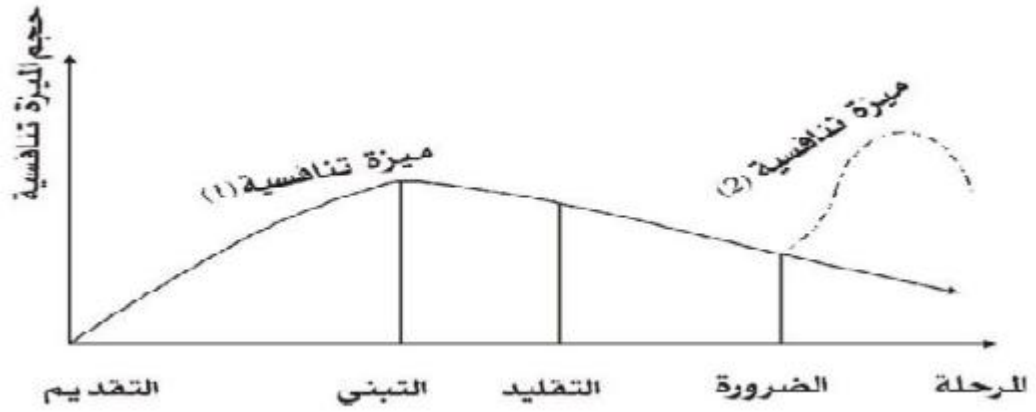
- **قدرة المنظمة على تحقيق التميز:** يمكن المنظمة ايضا ان تحقق الميزة التنافسية و ذلك من خلال التميز بسلعة او خدمة عن غيرها من المنظمات، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة او عمل نسخة منها، و بالنظر الى دورة حياة المنتج نجد انها قصيرة، و اكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات التي تختصر دورة حياة احد منتجاتها لتقدم منتوجا جديدا.

المبحث الثاني : عموميات اساسية حول الميزة التنافسية.

ان الميزة التنافسية لا يمكن فهمها الا اذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشا بداخلها العديد من الانشطة المنفصلة، و كل نشاط التي تقوم به المنظمة يمكن ان يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الادنى او التمايز، وهذا بالتزام المنظمة باستراتيجيات تجعل هذه الاخيرة تتمتع بأداء اعلى من غيرها من المنظمات.

المطلب الاول : دورة حياة الميزة التنافسية .

شكل رقم (2-1) يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر :مراد مداح، مرجع سابق الذكر،ص 171

من خلال الشكل اعلاه يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:[1]

1. **مرحلة التقديم أو النمو البديع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار ... إلخ) فهي تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبر أو سريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.
2. **مرحلة التبني:** وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها ومن هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.
3. **مرحلة التقليد** : في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى اخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود الميزة المؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وكما هو موضح في الشكل السابق، وفي الميزة التنافسية، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة من أنها قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.
4. **مرحلة الضرورة** : في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل وتصبح المؤسسة مضطرة وإلى حاجة ماسة إلى تقديم ميزة تنافسية جديدة من أجل تخفيض

[1] مراد مداح، مرجع سابق الذكر ،ص.ص171-172.

او تدعيم ميزة تمييز المنتج إلا أنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة الحالية (الأولى) هو الزوال ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة. حيث أن المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة التمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستديمة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى. غير أن هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستديمة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات و التقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

المطلب الثاني : الإستراتيجيات العامة للمنافسة

لكي تستطيع المؤسسة أن تواجه المؤسسات المنافسة لها عليها تحقيق ميزة تنافسية أو عنصر تفوق لها ولكي يتم ، وتعرف الاستراتيجية التنافسية على "أنها خطط طويلة ذلك على المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافس معينة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضا على أنها "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة والذي حسبه فإن أمام سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر "بورتر " المؤسسة على الأقل ثلاثة

إستراتيجيات تنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز[1].

كل مؤسسة تتبنى استراتيجية معينة للتنافس تتلائم مع إمكانيها، و مواردها، وكفاءتها البشرية،و قد صنفها .Porter إلى ثلاثة أصناف و هي:[2]

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مع تحسين الكفاءة شريطة توفر السوق على مستهلكين واعين بالسعر، وتكون أكثر نجاعة فيّ اقتصاديات الحجم.
2. **استراتيجية التميز او الاختلاف** : فيها تحاو ل المؤسسة تقديم منتجات مميزة، ومختلفة عن المنافسين بتقديم عدة تشكيلات للمنتجج، وتنجح في ذلك كلما تمتعت بالمهارة، والكفاءة التي تحول دون محاكاة المنافسين لمنتجاتها، و خدماتها، وكذا استراتيجياتها.
3. **استراتيجية التركيز أو التخصيص:** تهدف المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق بإشباع حاجات خاصة لفئة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.

هذه التقسيمات التي اقترحها (M.poter)لاقت اهتماما بالغا، ولازالت تطبق، ولها صدى كبير في بيئة الاعمال، ولكنها تعرضت للعديد من الانتقادات، حيث بإمكان المؤسسة تقليل التكلفةّ وتقديم منتجات مميزة في ان واحد،كما ان التميز يؤدي الى اكتساب حصة

[1]شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2005-2004. - ص12،

[2] مصباح عائشة،دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6 ، العدد 1 جوان 2019، ص35

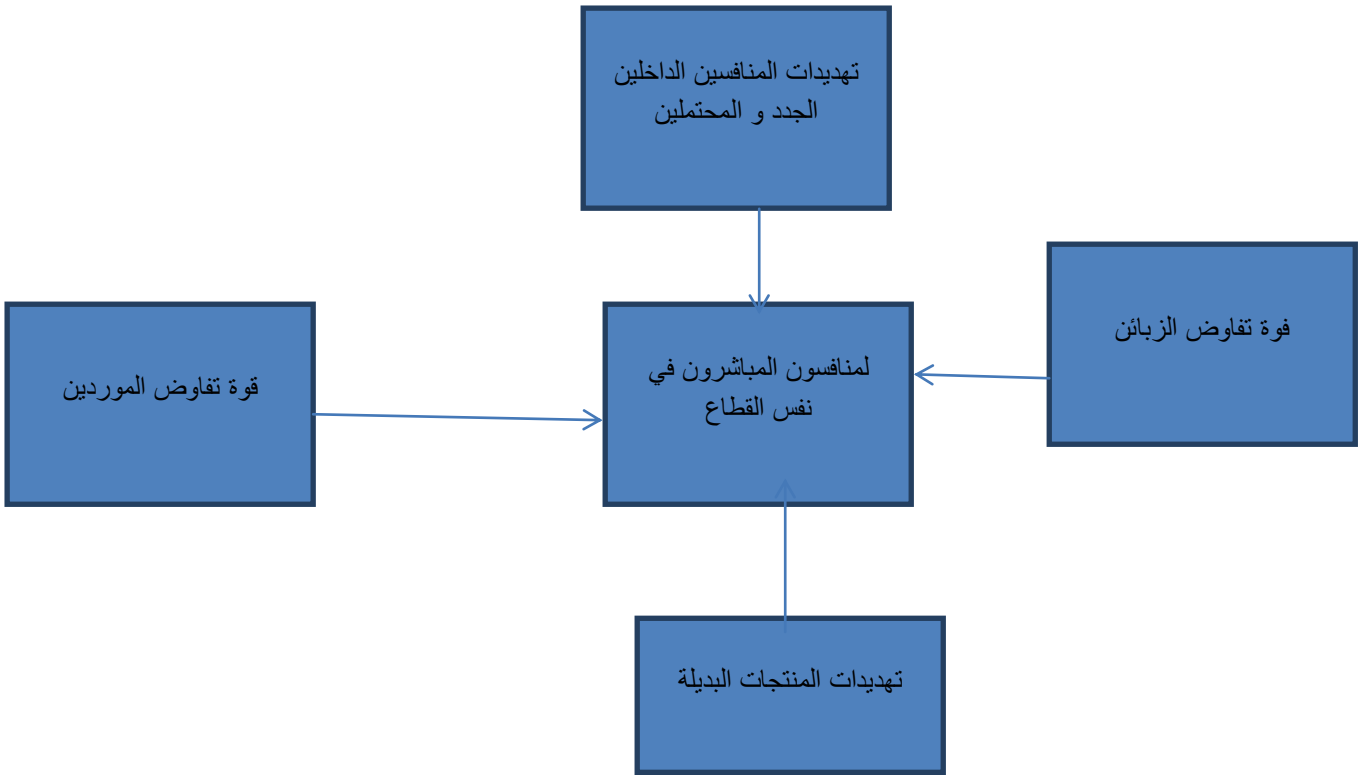
سوقية كبيرة في السوق، مما يدفع الى زيادة الانتاج، والحصول على وفرات الحجم، أضف اى ذلك انه لا يمكن لأي مؤسسة أن تغفل عن الجودة، ولا عن احتياجات العملاء.

وعلى العموم فإن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة تدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها، وتحقيق الأسبقية على منافسيها، لذا فهيّ مطالبة بتبني أنظمة تساعدها على التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها ومحاولة التحكم النسبي في اثارها من خلال ترقب ورصد الاحداث ، والتطورات التي تحصل فيها .

المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة.

إن المؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة، فهي في صراع دائم مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها و قدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها ، ومن ثم يكون من الضروري معرفة و دراسة هذه البيئة لمحاولة التأقلم معها .فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس القطاع فحسب ،بل تعداه الأمر إلى قوى أخرى تشكل البيئة التنافسية وهي القوى الخمس لـ Porter التي جسدها في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-1) يمثل القوى الخمس لـPorter



Source : M.Porter," La Concurrence Selon Porter" , Edition village mondial,Paris,1999,p :30.

يمكن شرح القوى الخمس لـPorter على النحو التالي: [1]

أ-**تهديدات المنافسين الجدد.**: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ،حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق، و بهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و ردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فان درجة الخطورة تكون قليلة،

[1] اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المعهد الجامعي العربي بن مهيدي-ام بواقي،2008-2009،ص.ص10-13

حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل أهمها: اقتصاديات الحجم، تميز المنتوج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية،...

ب-تهديدات المنتجات البدلية: لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاحمين في الصناعة، و كذلك القادمين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة. فهل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم بديل إشباع هذا الطلب، حيث أن وجود المنتجات البديلة في السوق بصنع حده لقدرة أو مردودية الصناعة، و هذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه إن تحديد المنتجات البديلة في السوق يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر .

ج-قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار المنتجات، و التفاوض بشأن خدمات جيدة وسلع بأحسن جودة و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع . يعتبر Porter الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية :

- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة؛
- إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون و من تكاليفهم؛
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
- إذا كان منتج القطاع ال يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون؛
- إذا كان المنتج ال يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛

- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و لإنتاج المنتج نفسه؛
- إذا كانت التكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة؛
- إذا كان الزبون يملك معلومات كاملة مثل: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.

د-قوة تفاوض الموردين : تتمثل قوة الموردين في قدرتهم على رفع أسعار منتجاتهم أو خدماتهم التي يقدمونها و بالتالي يقومون بالضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره.

و تزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت فيهم الشروط التالية:[1]

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردون أكث تمركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج؛
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛

و-المنافسون المباشرون في نفس القطاع.: تقوم المنافسة على خطط مبنية على المنافسة عن طريق : الاسعار،الإشهار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن، ...و يرجع وجود هذه المزاحمة إلى أنه هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم أو على الأقل المحافظة عليها . و تنجم المنافسة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة فيما يلي:[2]

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007 ،ص 277.

[2] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1999،ص70

- عدد المنافسين كبير أو أحجامهم و قواهم متقاربة فيما بينها؛
- نمو القطاع البطيء، و قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
- المنتج أو الخدمة غير متميزان أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ؛
- إذا تعدد المتنافسون من حيث استراتيجياتهم ، طبيعتهم و شخصياتهم؛
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة و أهمها: أصول متخصصة، قيود حكومية واجتماعيه حواجز عاطفية و اعتبارات استراتيجية.

المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير و تعزيز الميزة التنافسية

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة الحديثة و التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات العالمية الرائدة، اذ هي مصدر تفوقها و تميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص و المواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وإنطلاقا من ذلك ، انتقل اهتمام المؤسسات من كيفية تحقيق مزايا تنافسية إلى البحث في طرق تضمن المحافظة عليها اطول فترة ممكنة .

المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

تعد الجودة بلا شك سلاحً تنافسيا فعالا، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجانا مع توقعاته .ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان

تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة، فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة . إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها . وفي هذا المجال، يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك هدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل .لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم، لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم . وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل[1] :

1. تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة .
2. وضع العميل في المقام الأول .
3. اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

[1] آسية دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،2014 -2015،ص35

4. التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.
5. مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
6. وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة تهدف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت" الجودة" .

المطلب الثاني: علاقة تقنيات إدارة الجودة الشاملة ببناء الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي :[1]

اولا–تقنية الإنتاج في الوقت المحدد: أهم الطرق التي استخدمتها الإدارة اليابانية، فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، حيث يتم الإنتاج أو المخزون فقط للعناصر المطلوبة والضرورية وبالكميات الضرورية تماما وفي الوقت الضروري، فتسحب المرحلة المتقدمة المواد من المرحلة السابقة لها بمعدلات محددة تماما وفي الوقت الذي يتم فيه الحاجة إلى العنصر .أي إنتاج ما يطلبه الزبون بالضبط وشحن المواد المطلوبة عندما تطلب وحيثما يوجد عليها الطلب مع عدم وجود انحرافات عن الجدول الموضوع .

[1] فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –جامعة سطيف،2014–2015،ص.ص99–107

يمكن لنظام الإنتاج في الوقت المحدد أن يخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، أو تطوير وسيلة متفوقة في الإنتاج تسمح للمؤسسة بتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الإنتاجية. ويشير"Lubben " إلى ثلاث طرق تمكن نظام الوقت المحدد من خلق ميزة تنافسية، وهي :

- الدمج والتحسين، وهذا يتطلب تقليل العمليات والموارد التي لا تسهل عملية الإنتاج؛
- التحسين المستمر، من خلال المحاولة باستمرار في تحسين الأنظمة والعمليات؛
- تفهم الزبائن، وهو ما يتطلب تخفيض التكاليف وتلبية رغبات المستهلكين.

ثانيا-تقنية إعادة الهندسة : تعرف بأنها إعادة التفكير الأساسي، واعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مثيرة في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة". ان إعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطات أعمالها، لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق. كما أن إعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي عملتها المؤسسة، وعملها بشكل عادة الهندسة أفضل وبشكل مختلف. وعليه، يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وإعادة الهندسة، و اعادة الهندسة الزبائن، من خلال تأكيدها على القيمة المضافة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحا للميزة التنافسية. كما تستهدف أيضا العاملين و تؤكد على دورهم في حل المشاكل، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات، إذ تهتم قوة العمل بقياس مستويات الجودة، ورضا الزبائن، وتقييم الزمن، وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية..

ثالثا–تقنية القياس المقارن.: تتضمن المقارنة المرجعية البحث المنتظم والهادف عن أفضل الممارسات التي تستعملها المؤسسات سواء المنافسة أو غيرها بغرض تحسين أدائها . وهي اجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل . و تتطلب المقارنة المرجعية التحلي بالتواضع والاعتراف بأن مؤسسة أخرى تعتبر الأحسن في مجال معين، كما تتطلب الكثير من الحكمة من أجل محاولة التعرف على كيفية الوصول إلى نفس مستواه ولما لا التفوق عليه. وهي وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها للمؤسسات التي تحاول أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء.

يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية. ولغرض تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المبدأين التاليين [1]:

- **الأول:** ينبغي على المؤسسة أن ال تنظر فقط إلى ما هو أفضل الآن وتطبقه المؤسسات الرائدة ...ولكن أيضا إلى ما تفكر المؤسسات الرائدة في إنجازه في المستقبل.
- **الثاني:** اعتماد مبدأ التطوير المتسارع لاختصار الوقت لان المؤسسة لا تستطيع أن تكون نسخة من منافسيها ... فالوقت الذي تستغرقه لتصبح مثلهم، يكونوا أي المنافسين قد سبقوها بمقدار الوقت المستغرق للتطوير.

[1]عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان–الاردن، 2000 ،ص: 49.

المطلب الثالث : دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إ يزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة و ملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة "Juran" "بقوله "أنت لست مجبرا على تطبيق الايزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون [1] ".

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمنة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع و توفر الخدمة أو المنتج في الاسواق، و الا شك أن إنشاء و تطبيق نظام فعّال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل و هو ما يزيد في رضاه، زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات و بالتالي خفض التكلفة و زيادة الانتاجية .

تطبق المؤسسات مواصفات إيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها، و ذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها و خدماتها التي تقدمها، و هو ما يساعدها على بناء و تعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة و تستغلها في زيادة حصتها السوقية و بالتالي زيادة ربحيتها.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ISO 9000 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2001 ،ص15.

إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا تعني نهاية المطاف بل أنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا / الصناعة و عناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق[1].

ان مواصفات إيزو 9000 تشترط جودة العمليات داخل المؤسسة و وسائل الاتصال والعلاقة فيما بين الممولين و المستهلكين، أي أنها تهتم بجودة نظام المؤسسة، و طبعا الهدف منها هو ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة بما يفي بمتطلبات العملاء .كما أن تطبيق إيزو 9000 و الحصول على شهادة المطابقة يعد ميزة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية، و بالتالي زيادة إضافية إلى تسهيل دخولها إلى الأسواق العالمية.

[1]شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة استكمالا نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة ام البواقي،2013–2014، ص.ص106–107

خلاصة

تبين لنا من خلال مما سبق أن المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة ترتكز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات و ذلك باعتماد المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيق مبادئه (الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة، التركيز والتوجه بالعملاء، التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة واستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين، التحسين المستمر، والعمل الجماعي) بطريقة صحيحة يؤدي بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

في ظل التغيرات المتلاحقة من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية والتقنيات المساهمة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، كان من أبرزها تطبيق مواصفات الايزو 9000 من خلال تحسين جودة السلع والخدمات بمعنى آخر جودة الاداء ، وتساعد ايضا التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة ،و أهمها :استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية الكهرباء و الغاز بالمدية

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة سونلغاز" مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية "وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول:تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط المدية.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات.)

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الاول : عرض عام حول مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء.

سنقدم في هذا المبحث عرض عام للشركة محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال عرض الشركة القابضة ومجمع سونلغاز، عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC-SPA (سونلغاز) والتعرف على مهامها وإسناداتها، وفي الأخير تقديم مديرية التوزيع بالمدية)وحدة تابعة لSDC-SPA) من خلال عرض الهيكل التنظيمي للمديرية والتعرف على كل قسم، وصولا إلى قسم المالية والمحاسبة مكان إجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول :لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز(مجمع سونلغاز).

أولا :النشأة و التطور التاريخي[1].

- ❖ بداية القرن العشرين ، اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر ، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)،وشركة الإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط والغرب،Compagnie due Bourbonnais الى الشرق و مصانع levyفي قسنطينة .
- ❖ 1947 ،تم نقل الشركات الامتياز 16 إلى شركة تحت المسمي شركة كهرباء و الغاز الجزائريةEGA، كلفت بإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز.
- ❖ 1962: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، و ذلك بمقتضى القانون رقم 62/157الصادر ب 1962/12/31.
- ❖ 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية(EGA)، و إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، و ذلك بمقتضى القانون رقم69/059 الصادر ب 1969/07/26،مع ابقاء نفس المهام .

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

- ❖ 1983: إعادة الهيكلة الأولى :ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال، (KAHRIF، INERGA'ETTARKIBK KANAGHAZ) بالإضافة إلى شركة التصنيع AMC.
- ❖ 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري(SONELGAZ EPIC)، و ذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم91/457 الصادر ب 1962/12/14.
- ❖ 1995 التمتع بشخصية قانونية و الاستقلال المالي 'ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم95-280المؤرخ 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- ❖ 1998 إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).
- ❖ 2002تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA بعد صدور القانون رقم 02 /01 المؤرخ في 2002/02/05.
- ❖ 2004 الإعلان عن إعادة هيكلة و برنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل و التوزيع و تغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية و كذا أصبحت Sonelgaz شركة قابض،تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كل شركات تابعة تضمن هذه الأنشطة :[1]
  - ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء(SPE)
  - ✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء(GRTE)
  - ✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية(GRTG)
- ❖ 2006 توسيع و تطوير مهام المجمع و إنشاء فروع للتوزيع جديدة و دمج شركات الأشغال و الخدمات الى المجمع ، من أهمها:

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر .(SDA)
- ✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط .(SDC)
- ✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق.(SDE)
- ✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب(SDO)

❖ 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة :ليصبح يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

- **الشركات المهنية و التجارية** :« **Sociétés Métiers** » تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباءSPE، شركة نقل الكهرباءGRTE،شركة نقل الغاز GRTG، 04شركات التوزيع SDA-C-E-O،شركة مسير المنظومة الكهربائيةOS.
- **شركات الإنتاج** :و هي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية وتضم 04 شركات و هي شركة انتاج الكهرباء ترقة SKBبرواقية ، SKDكودية الدراوش ،SKT،سكيكدة SKS.
- **شركات الأشغال** : يضم 06 شركات KAHRIF, KAHRAKIB, INERGA,CEEG,KANAGHAZ ETTARKIB,
- **شركات المساعدة** :هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى لمجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، و تضم 15 شركة.
- **شركات مشاركة مع سونلغاز** :و هي شركات مختلطة مع شركات أخري ولها حصص في رأس المال و تضم 06 شركات.

سنة 2011 تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة :تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز ، الذي اعتمد في عام 2002 ، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين 2مايو 2011 ، وتصبح بالتالي وبالإضافة Sonelgaz. في" شركة قابضة "دون إنشاء

كيان قانوني جديد ويأخذ اسم Sonelgaz.Spa في "Groupe Sonelgaz". إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها Sonelgaz .اللوائح المعدلة ، تحتفظ إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

سنة 2017 :إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة و تقسم أنواع الشركات كما يلي:

- **الشركات الخاضعة :يكون رأسمالها % 100 من المجمع**، و تضم 13 شركة(06شركات مهنية و 07 شركات أشغال.(**الشركات المختلطة :يكون رأسمالها % 51 من المجمع**، و تضم(07 شركات شركات الإنتاج المختلطة 03 + شركات جديدة).
- . **شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز** :و هي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 و تضم 20 شركة .
- **شركات مشاركة مع شركات أخرى** : و هي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة_ 2009 و تضم 05 شركات.
- و من أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى : الشركة الجزائرية لتوزيع كفرع SDA .مع إضافة « SDC,SDE,SDO » الكهرباء و الغاز و التي ضمت« SDC,SDE,SDO " مع اضافةSDA كفرع .

المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها

أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة:مديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى(الشركات المهنية التجارية الخاضعة مع سونلغاز) والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

ثانيا :التغطية الإقليمية[1] :

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية،ب شارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، 156 زبون،عدد الزبائن تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن **الموصولون بالكهرباء219 :**

67 زبون ، موزعة على المدية 1 و 2 ، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان ، **الموصولون بالغاز899 :**

عين بوسيف، تابلاط ، الشهبونية و 6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب67899 كم، و 5 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296كم.

[1] من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات المقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا :أهداف المديرية[1]

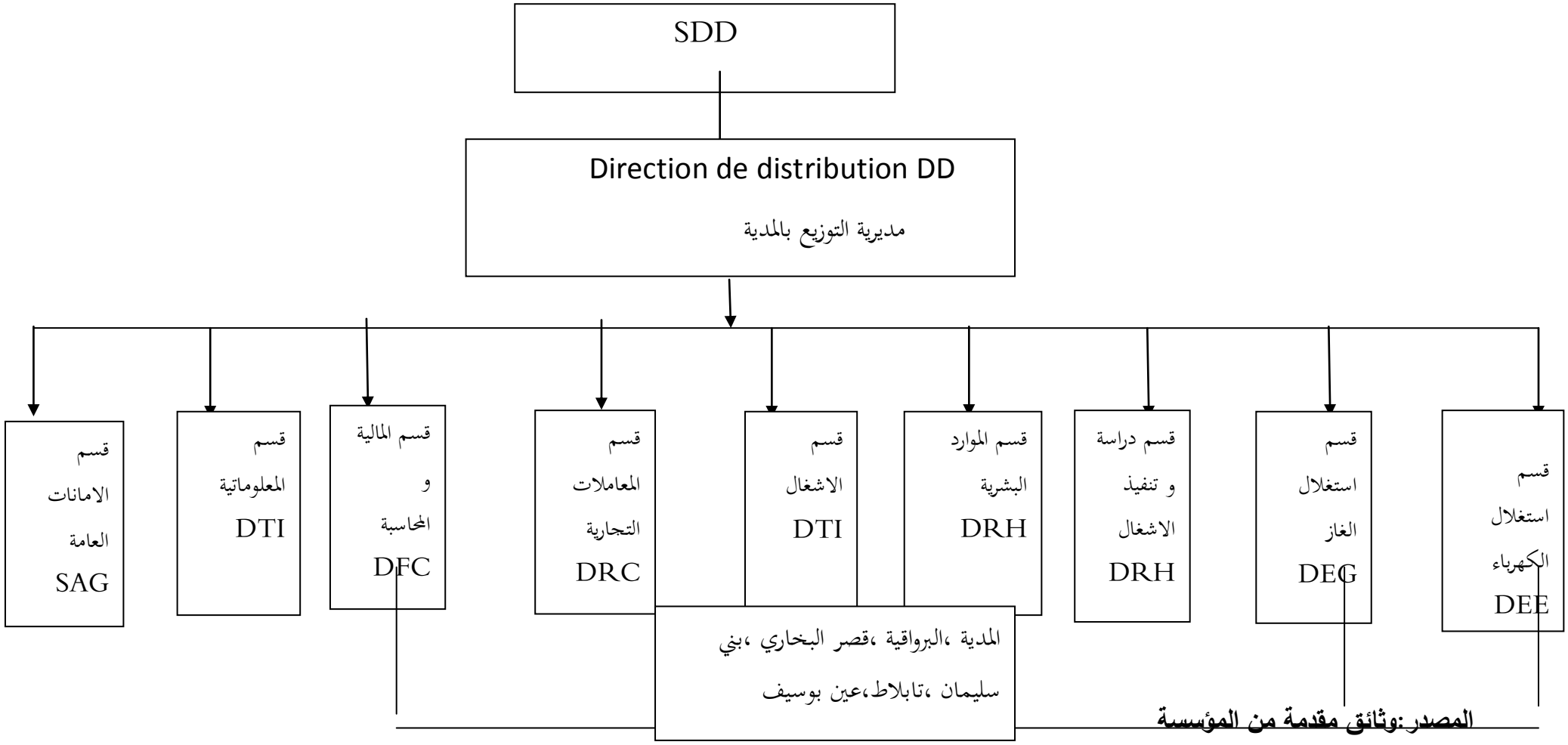
السهر على تقديم و تطوير و تحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية و تفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية .

- إنجاز المخططات الاستثمارية في أجلها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها و تحقيق أكبر أرباح ممكنة .
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم .
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال .

[1] الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مرجع سابق الذكر.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل (3-1):**الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز- وحدة المدية -**



المصدر:وثائق مقدمة من المؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي:

- **قسم استغلال الشبكات:** وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز وكذا صيانتها و مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف.
- **قسم المالية و المحاسبة** :وهو المسؤول عن متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف ...
- **قسم الموارد البشرية** :يهتم بتسيير شؤون الموظفين و كل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم بما في ذلك التكوين الأجور، الترقية، التقاعد. ..
- **قسم العلاقات التجارية** :يهتم بتسيير طلبات الزبائن وهو نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة وتقسم لمصالح المصلحة التجارية بالمدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان،عين بوسيف وتابلاط.
- **قسم الدراسات و الأشغال** :يتكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبائن من حيث الكمية، التكلفة، تحديد المسافة بين لزبون والشبكة، ويحرر بذلك مخطط الدراسة .
- **قسم الإمكانيات العامة** :يهتم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له مثل توفير المكاتب السيارات، أجهزة الإعلام.
- **قسم تسيير أنظمة المعلوماتية** :توكل إليه مهمة تجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وزبائنها وبتبويبها من اجل الإطلاع عيها بسهولة.

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة.

سوف نتناول في هذا المبحث المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة و اساليب جمع البيانات ثم نتناول خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة الى استخراج البيانات من برنامج SPSS التحليل الإحصائي للبيانات .

المطلب الأول :منهج الدراسة .

اولا–مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات

1 – **مجتمع الدراسة** :يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية وقد تم توزيع 25 استبيان على مختلف افراد المجتمع وتم استرجاع جميع الاستبيانات أي بنسبة 100% .

2– **أدوات جمع البيانات**

تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات ولقد تم الاعتماد على الاستبيان .

وتعرف أداة الاستبيان على أنها نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين) من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة ما، وهى تعد أداة رئيسية في جمع البيانات إذا رعى في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

2-1-وصف الاستبيان

الجدول رقم(3-1) يمثل مقياس لكارت الخماسي

المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الاهمية النسبية	1	2	3	4	5

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

2-2- **هيكل الاستبيان** : تضمن الاستبيان 25 هيكل عبارة موزعة على جزئين هما:

ا- **الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت 4 عبارات تتضمن في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

ب- **الجزء الثاني : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة بمؤسسة الكهرباء والغاز- ولاية المدية** تضمن محورين رئيسين وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة كالآتي:

المحور الاول : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

يشمل 17عبارة مقسمة على 04 تقسيمات وتتمثل هذه التقسيمات فيما يلي :

التزام الإدارة العليا ويتكون من 04 عبارات

التركيز على الزبون ويتكون من 05 عبارات

التحسين والتطوير المستمر ويتكون من 04 عبارات

التعاون والمشاركة الجماعية ويتكون من 04 عبارات

المحور الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمؤسسة ويتكون من 08 عبارات

3-الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v 20، لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الاساليب الإحصائية الآتية :

- معامل الثبات الفا كرونباخ
- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الإنحرافات المعيارية
- معامل الارتباط سبيرمان
- معامل khi-deux

ثانيا-اختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة التاكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الثبات بين إجابات المبحوثين في المرة الاولى وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات اكبر من (0,60).

وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على ما يلي :

الجدول رقم (3-2) معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

المحاور		عدد العبارات	معامل الثبات Alpha de Cronbach
المحور الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	4	0.749
	التركيز على الزبون	5	0.917
	التحسين والتطوير المستمر	4	0.833
	التعاون والمشاركة الجماعية	4	0.877
المحور الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمؤسسة		8	0.892
الاستبيان ككل		25	0.963

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المبية في الجدول السابق نلاحظ أن نتائج معامل الفا كرونباخ كانت اكبر من(0.6)مما يدل على ثبات الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعة حيث تراوحت قيمته بين 0,917 و 0,749 مما يبين مصداقية كل مجالات الاستبيان معا، وبالتالي صدق الاستبيان، ومصداقية النتائج التي وضع لقياسها كما يدل على ثبات عال جدا على وجود صدق في أداة الدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي :

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحاور للاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجدول الآتية، النتائج المتوصل إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01**) .

الجدول رقم:(3-3)معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الاتساق مع المحور الاول: ادارة الجودة الشاملة		رمز العبارة	الاتساق مع المحور الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
S_1	**0.319	0.370	Q_1	**0.695	0.000
S_2	*0.365	0.170	Q_2	**0.681	0.000
S_3	**0.436	40.00	Q_3	**0.789	0.000
S_4	**0.526	0.000	Q_5	**0.740	0.016
M_1	*0.304	0.410	Q_6	**0.778	0.000
M_2	**0.534	0.000	Q_7	**0.623	0.000
M_3	**0.480	10.00	Q_8	**0.679	0.000
M_4	**0.435	40.00			

			0.260	*0.344	M_5
			70.00	**0.412	K_1
			0.000	**0.610	K_2
			0.000	**0.545	K_3
			0.000	**0.551	K_4
			0.000	**0.728	L_1
			0.000	**0.621	L_2
			0.000	**0.593	L_3
			0.000	**0.635	L_4

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSpss

(**): اذا كان مستوى الشك(0.01) فان مستوى الثقة (99%)

(*):اذا كان مستوى الشك(0.05) فان مستوى الثقة (95%)

يبين الجدول اعلاه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و اللذي يبين ان معاملات الارتباط لفقرات مع المحور الأول المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لارتباط الفقرات مع المحور الثاني المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و لان ايضا القيمة الإحتمالية اقل من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من المحور الاول والثاني صالحة للتحليل بدون حذف.

المطلب الثاني :خصائص مجتمع الدراسة.

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة جميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-4) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	%72
أنثى	7	%28
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد ذكور إذ تقدر نسبتهم 72% في مقابل 28% من افراد المجتمع إناث، ومن ذلك يغلب على العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظرا لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في السياقة و الحراس، يد عاملة مهنية (سلك الاعوان و الرتب)

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (3-5) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 الى 28 سنة	10	% 32
من 29 الى 39 سنة	8	%40
من 40 الى 50 سنة	5	%24
اكثر من 50 سنة	2	% 4

المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العاملين في المؤسسة تتراوح أعمارهم مابين 29 و 39 سنة إذ تقدر نسبتهم بـ 40 % ، بينما تقدر نسبة العاملين ، بينما تقدر نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 الى 28 سنة بـ 32%، وتمثل نسبة 24% العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 50 سنة وتبقى نسبة 4% فهي تمثل العمال الذين يتجاوزون 50 سنة ، كل هذه المؤشرات تدل على أن اغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب وهي الفئة القادرة على العمل.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-6) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	% 8
ثانوي	3	%12
تقني سامي	7	%28
ليسانس	5	% 20
مهندس	3	% 12
ماستر	5	%20
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28 %من العاملين متحصلين على شهادة تقني سامي، تليها نسبة 20 % تمثل الحاصلين على شهادة ليسانس و الماستر (لكل منهما 20 %)

وتمثل نسبة 12 % كل من الحاصلين على شهادة مهندس ومستوى ثانوي، أما نسبة 4 % فهي تمثل العاملين المتحصلين على مستوى متوسط .

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (3-7) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	13	% 52
من 5 الى 10 سنة	5	%20
من 11 الى 16 سنة	1	%4
اكثر من 16 سنة	6	% 24
المجموع	25	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العاملين في المؤسسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات إذ تقدر نسبتهم بـ 52 %، تليها نسبة 24 % تمثل العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة، وتليها نسبة 20 % تمثل العاملين الذين تتاروح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات أما نسبة 4% فهي تمثل العاملين الذين تتاروح خبرتهم من 11 الى 16 سنة.

المبحث الثالث :تحليل نتائج الدراسة .

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة و تطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختيار صلاحيتها ، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك عرض وتحليل النتائج، التي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقا على فهم واقع متغيرات الدراسة.

المطلب الأول :تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات افراد مجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي : من (1 الى 2.33) دال على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.34 الى 3.66) دال على مستوى متوسط، ومن (3.67 الى 5) دال على مستوى مرتفع ويظهر ذلك في الجداول التالية:

أولا :تحليل عبارات مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (3-8) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات مبادئ ادارة الجودة الشاملة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
التزام الإدارة العليا		3.48	0.732	متوسط	3
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها.	3.64	0.907	متوسط	1

02	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.	3.56	1.003	متوسط	2
03	تقوم الادارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الاقسام و المستويات الادارية	3.20	0.957	متوسط	4
04	تتخذ الادارة خطة عملية لتطبيق استراتيجية الجودة بمؤسستكم	3.52	1.005	متوسط	3
التركيز على الزبون		3.56	0.804	متوسط	1
05	تركز مؤسستكم على تحقيق رضا الزبون	3.72	0.980	مرتفع	1
06	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.	3.68	0.945	مرتفع	
07	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعال من المنتجات المقدمة.	3.32	1.108	متوسط	5
08	تحرص مؤسستكم على تقديم نصائح و ارشادات للزبائن	3.68	0.748	مرتفع	
09	تتمتع مؤسستكم بسرعة الاستجابة بالمواعيد حسب حاجات العملاء.	3.40	0.816	متوسط	4
التحسين والتطوير المستمر		3.53	0.861	متوسط	2
10	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة	3.52	1.005	متوسط	3

	العالية.				
11	تقوم مؤسستكم بإجراء تحسينات مستمرة وتدريجية لنمط الادارة و اسلوب العمل تحقيقا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	3.64	0.995	متوسط	1
12	عملية التحسين تشمل جميع الادرات و الاقسام بالمؤسسة و تقوم بمشاركة كافة العاملين	3.40	0.913	متوسط	4
13	لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.	3.56	1.083	متوسط	2
التعاون والمشاركة الجماعية		3.29	0.915	متوسط	4
14	تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	3.24	1.128	متوسط	2
15	يشجع المشرفون بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي.	3.12	1.054	متوسط	3
16	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.	3.08	1.222	متوسط	4
17	يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة	3.72	0.843	مرتفع	1
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.47	0.828	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ أن أفراد العينة يرون وجود واقع ايجابي لاستخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة بمستوى اهمية متوسط وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.47 قريب الى مرتفع وهو أكبر من 3 المتوسط الحسابي للمقياس كما أن قيمة الانحراف

المعياري 0.828 المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور .هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1- **التركيز على الزبون:** من خلال الجدول نلاحظ أن مبدأ "التركيز على الزبون" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الالية (3.56)بانحراف معياري(0.804) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ "التركيز على الزبون" تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات مابين (3,72 و3,32)وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين(1,10 و 0,748) وهذا ما يدل على أن مبدأ "التركيز على الزبون" في مؤسسة الكهرباء و الغاز يحظى بقبول متوسط.

2- **التحسين والتطوير المستمر:** من خلال الجدول نلاحظ أن مبدأ "التحسين والتطوير المستمر" جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الالية(3.53)بانحراف معياري(0.861) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ "التحسين والتطوير المستمر" تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,64 و 3,40)وانحرافاتها المعيارية تراوحت مابين(1,083و 0,913) وهذا ما يدل على أن مبدأ "التحسين والتطوير المستمر" في مؤسسة سونلغاز بالمدية تحظى بقبول متوسط.

3- **التزام الإدارة العليا:** من خلال الجدول نلاحظ أن مبدأ"التزام الإدارة العليا" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المبدأ (3.48) بانحراف معياري (0.732)ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا

المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ"التزام الإدارة العليا" تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات مابين (3,64 و 3,20) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,005 و 0,907) وهذا ما يدل على أن مبدأ"التزام الإدارة العليا" في مؤسسةالكهرباء والغاز لولاية يحظى بقبول متوسط.

4- **التعاون والمشاركة الجماعية:**من خلال الجدول نلاحظ أن مبدأ" التعاون والمشاركة الجماعية" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المبدأ(3,29) بانحراف معياري(0.915)ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ" التعاون والمشاركة الجماعية" تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات مابين (3.08 و 3,72) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,222و0,843) وهذا ما يدل على أن مبدأ" التعاون والمشاركة الجماعية" في مؤسسة سونلغاز لولاية المدية تحظى بقبول متوسط.

ثانيا :تحليل عبارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمؤسسة

الجدول رقم (3-9) يمثل للمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	تهدف تقنية إعادة الهندسة إلى تحسين الجودة.	3,32	1,314	متوسط	3
2	تتحقق الميزات التنافسية	4,28	0,614	مرتفع	1

	للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره				
3	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية(ايزو 9000) من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	2,68	1,249	متوسط	8
4	يساعد تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في زيادة قدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الارباح.	3,20	1,080	متوسط	4
5	تعتقد ادارة مؤسستكم ان الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات الزبائن.	3,04	1,098	متوسط	6
6	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تبنى استراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات ذات جودة عالية.	3,12	1,269	متوسط	5
7	أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بسعرها من تلك الخاصة بالمنافسين، وهذا بالاعتماد على تطبيق	3,36	1,221	متوسط	2

	نظام الإنتاج في الوقت المحدد .				
8	يساعد تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في تنفيذ الجودة على سرعة انجاز بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء.	3,00	1,080	متوسط	7
الاجمالي		3,25	0,857	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد العينة يرون استخدام مبادئ الادارة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة "سونلغاز بالمدية" باهمية نسبية متوسطة(موافق)، وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.25 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.857 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.

1-لقد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.614 ،ومنه العبارة في مجال مرتفع اتجاه موافق جدا، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره يساهم في تحقيق قيمة تنافسية لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

2 -قد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3,36 وانحراف معياري قدره 1,221، ومنه العبارة في مستوى متوسط من القبول، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة على ان المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات

جودة عالية مقارنة بسعرها من تلك الخاصة بالمنافسين، وهذا بالاعتماد على تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد .

3-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 3.32 وانحراف معياري قدره 1,314 ، ومنه العبارة في مستوى متوسط من القبول ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه فان العمال يؤكدون على ان تقنية إعادة الهندسة تهدف إلى تحسين الجودة.

4-قد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 1.08 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه يساعد تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في زيادة قدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الارباح.

5- قد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري قدره 1.26 ومنه العبارة في مستوى متوسط من القبول "اتجاه موافق"، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، و بناءا على اجابات أفراد العينة يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تبنى استراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات ذات جودة عالية.

6-قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1,098 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه تؤكد العينة ان الجودة في مؤسسة "سونلغاز بالمدية" تتحقق عن طريق تلبية حاجات الزبائن.

7-قد تحصلت العبارة رقم 8 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.08 ومنه العبارة في مستوى متوسط من القبول "مجال اتجاه موافق"، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة الدراسة على ان تطبيق تقنية المقارنة

المرجعية تساعد في تنفيذ الجودة على سرعة انجاز بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء.

8- قد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 2,68 وانحراف معياري قدره 1.249 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وعليه يوافق اغلبية العينة على ان المؤسسة تعمل على تمييز منتجاتها بالجودة العالية(ايزو 9000) من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني :الاختبارات

سنتعرض في هذا المطلب الى نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة و هذا بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات والتي تصب في دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة.

أولا -قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة:

لقد تم اعتماد الصياغة البديلة و العديمة لفرضيات الدراسة وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة.

1-الفرضية العدمية: H0 :وهي فرضية حول عينة المجتمع التي تهدف الى اختبارها، بحيث ننطلق منها، ونرفضها اذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها ونقبلها اذا كان ا مر عكس ذلك.

2-الفرضية البديلة: H1 :هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية، ويتم قبولها عند رفرض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

ثانيا- اختبار وتحليل نتائج الفرضيات الدراسة

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

-الفرضية الرئيسية العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبادئ الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)بين مبادئ الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة علاقة الارتباط بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية بالمؤسسة

الجدول رقم (3-10) يمثل اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة

ارتباط سبيرمانRho de Spearman		مبادئ ادارة الجودة الشاملة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.613**
	مستوى المعنوية	0.001
	عدد الافراد	25

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSpss

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه نجد أن العلاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المؤسسة هي علاقة طردية متوسطة وهذا من خلال ما استنتجناه من معامل الارتباط سبيرمان الذي كان بمقدار (0.613**)، وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001)وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما

يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المؤسسة أي كلما كان هناك تطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على أحسن وجه كلما تحسن الميزة التنافسية المؤسسة، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة(H1) التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

2-اختبار الفرضيات الثانوية

تفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى(التزام الإدارة العليا:)

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05)بين مبدأ التزام الإدارة العليا و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التزام الإدارة العليا و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية(التركيز على الزبون)

(H0):لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة(التحسين والتطوير المستمر:)

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التحسين والتطوير المستمر و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التحسين والتطوير المستمر و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة(التعاون والمشاركة الجماعية)

(H0) :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

2-1-علاقة مبدأ "التزام الادارة العليا" بالميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-11)يمثل اختبار كا^2 (khi-deux)

ارتباط اختبار كا^2		**التزام الادارة العليا**
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.364
	مستوى المعنوية	0.06
	عدد الافراد	25

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي(0.364) كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني ان هناك علاقة شبه منعدمة بين مبدأ "التزام الادارة العليا" في المؤسسة محل الدراسة و الميزة التنافسية وهي غير دالة إحصائيا ، هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ "التزام الادارة العليا" في المؤسسة محل الدراسة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

2-2-علاقة مبدأ "التركيز على الزبون" بالميزة التنافسية

الجدول رقم (4-12) يمثل اختبار كا 2 (khi-deux)

ارتباط اختبار كا^2		التركيز على الزبون
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.236
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد الافراد	25

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSpss

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين مبدأ "التركيز على الزبون" و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة يساوي(0.236) وهي علاقة موجبة و قوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبدأ "التركيز على الزبون" و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ "التركيز على الزبون" و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

2-3- علاقة مبدأ " التحسين والتطوير المستمر " بالميزة التنافسية

الجدول رقم (4-13) يمثل اختبار كا 2 (khi-deux)

ارتباط اختبار كا^2		التحسين والتطوير المستمر
ادارة الارباح	قيمة معامل الارتباط	0.44
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد الافراد	25

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.44 كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبدأ " التحسين والتطوير المستمر " والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ " التحسين والتطوير المستمر " والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

2-4-علاقة مبدأ" **التعاون والمشاركة الجماعية"** بالميزة التنافسية

جدول رقم (4-14) اختبار كا^2 (khi-deux)

ارتباط اختبار كا^2		**التعاون والمشاركة الجماعية**
ادارة الارباح	قيمة معامل الارتباط	0.081
	مستوى المعنوية	0.001
	عدد الافراد	25

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط مبدا التعاون و المشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يساوي(0.081) وهي علاقة موجبة و قوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبدا التعاون و المشاركة الجماعية في المؤسسة محل الدراسة و الميزة التنافسية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05بين مبدا التعاون و المشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة :

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز مديرية الكهرباء و الغاز من خلال التطرق إلى تأسيسها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة وتضمن الاستبيان محورين أساسين هما مبادئ ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v20) ،ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل أفراد العينة (الجنس، السن، الخبرة المهنية) ، بحساب التكرارات والنسب المئوية لهم، كما قمنا أيضا باختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ. وقمنا ايضا بحساب المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، ومعامل سبيرمان، ومعامل كا 2 (khi-deux) من اجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمؤسسة ، وقد توصلنا إلى أن هناك أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المؤسسة أي كلما كان هناك تطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على أحسن وجه كلما تحسن الميزة التنافسية المؤسسة.


خاتمة عامة

من خلال دراستنا توصلنا ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الادارية الحديثة نسبيا.ففي نهاية عقد الثمانينيات بدات تتبلور ادوات و مفاهيم و فلسفة الجودة معا تحت مسمى ادارة الجودة الشاملة. و قد بدأ استخدام مصطلح الجودة الشاملة في المؤسسات مع بداية عقد التسعينيات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام المصطلح و ضرورة لفت انتباه جميع انواع المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية باهمية اعتناق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، لذا تتجه إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية.

نتائج البحث:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج.

بناءا على ما جاء في الفصل الأول لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعرف ادارة الجودة الشاملة بانها فلسفة ادارية يهدف من خلالها تحقيق التميز في جودة اداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين و تحقيق الربح. و هذا ما **يثبت صحة الفرضية الاولى.**
- ترتكز ادارة الجودة الشاملة على مبادئ قوية و كفؤة تساعد المؤسسة في احراز وضع تنافسي قوي على الصعيد المحلي والدولي.و من اهم المبادئ : التركيز على الزبون، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التغذية العكسية.

وبناءا على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- الميزة التنافسية تمثل القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى المساهمة الايجابية في تنمية و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها.و كذا تدعم التقنيات (إعادة الهندسة،القياس المقارن)في تعزيز الميزة التنافسية بالتالي **نفي صحة الفرضية الثالثة.**

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

- تبين لنا أن هناك واقع إيجابي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تبين لنا في الاخير ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية باهمية نسبية متوسطة(موافق)، وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.25 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.857 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.
- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية باهمية نسبية مرتفعة(موافق جدا)، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي بقيمة4.28 وانحراف معياري قدره 0.614.
- تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة والتالي الى تعزيز الميزة التنافسية، و هذا ما يؤكده عمال المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول بمتوسط حسابي قدره 3.32 وانحراف معياري قدره 1,314 .
- يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما تؤكده العينة الدراسة باهمية نسبية متوسطة (موافق)،حيث قيمة المتوسط الحسابي 3.87 ، كما أن قيمة الانحراف المعياري 1.08 .
- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المؤسسة أي كلما كان هناك تطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على

أحسن وجه كلما تحسن الميزة التنافسية المؤسسة، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة(H1) التي تنص على أنه :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.و **بالتالي صحة الفرضية الرابعة**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ "التزام الادارة العليا" في المؤسسة محل الدراسة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) هذا يعني تحقق الفرضية الصفرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ "التركيز على الزبون" و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة(H1).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدأ " التحسين والتطوير المستمر " والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .لان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.44 كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.034) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبدا التعاون و المشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.حيث أن قيمة معامل الارتباط مبدا التعاون و المشاركة الجماعية و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يساوي(0.081) وهي علاقة موجبة و قوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0.05 هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة .

-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- ضرورة تبني المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحفيز ومشاركة ورضا الزبون،
- -التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصا قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- العمل على اقامة لقاءات و ملتقيات و كذا تربصات ضمن نوادي داخل المؤسسة او خارجها تشجيعا لثقافة ادارة الجودة الشاملة .
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها
- يجب الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة الإدارة العليا في مؤسساتنا نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
- على المؤسسات الاهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة والمبادرة إلى تطبيقه باعتبارها تقدم أرقى أنواع الخدمات.

-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك .
- تأثير نظام الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.
- دور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.
- اثر ادارة الجودة الشاملة على الخدمات الصحية.


المـــراجـــع

قائمة المراجع

اولا-الكتب باللغة العربية

1-بسيوني عبد النبي،ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامي بمصر،مكتبة الزهراء للنشر و التوزيع، مصر،2001

2-اصالح علي احمد، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال،دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان-الاردن،2009

3-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007

4-محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2004

5-مؤيد عبد الحسين الفضل،ادارة الجودة الشاملة،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان-الاردن، 2004،

6-محمد فوزي العبادي، و اخرون،ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي،الوراق للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2008

7-محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات،دار وائل للتشر و التوزيع،عمان-الاردن،2004

8-مصطفى شلابي محمد، دور المسئولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة-مصر،

9-معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الاسكندرية-مصر،2006

10- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 14000 ISO، دار وائل للنشر، الأردن، 2001

11- رعد عبد الله الطائي،ادارة الجودة الشاملة،دار اليازوريالعلمية للنشر و التوزيع،عمان-الاردن،2008

12- علي السلمي، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل الى الايزو9000،بدون دار نشر،الاردن،1995،

13- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة-مصر،2001

14- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2000

15- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011

16- فريد عبد الفتاح زين العابدين، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،القاهرة-مصر،1996،

17- فيليب اتكنسون، ادارة الجودة الشاملة،مركز الخبرات المهنية لادارة بميك للنشر،جمهورية مصر العربية، 1996،

18- هشام حريز و اخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،ط01، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2014

19- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1999

20- توفيق محمد عبد المحسن،مراقبة الجودة:مدخل ادارة الجودة الشاملة و ايزو9000،مكتبة النهضة المصرية،القاهرة-مصر،2002.

ثانيا-الاطروحات و الرسائل الجامعية

قائمة المراجع

1. اسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال،كلية الدراسات العليا–جامعة الخليل،2018
2. اسماء سفاري، اثر الانترنت على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دائرة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المعهد الجامعي العربي بن مهيدي–ام بواقي،2008–2009
3. آسية دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،2014 –2015
4. أحمد إبراهيم سعيد حسن،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط–كلية الاعمال،2017
5. بلاوي احمد، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير–جامعة احمد دراية ادرار،2019/2018
6. ثورة عزات ماريا،تكاملية الاداء المتوازن و ادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية،مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال،جامعة الخليل–كلية الدراسات العليا،2018/2017
7. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، –2005

8. شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مقدمة استكمالا نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة ام البواقي،2013-2014،

9. مباركي صالح ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية ،مذكرة مقدمة لستكمالا لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة،2018-2019

10. معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة تلمسان،2012-2013

11. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الجاجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009

12. فاروق عزون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة سطيف،2014-2015

13. قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين،مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة الوادي،2014-2015

14. ليلى قواجلية،دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير-تخصص مالية،كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ام البواقي،2012-2013،

ثالثا-المجلات

1-احمد الخليل الحسيني،ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، مجلد21، العدد04،،العراق،2013

2-حداد صونية، تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016

3-حمزة كواديك، مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،المجلد05 - العدد: 02، جامعة المدية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، الجزائر ،2021،

4-سلامة نويفل النوافعة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد الثالث العشر ،جامعة المنصورة، يناير 2009

5-سحر قدوري الرفاعي، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد27، عمان-الاردن،1999

6-شادي ارشيد الشرايرة، اثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة والمالية،المجلد08،العدد01، الجزائر،2019

7-عمار درويش،مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد06،العدد01،الجزائر،2021

8-مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد05،العدد01،جوان2019

9-مصباح عائشة،دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6 ، العدد 1 جوان 2019

10- ونادي رشيد-عامر بشير، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة-الجزائر.

رابعا-المراجع باللغة العربية.

1- Aroras ,S.C.Applying ISO 9000,Quality Management systems,tst ed,ITC,1996,P48.

2- . Dennis C. Kinlow، Continuous Improvemen، Singapore : Prentice – Hall International , Inc1992.

3- Hitt.MichaelA et all, Strategic Management-Competitiveness and Globalization ,4ed ,South Western College Publishing

4- Halazwi et hayder,sander,concepts strategic management ;pearson education international,printed in the united states of america,2018

5- P. N. Mukherjee, Total Quality Management, published by Prentice Hall of India Private Limited, INDIA, 2006

الملاحق

الملحق رقم 01:استمارة الاستبيان الموجة لعمال مؤسسة الكهرباء و الغاز–سونلغاز– لولاية المدية.

جامعة المدية
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر ادارة اعمال

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات (Questionnaire) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الحصول على شهادة الماستر في علوم مالية و محاسبة تخصص مالية مؤسسة حول موضوع :

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز- ولاية المدية-

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

-ملاحظة:

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (**x**) عند الإجابة المناسبة .

من إعداد الطالب:

- بن سونة محمد

2022/2021

الجزء الأول :البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 18 الى 28سنة ☐ من29 سنة إلى أقل من 39 سنة ☐

من40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ اكثر من 50 ☐

3-المؤهل التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐

ليسانس ☐ مهندس ☐ ماجستير ☐

4-سنوات الخبرة أقل من05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنة ☐

من 11 سنوات إلى أقل من 16 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة بمؤسسة الكهرباء والغاز- ولاية المدية

المحور الأول : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التزام الإدارة العليا					
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها.					
02	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.					
03	تقوم الادارة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الاقسام و المستويات الادارية					
04	تتخذ الادارة خطة عملية لتطبيق استراتيجية الجودة بمؤسستكم					
	التركيز على الزبون					
05	تركز مؤسستكم على تحقيق رضا الزبون					

06	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.					
07	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعال من المنتجات المقدمة.					
08	تحرص مؤسستكم على تقديم نصائح و ارشادات للزبائن					
09	تتمتع مؤسستكم بسرعة الاستجابة بالمواعيد حسب حاجات العملاء.					
	التحسين والتطوير المستمر					
10	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.					
11	تقوم مؤسستكم بإجراء تحسينات مستمرة وتدريجية لنمط الادارة و اسلوب العمل تحقيقا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة					
12	عملية التحسين تشمل جميع الادرات و الاقسام بالمؤسسة و تقوم بمشاركة كافة العاملين					
13	لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.					
	التعاون والمشاركة الجماعية					
14	تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.					
15	يشجع المشرفون بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي.					
16	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.					
17	يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة					

المحور الثاني : تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالمؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهدف تقنية إعادة الهندسة إلى تحسين الجودة.					
02	تتحقق الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره.					
03	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية(ايزو 9000) من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.					
04	يساعد تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في زيادة قدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الارباح.					
05	تعتقد ادارة مؤسستكم ان الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات الزبائن.					
06	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى تبنى استراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات ذات جودة عالية.					
07	أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بسعرها من تلك الخاصة بالمنافسين، وهذا بالاعتماد على تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد .					
08	يساعد تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في تنفيذ الجودة على سرعة انجاز بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء.					

شكرا على مساعدتك في تعبئة هذه الاستبانه

الملحق رقم 02 : الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	25	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Gendre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	18	72	72	72
	women	07	28	28	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-28	10	32	32	32
	29-39	8	40	40	40
	40-50	5	24	24	24
	> 50	2	4	4	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N_1	2	8	8	8
	N_2	3	12	12	12
	N_3	7	28	28	28
	N_4	5	20	20	20
	N_5	3	12	12	12
	N_6	5	20	20	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

EXPERIENCE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≥5	13	52	52	52
	5-10	5	20	20	20
	11-16	1	4	4	4
	> 16	6	24	24	100,0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≥5	13	52	52	52
	5-10	5	20	20	20
	11-16	1	4	4	4
	> 16	6	24	24	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	8

الاختبارات

علاقة الارتباط بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

Corrélations

		مبادئ ادارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,613 **
	Sig. (bilatérale) مبادئ ادارة الجودة الشاملة .	.	,001
	N	25	25
	Coefficient de corrélation	,613**	1,000
	Sig. (bilatérale) الميزة التنافسية	,001	.
	N	25	25

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

1- علاقة مبدا"التزام الادارة العليا" بالميزة التنافسية

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	100,226[a]	96	,364
Rapport de vraisemblance	69,623	96	,980
Association linéaire par Linéaire	7,988	1	,006
Nombre d'observations Valides	25		

a.117 cellules (100,0%) ont une effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

2- علاقة مبدا"رضا الزبون" بالميزة التنافسية:

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	118,201[a]	108	,236
Rapport de vraisemblance	68,869	108	,999
Association linéaire par Linéaire	12,687	1	,000
Nombre d'observations Valides	25		

a.130 cellules (100,0%) ont une effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

3- علاقة مبدا" التحسين و التطوير المستمر" بالميزة التنافسية :

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	134,287[a]	108	,044
Rapport de vraisemblance	66,776	108	,999
Association linéaire par Linéaire	15,407	1	,000
Nombre d'observations Valides	25		

a.130 cellules (100,0%) ont une effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

4- علاقة مبدا "التعاون و المشاركة الجماعية" بالميزة التنافسية

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	116,007[a]	96	,081
Rapport de vraisemblance	70,164	96	,978
Association linéaire par Linéaire	14,875	1	,001
Nombre d'observations Valides	25		

a.117 cellules (100,0%) ont une effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

متوسطات العبارات و الانحراف المعياري لكل محور على حدى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	25	3.64	0.907
x12	25	3.56	1.003
x13	25	3.20	0.957
x14	25	3.52	1.005
Valid N (listwise)	25		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x21	25	3.72	0.980
x22	25	3.68	0.945
x23	25	3.32	1.108
x24	25	3.68	0.748
x25	25	3.40	0.816
Valid N (listwise)	25		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x3	25	3.52	1.005
x31	25	3.64	0.995
x32	25	3.40	0.913
x33	25	3.56	1.083
Valid N (listwise)	53		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	25	3.24	1.128
x12	25	3.12	1.054
x13	25	3.08	1.222
x14	25	3.72	0.843
Valid N (listwise)	25		