جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تجسيد الميزة التنافسية – دراسة حالة مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك "قصر البخاري"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- **عمارة سارة.**
- **بن عيسى حنان.**

تحت إشراف الأستاذ:

***سـرار عمـر.**

لجنة المناقشة:

1-يرقي جمال	**أستاذ محاضر قسم"أ"**	**جامعة المدية**	**رئيسا**
2-سرار عمر	**أستاذ محاضر قسم"أ"**	**جامعة المدية**	**مشرفا ومقررا**
3-سلامة جمال	**أستاذ محاضر قسم"أ"**	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2017/ 2018


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكـــــــــر:

أولا و قبل كل شيء، أتقدم بخالص ال حمد و العرفان للخالق الرحمن، الذي منّ على الإنسان بكنز لا يقدر بأثمان، إنه العقل الذي أنار البصيرة و شق سبيل العلم المحفوف بالأمان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف { سرار عمر } على التوجيهات التي قدمها و النصائح القيمة التي أسداها لها

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور سواء من قريب أم من بعيد.

إلى كل هؤلاء شكر خاص واحترام كبير وعرفان جميل ودعوة صبر وتحد للمضي قدما، والسير في طريق العلم والبحث والنجاح و ما توفيقنا إلا بالله رب العالمين.



سارة

حنان



إهـــــــــــداء

إلى من لهما فضلا عليا تعجز درر و دراهم الدنيا الوفاء به، أبي و أمي جعلهما الله من أهل التقوى و النعيم في الدنيا و الآخرة و بلغهما الفردوس الأعلى.

إلى كل العائلة سدد الله خطاهم و وقاهم على فضلهم حسنات في يوم الحساب.

إلى شموع الدار وأعمدتها إخوتي: عز الدين، سفيان، عبد القادر، حمزة

إلى من آثروني على أنفسهم أخواتي ولا أنسى أزواجهم وأبنائهم

إلى الذين أعينهم تفيض براءة، و رائحة عبق الرياحين إلى الذين كلما

أراهم أرى راحتي في لقياهم: دنيا، حيزية، نور، حدة، إيمان

إلى من انتظرت بشوق رؤية هذا البحث صديقتي التي شاركتني فيه حنان

و إلى كل رفاق الصبا و زملاء الدراسة و إلى جميع من أعانني على هذا العمل أثاب الله الجميع.

. أهدي الجميع ثمرة جهدي .

ســـــــارة.

إهـــداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي، إلى من دفعاني دوما إلى الأمام، ومنحاني القدرة على المواصلة:إلى أبي وأمي.

إلى نجوم أفراحنا و شجرة الإخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص أخواتي الأعزاء: العلجة، مسعودة.

وإخوتي الأعزاء: عمر، إسماعيل، عيسى، إبراهيم.

إلى زوج أختي "محمد"و أبناءه (عبد الرحمن، أيوب، مريم، مرام).

إلى زوجة أخي إسماعيل والتي ساعدتني كثيرا وأبناءها (صهيب، مايا، وجيدة).

إلى زوجة أخي عمر وأبنائه التوأم (آدم وهيثم).

إلى زوجة أخي إبراهيم و عقبال الذرية الصالحة إن شاء الله.

إلى رفيقة دربي وسندي "سارة عمارة"وإلى عائلتها الكريمة.

إلى جميع الصديقات اللاتي إتسعتهن ذاكرتي ولم يذكرهم قلمي.

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أمي: لبنى، إلهام، مباركة، غنية، فايزة، هجيرة، مليكة.

حنـــان .

الفهرس	الصفحة
البسملة	
كلمة شكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	**6**
المبحث الأول:ماهية الجودة	**7**
المطلب الأول:الخلفية التاريخية للجودة ومفهومها	**7**
المطلب الثاني:أهمية الجودة وأهدافها	**11**
المطلب الثالث:أبعاد الجودة	**13**
المطلب الرابع:استراتيجيات الجودة	**14**
المبحث الثاني:ماهية إدارة الجودة الشاملة	**17**
المطلب الأول:مفهوم إدارة الجودة الشاملة	**17**
المطلب الثاني:أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	**18**
المطلب الثالث:مبادئ إدارة الجودة الشاملة	**20**
المطلب الرابع:الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة	**23**
المبحث الثالث:تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**24**
المطلب الأول:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**24**
المطلب الثاني:مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة	**26**
المطلب الثالث:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**32**

المطلب الرابع:معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**34**
خلاصة	**37**
الفصل الثاني:عموميات حول الميزة التنافسية	
تمهيد	**39**
المبحث الأول:مدخل للمنافسة والتنافسية	**40**
المطلب الأول:ماهية المنافسة	**40**
المطلب الثاني:مفهوم التنافسية أهميتها وأهدافها	**41**
المطلب الثالث:أنواع وأسباب التنافسية	**43**
المطلب الرابع:الوضع التنافسي	**45**
المبحث الثاني:مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية	**47**
المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها	**47**
المطلب الثاني:أهمية الميزة التنافسية	**48**
المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية	**48**
المطلب الرابع:مصادر الميزة التنافسية	**49**
المبحث الثالث:أساسيات الميزة التنافسية	**52**
المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	**52**
المطلب الثاني:أبعاد الميزة التنافسية	**53**
المطلب الثالث:محددات وآليات تطوير الميزة التنافسية	**55**
المطلب الرابع:استراتيجيات الميزة التنافسية	**57**
المبحث الرابع:إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تجسيد الميزة التنافسية	**58**
المطلب الأول: الجودة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية	**58**
المطلب الثاني:أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية	**59**
المطلب الثالث:المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية	**60**
خلاصة	**62**

الفصل الثالث:دراسة تطبيقية في مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك * قصرالبخاري*	
تمهيد	**64**
المبحث الأول:تقديم ميدان الدراسة	**65**
المطلب الأول:التعريف بمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري	**65**
المطلب الثاني:عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري	**68**
المطلب الثالث:تعريف بمصالح ومهام مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري	**69**
المبحث الثاني:الدراسة التطبيقية	**71**
المطلب الأول:منهجية الدراسة	**71**
المطلب الثاني:تحليل الاستبيان	**77**
المطلب الثالث:إسقاط الفرضيات	**86**
خلاصة	**91**
خاتمة	**93**
النتائج والاقتراحات	**93**
آفاق الدراسة	**95**
قائمة المراجع	**97**
الملاحق	**104**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر الميزة التنافسية	45
02	محددات الميزة التنافسية	51
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري	64

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكانة الجودة في إستراتيجية التنافس	12
02	مدى التزام شركات البحث المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	27
03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	68
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	68
05	معامل الترابط باستخدام لبيرسون	69
06	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	70
07	معامل الثبات بإجراء التجزئة النصفية	71
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	72
10	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	73
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة لمحور إدارة الجودة الشاملة	75

13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجا بات أفراد عينة لمحور الميزة التنافسية	77
14	الارتباط بين المتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	80
15	قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا (Anova للفروقات	81
16	قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار انوفا Anova للفروقات	82

ملخص:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد اعتمد البحث على آراء عينة من العمال في مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ بقصر البخاري.

ويهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية النجاح، والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم الاستنتاجات المتوصل إليها: إدارة الجودة الشاملة تؤدي دورا مهما في توفير المعلومات اللازمة لتجسيد الميزة التنافسية، كما أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مصطلحي محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، التحسين المستمر.

Résumé:

L'objectif principal de l'étude est de clarifier le rôle de la gestion de la qualité globale dans l'obtention de l'avantage concurrentiel, et la recherche s'est appuyée sur les avis d'un échantillon des ouvriers à la base de menuiserie d'aluminium et de plastique pour des portes et des fenêtres au Palais d'Al-Boukhari.

L'objectif de la recherche est de réaliser, entre autres, une plus grande prise de conscience des notions de gestion globale de la qualité et d'avantage compétitif, en offrant une vision du potentiel de réussite et l'application effective des principes de gestion de la qualité globale.

Une des conclusions les plus importantes a été tirée: la gestion globale de la qualité joue un rôle important en fournissant les informations nécessaires pour refléter l'avantage concurrentiel, et il y a une corrélation et un impact entre les deux termes de l'étude.

Mots-clés: qualité, gestion globale de la qualité, avantage compétitif, amélioration continue.

مقدمة

مقدمة :

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي اهتماما متباينا بموضوع الجودة الشاملة والنظم الحديثة في إدارتها، إذ أدى ظهور المنافسة والتكتلات الاقتصادية والمؤسسات العالمية وارتباطها بالثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات، إلى اندفاع الشركات في الدول المتقدمة إلى محاولة تحقيق حصص سوقية معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومنها أسبقية الجودة.

وفي خضم هذه التغيرات المتلاحقة و المتسارعة التي يمر بها العالم، أصبحت المنظمات بمختلف أنشطتها تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير السريع والتعقد الشديد والمنافسة الحادة، ومن ثم كان لزاما عليها أن ترفع من أدائها وجودة منتوجاتها ولما لا التفوق والتقدم والوصول إلى أعلى درجات التميز والريادة، وهذا لا يأتي لها إلا بالعمل الجاد والمستمر لتحقيق مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنظمات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وهذا ما أدى بها إلى الاهتمام بضرورة تغيير أنماطها وأساليب الإدارة ومن أهم الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وفي ظل حدة التنافس الذي يسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه وتعظيمه، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المديرين الباحثين، بوصفها إحدى المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة، لما لها انعكاسات إيجابية على الأداء.

وفقا لما سبق يمكن أن نطرح **الإشكالية** التالية:

كيف ساهمت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ في تجسيد الميزة التنافسية لها؟

لتوضيح سبل هذا البحث وتبعا للإشكالية العامة تم الاستعانة **بالأسئلة الفرعية التالية:**

- ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية ؟

- هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات الفرعية والإشكالية العامة اقترحنا **الفرضيات** التالية:

- إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.
- الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها وإدارة الجودة الشاملة السبيل الأمثل لذلك.
- يكمن تأثير إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وخدمات ترضي الزبائن، كل هذا يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا في زيادة قدرة مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب و النوافذ على تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية موضوع الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ضرورة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب فعال في اكتساب الميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية.
- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تعد المؤسسات اليابانية خير دليل على ذلك.
- نظرا لأهمية هذا الموضوع في ظل عصر التطور التكنولوجي والمعرفي.

أهداف الدراسة:

- البحث عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية وكيفية التميز في الأداء .
- إضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.
- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث.

- توضيح كيفية تجسيد الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع: تتمثل في الأسباب الآتية:

- توافق الموضوع مع التخصص في إدارة الأعمال؛
- الميول الشخصي لموضوع إدارة الجودة الشاملة والبحث فيه؛
- محاولة معرفة الكيفية التي تطور بها المؤسسة ميزتها التنافسية؛

المنهج المتبع في الدراسة:

تم إتباع منهجين ، أولهما المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية و وصف العلاقة بينهما ، ثم المنهج التحليلي الذي يعتمد على تحليل البيانات المحصل عليها عن طريق الاستبيان من أجل اختبار أو نفي صحة الفرضيات المقترحة .

بعض الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة تناولت الموضوع نذكر منه:

*سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2003-2004، توصلنا إلى التسيير الإستراتيجي مهم بالنسبة للميزة التنافسية، وستختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أننا سنركز على جانب تأثير إدارة الجودة الشاملة في تجسيد الميزة التنافسية وليس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كما في الدراسة السابقة.

*يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2013. جاءت هذه الدراسة من أجل إبراز أهمية و ضرورة وجود نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، ودوره المهم في تحقيق الميزة التنافسية.

*عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2002.

حدود الدراسة:

- **الموضوعية:** طبيعة الموضوع يتطلب منا إجراء دراسة حالة باستعمال أداة الاستبيان.

- **الزمانية:** قمنا بالدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017.
- **المكانية:** المجال المكاني للدراسة الميدانية تمثلت في مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك لإنتاج الأبواب والنوافذ.

هيكل وتقسيمات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة منهجيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية الجودة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا ماهية إدارة الجودة الشاملة، في حين تناولنا في المبحث الثالث تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني كان بعنوان عموميات حول الميزة التنافسية، نستعرض فيه أربعة مباحث تناولنا في المبحث الأول مدخل للمنافسة والتنافسية، والمبحث الثاني كان بعنوان مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أساسيات الميزة التنافسية، والمبحث الرابع يحمل عنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تجسيد الميزة التنافسية.

في حين الفصل الثالث كان حول دراسة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تجسيد الميزة التنافسية لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث،الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك، والمبحث الثاني بعنوان منهجية العمل الميداني، والمبحث الثالث بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تسعى كل المؤسسات العالمية والمحلية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات وبالتالي تتميز على منافسيها وحصولها على موقع تنافسي متميز في السوق.

هذا ما أدى بالكثير من المنظمات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمنظمات كإحدى الأنماط الإدارية الرائدة المرغوبة في الفترة الحالية، فقد أضحى تطبيق هذه الفلسفة ضرورة في كافة المنظمات وليس خيارا لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها وألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي.

وعليه يعد الفهم الأساسي للجودة أمرا جوهريا للتنافس بفعالية في الأسواق العالمية اليوم.

ومن خلال هذا يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الجودة؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعد الجودة من المفاهيم التي عرفت اهتماما بالغا من طرف الباحثين والمؤلفين وقد تعددت التعاريف الموجهة إليها بتعدد وجهات النظر ونحاول فيما يلي عرض الخلفية التاريخية لها وكذا التعاريف التي تساعدنا على فهم المصطلح.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للجودة ومفهومها

بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك.

ويعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول ورغم ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد الجيدة لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها .[1]

وفي الحضارة الإسلامية على وجه الخصوص نلاحظ أن هناك دلالات كثيرة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة قد اهتمت بالجودة، ومن بين هذه الدلالات مبدأ الشورى والذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات بناءا على التشاور مع أفراد المجتمع.

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير و روح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء، والإسلام أيضا يحث العامل المسلم على إتقان عمله وإن يكون مسؤولا عن جودته وسلامته من العيوب، بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته ، حيث أن هذا المبدأ يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .[2]

[1]-عمر وصفي عقيلي،مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة،دار وائل للنشر،عمان،2001،ص19.

[2]-أحمد بن عيشاوي ،إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،2013،ص19.

كما كان لإسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا من " فريدريك تايلور" وجهوده في صياغة النظرية العلمية، التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و"هنري فايول "صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام و"التو مايو "ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين ،بالإضافة إلى إسهامات كل من "شاو هاروت وكروس بي وجيران "وغيرهم وصولا إلى العلماء اليابانيين "شيبا و اشيكاوا و تاج وشي "الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه.

وتشير اغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة في هذا الصدر إن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور "ادوارد ديمينغ "في أمريكا ،لكن ذلك لم يلق اهتماما هناك ،وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانيون منه سنة 1931اهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم و حولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي.[1]

[1]-أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره،ص20.

مفهوم الجـــــــودة:

لمفهوم الجودة عدة معاني يجب التمييز بينها ومن أهمها:

الجودة: تعني خصائص المنتجات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات المنتجة.

ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASOC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات "، ومن هنا فانه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة.[1]

تعرف هيئة المواصفات البريطانية British standards institution الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع احتياجات الملحة والضرورية.

والجودة هي أداء عملية إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا – نمطية – تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها.

بمعنى أن الجودة هي مجموعة الخواص و الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقيق احتياجات ورضاء العميل.[2]

الجودة: كمصطلح Quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه ، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع...وغيره) .[3]

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

---

[1]-محمد عبد العال ألنعيمي،إدارة الجودة المعاصرة،ط العربية،دار اليازوري،الأردن،2009،ص31.

[2]-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملةTQM، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص63.

[3]-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص32.

1- فقد عرفها "جوس فو جوغن "هي الملائمة للغرض أو للاستعمال، أي السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها.[1]

2- وعرف "جوزيف جابلون سكي "الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما.

3- في حين عرف ديمنغ بأنها تحقيق واحتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا.[2]

4- كما عرف كورا إسحاق كاوا الجودة بأنها تلك العملية التي مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام و جودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.

5- وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها: " مجمل مظاهر وخصائص السلعة والخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة ، بل يأخذ أبعاد مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية و إدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها .[3]

[1]-الدراكة مأمون،طارق الشبلي،إدارة الجودة الشاملة،دار صفاء للنشر،عمان،2001،ص19.

[2]-الخلف عبد الله موسى، ثالوث التميز:تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد01، المجلد37، 1997، ص127.

[3]-أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار حامد للنشر،عمان،2013،ص21.

المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها.

أولا: أهمية الجودة:

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من أسبقياتها التنافسية، فبعد أن كانت هذه الشركات تولى جل اهتمامها للكلفة انطلاقا من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى الشركات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح وهو تدنيه تكاليف الإنتاج، وبعد أن فطنت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من أهداف الأداء، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، وهذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتوج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، لذا لتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءا فاعلا في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من جهة، وأن يسهم جميع العاملين و الأقسام في بناء منظمة الجودة.[1]

ومن هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة و تطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها:

- ✓ تحسين سمعة المنظمة
- ✓ تحسين الإنتاجية
- ✓ تقليل الهذر في الموارد
- ✓ تقليل الكلف
- ✓ زيادة الحصة السوقية
- ✓ تحسين الربحية [2]

[1]-عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص21.

[2]-توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة و القياس، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2003، ص44.

ثانيا: أهداف الجودة:

1 - التأكد على أن الجودة و إتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب و السنة، والأخذ به واجب ديني و وطني و أنه من سمات العنصر الذي نعيشه، و هو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبها.

2 - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة.

3 - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

4 - تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات العاملين.

5 - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد ، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).

6 - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

7 – الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، دراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب و الطرق العلمية المعروفة و اقتراح الحلول المناسبة لها و متابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات و العمل على تلافي السلبيات.[1]

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

1 –**الأداء**: وتعني قدرة المنتج على أداء متوقع أن يؤديه.[2]

2 –**الخصائص**: الخواص الثانوية المضافة للمنتج كالتحكم عن بعد.

3 –**المطابقة**: مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون.

4 –**الموثوقية**: استمرار الأداء عبر الزمن.

5 –**مدة الصلاحية**: مدة الاستخدام قبل الاحتياج بما في تصحيح المنتج.

6 –**الخدمة**: الصيانة وحل المشاكل و الشكاوي وسهولة التصليح.[3]

7 –**الاستجابة**: التعامل الإنساني مثل لياقة البائع.

8 –**الجماليات**: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته، لونه...الخ.[4]

9 –**السمعة**: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج عن بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء و المظهر والمطابقة و الجمالية، و السمعة مثلا في نفس الوقت.

---

[1] –أحمد يوسف دوديين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص30.

[2] –محمد عبد العال ألنعيمي،إدارة الجودة المعاصرة،ط العربية،دار اليازوري، الأردن،عمان،2009،ص37.

[3] –محمد عبد العال النعيمي،مرجع نفسه،ص38.

[4] – حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز"فرع الغرب سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص:تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة تلمسان،2010،ص51.

المطلب الرابع: استراتيجيات الجودة

ضمن كتاب "اختيار استراتيجيات التنافس " يلخص لنا بوتر 1982، مكانة الجودة في هذه الاستراتيجيات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مكانة الجودة في إستراتيجية التنافس .

استراتيجيات الجودة	وسائل تحسين الجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
السيطرة بواسطة التكاليف	-تطابق مواصفات المنتج (سلعة أو خدمة). -التحطم في الإجراءات. -التقنيات المتعلقة بعمليات التصنيع.	-تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج. -زيادة في الأرباح عن طريق تقليص التكاليف.
التميز	-إدراج متطلبات العملاء بصفة محكمة ضمن عمليات تصميم المنتج من سلعة أو خدمة. -البحث عن التحسينات في المنتج أساسا بالاعتماد على جوانب البحث و التطوير.	-زيادة في رضا العملاء . -زيادة في الأرباح عن طريق الزيادة في أسعار البيع.
التركيز	-التركيز على التحسينات في المنتج ليطابق متطلبات و توقعات العملاء أو يتجاوزها بتكاليف أقل.	-التموقع في جزء مهم و ذو فائدة في السوق. -زيادة في رضا العملاء. -الزيادة في الأرباح.

المصدر:أحمد بن عيشاوي،**إدارة الجودة الشاملة**،ط1،دار حامد للنشر،عمان،2013،ص61.

من خلال الجدول السابق يتضح تعدد الاستراتيجيات التي بإمكان مختلف المؤسسات تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذات الصلة بالجودة التي يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

1/ إستراتيجية التميز:

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم السلعة أو الخدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، حيث يتجلى ذلك في القدرة على تقديم خصائص مميزة للمنتج ن من خلال تصميم مميز أو علامة ممتازة أو خدمات متعددة عالية الجودة، مما يكسب هذا المنتج جودة عالية و مميزة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة .يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية أساسا على:

1-1: عوامل داخلية منها:

أ-الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع و التطوير، وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها و مهاراتها.[1]

ب-دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتجات المقدمة وتنويعها.

ج-تطوير نضام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات وتطلعات العملاء المتغيرة باستمرار.

د-انتقاء المواد المشترات والتكنولوجيا المستعملة من أجهزة ومعدات وغيرها.

2-1: عوامل خارجية منها:

أ-مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

ب-مدى توافق المنتجات المقدمة مع رغبات واحتياجات العملاء .

ج-مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية .

[1]-أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار حامد للنشر،عمان،2013،ص61

2/ إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقليص تكاليف منتجاتها عن طريق التخطيط الجيد و البحث على عمالة ماهرة وبأجور غير مرتفعة وكذلك البحث عن مصادر تموين بأسعار معقولة، إلى آخره من الطرق المتعددة و المعروفة في هذا الشأن، مما يتيح أمام المؤسسة تقليص في التكاليف مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة وهذا يمكنها حسب بوتر من تحقيق زيادة في الأرباح .

3/ إستراتيجية التركيز:

وهي تهدف إلى التموقع الجغرافي في جزء مهم وذو فائدة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج، الذي يتيح للمؤسسة الحصول على عمالة ماهرة وبأجور أقل وكذا الحصول على مواد موردة ذات جودة وبأسعار ليست مرتفعة ، كما هو الشأن إلى باقي مدخلات الإنتاج الأخرى، مما يمكنها من تقليص في التكاليف، وبالمقابل يمكنها التموقع في نطاق سوقي معين ، فيما يتعلق بعمليات البيع يتسم بقلة المنافسين، من الحصول على حصص سوقية معتبرة تحقق لها أرباحا جيدة تستمر طيلة توفر هذه الظروف.[1]

[1]-أحمد بن عيشاوي، نفس المرجع السابق،ص63.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين و الإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات.

-تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات:

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة، و البحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون،و الانتهاء بتقويم ما إذا كان راضيا عن السلع والخدمات المقدمة له أولا. [1]

-مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر **ريتشارد وليامز"** أنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع و الخدمات. [2]

-عرف **وليم إدوارد ديمنج** إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

[1] -رضا صاحب أبو أحمد أل عالي،سنان كاظم الموسوي،الإدارة لمحات معاصرة،دار الوراق للنشر و التوزيع،الأردن،ط1،2001، ص107.

[2] -أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة،ط1،الأكاديميون للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2012،ص26.

-عرف جوزيف جيران بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة.

وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.

-عرف جوزيف جابلو نسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.[1]

بالنسبة أوكلاند فإدارة الجودة الشاملة تشير إلى طريقة لتحسين مرونة و فعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة.[2]

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف **إدارة الجودة الشاملة:** بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء ،وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.[3]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول ، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

-تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

-الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك ، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات .

[1] -مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2] -oak land j.S, Total quality Management, Heinemann professional publishing LT3, oxford, 1989, p14.

[3] -مدحت أبو النصر،نفس المرجع السابق،ص66.

-تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

-تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

-تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.

-منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.

-تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة اتجاه مفهوم الجودة.

-تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.[1]

-زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.[2]

-تقليص الحوادث و الشكاوي.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

حدد ريتشارد فرمان أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

1. التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

2. تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

3. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

4. عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.

5. ابتكار مقاييس للأداء.

6. إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

[1]-محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفان جويحان،إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2006،ص38.

[2]-خضير كاظم محمود،إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2005،ص79.

7. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

8. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.[1]

وبصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية لأية منظمة،هي كالتالي:

1 - جودة الموارد البشرية العاملين بالمنظمة.

2 - جودة التكنولوجيا المستخدمة.

3 - جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

4 - جودة البيئة الخارجية للمنظمة.[2]

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحث المنظمات إلى أن تغير قصر بصرها، وتقلب إدارتها رأسا على عقب من – أسفل إلى أعلى – ويمكن تحديدها فيما يلي:

التركيز على العميل : تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة عميل أو زبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين ، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.[3]

إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهارتهم وتلبية حاجاتهم

[1]–محمد البشير غزالي،أحمد علاوي،إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز،ط2،جامعة ورقلة ،يومي 22،23نوفمبر2001،ص607.

[2]–مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[3]–محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المادية والمعنوية، ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.[1]

التحسين المستمر : يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة و المواد و الأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر،وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرصا للتحسين يجب استغلالها .[2]

التعاون الجماعي بدل من التنافر: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من التنافر بينهم ، ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلا من التنافر من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة لإشيكاوا **Ishikawa** ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين و العاملين من خلال تفعيل نظام المكافآت و الحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداء فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام أراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به .

التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية :يعتبر العنصر البشري الممثل في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق.

إن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات و القدرات وتحفيزه يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد و الكفاءات هي المسؤولة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجية الجودة الشاملة .

[1]-أحمد بن عيشاوي،مرجع سبق ذكره،ص 75.

[2]-أحمد بن عيشاوي،مرجع سبق ذكره،ص 76.

الوقاية بدل من التفتيش : إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف و زيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.[1]

المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.إن العمل الجماعي عبارة عن أداء فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر و الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة.

اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على أراء شخصية ،إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إنما يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية.

نظام المعلومات والاتصال: يعتبر توفر نظام للمعلومات و الاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة "لإشيكاوا" نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فالإتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

فالاتصال هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات و اقتراحات و استفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.[2]

[1]-أحمد بن عيشاوي ،نفس المرجع السابق،ص 80.

[2]-أحمد بن عيشاوي،مرجع سبق ذكره،ص 82.

المقارنة المرجعية: وهي عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج ومقارنتها مع المنافسين .[1]

المطلب الرابع: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع و دعم التحسين المستمر فلابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات و الأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيرا من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب التالية:

1-أسلوب حل المشكلات: وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهده الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضائه من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

2-المقارنة المرجعية: وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة التي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها،وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

[1]-سونيا محمد البكري ،إدارة الجودة الكلية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،ص 53

3-أنظمة الاقتراحات: وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل،ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها،ولابد الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في تحسين الجودة ولابد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات مثلا داخل المؤسسة.[1]

4-**أنظمة التوقيت المناسب**: وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تفنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي للإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل و الوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

5-**رقابة العمليات الإحصائية**: وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي،وذلك من أجل التخلص من الأسباب الخاصة،والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها،وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.[2]

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يستلزم تهيئة الظروف المناسبة،كالثقافة التنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى متطلبات أخرى تتمثل فيما يلي:

1-**دعم القيادة لمفهوم الجودة الشاملة**: بمعنى تبني الإدارة العليا للمنظم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه،والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها:

* تهيئة ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع الجودة الشاملة.

[1]-محمد عوض الترتوري،أغادير عرفات جويحان،مرجع سابق،ص 42.

[2]-محمد عوض الترتوري اغادير عرفات جويحان،مرجع نفسه،ص 43.

* تخصيص الإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وذلك باعتبار أن الإدارة العليا هم بمثابة عامل التغير الداخلي الأساسي،الذين يمكنهم من تشكيل قيم المؤسسة وإنشاء البيئة التحتية للإدارة لإحداث التغيير المطلوب.[1]

2-**تهيئة مناخ العمل في المؤسسة**:ويقصد به إعداد الأفراد العاملين في المؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه للمؤسسة.[2]

3-**التركيز على العميل**: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة هو رضا الزبون وإسعاده،وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو الزبون لأنه متطلب أساسي، بالإضافة على ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم،وأن تجعل من نضام التغذية العكسية:[3]

*قيادة إدارية متميزة تدعم التحسين المستمر.

*تعليم وتدريب مستمرين لجميع العاملين مع التطوير المستمر لطرق التدريب.

*نظام اتصالات فعال بين الأنشطة.

- وعليه يجب على المؤسسات أن تتقيد بهذه المتطلبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على النتائج المتوقعة والمرغوب فيها جراء تطبيق هذا النموذج الإداري.[4]

[1]-حداد نورة،عنيبة رشيدة ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسات الأعمال،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2015،ص 34.

[2]-توفيق عبد الرحمن،المناهج الإدارية المتكاملة "منهج إدارة الجودة الشاملة،مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص 31.

[3]-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[4]-فواز التميمي،أحمد الخطيب،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001،عالم الكتب للنشر،الأردن،ط1،2007،ص 33.

المطلب الثاني: مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

لاشك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المؤسسات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها مدى تحمس الإدارة وإقناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة،وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد المادية والبشرية في هذا المجال.

وقد قام B-G-DALEبتقسيم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي:

1 – مستوى غير الملتزمون: يشتمل المستوى الأول كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة لكنها لم تبدأ بتطبيق بعمليات تحسين الجودة، ويسري هذا المستوى على المؤسسات التي حصلت على نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة لضغوطات من العملاء وتعتبر المؤسسات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسينات الجودة.

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

*التركيز على معدل العائد على الأصول المبيعات على الحساب المعدلات الأخرى.

*عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري.

*غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة.

*دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعة.

*عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين.

*إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب.

*إتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو المنتج النهائي.

وتدافع إدارة المؤسسات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة بأنهم يحققون أرباحا جيدة بدون تطبيق أية مفاهيم جديدة، وهذا قد يكون صحيحا في الوقت الراهن، إلا أن استمرار هذا الوضع كما هو عليه في المستقبل قد يكون مشكوكا فيه.

2 - **مستوى المترددون** :تسمى المؤسسات في هذا المستوى بالمؤسسات المترددة وذلك لأن لديهم استعدادا للتحويل من برنامج الجودة إلى برنامج آخر، وذلك نظرا لحداثة عهدهم بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم بعملية التحسينات الجودة ثلاث سنوات.

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

* لا يوجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين.

* لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وبين إدارة الجودة الشاملة.

* تعتبر أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية.

* دائرة الجودة غير فعالة وليس لها التأثير الكبير في سير الأمور.

* عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين.[1]

3- **مستوى مستخدمو الأدوات:** إن المؤسسات في المستوى الثالث لديهم خبرة في تحسين أكثر من المؤسسات في المستوى الثاني، وفي العادة فإن هذه الخبرة تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة سنوات فالمؤسسات في هذا المستوى توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأساليب الإحصائية.

[1] - [1] -سايبي عبد الرحمن،طرشي حكيم،أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2016،ص 25.

* ISO:هي مصطلح عام لسلسلة من المعايير تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Organisation Standardisation.

لضبط العمليات Statistical Process Control(spc) أدوات ضبط الجودة،حلقات الجودة مجموعات تحسين الجودة،وتصميم التجارب وتتضمن المؤسسات في المستوى مستخدمو الأدوات بالعديد من الخصائص أهمها:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة، فبعض هؤلاء المديرين يرون أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم.
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود للتحسينات.
- أسلوب الإدارة وقراراتها وفعل لما يجري Reactionner .
- تتركز الإدارة على حل المشاكل الحالية أكثر من المشاكل المستقبلية.
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات.

يلاحظ أن هناك تشابه بين المؤسسات في المستوى الثاني والمستوى الثالث إلا أن أهم الفروقات تكمن في أن المؤسسات في المستوى الثاني تحاول أن تجرب مدخلا جديدا بينما في المستوى الثالث فإن المؤسسات تجرب استخدام أداة جديدة أو طريقة جديدة في نفس المدخل.[1]

4-مستوى منفذو التحسينات: بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة المؤسسات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المؤسسات إلى المستوى الرابع وبالتالي فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتدرك أهمية التحسين المستمر للجودة.

ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

-إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة.

-وجود برامج تدريبية وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية في المنظمة.

[1]-سايبي عبد الرحمن،طرشي حكيم،مرجع سبق ذكره،ص 25.

-ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المؤسسة.

-أهمية اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل وجود الثقة المتبادلة بين العاملين.

-إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

-إدارة الجودة الشاملة في المستوى الرابع لا تزال تعتمد على أفراد قليلين للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين، وهناك احتمالات للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المؤسسة.[1]

5 - **مستوى رابحو الجوائز**: في هذا المستوى تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدرج والجائزة الأوروبية للجودة.

ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت فعلا إحدى هذه الجوائز، ولكن من المفروض أن تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين.

ومن أهم الخصائص المؤسسات في هذا المستوى:

-كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة.

-إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة.

-إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجية وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.

-اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع و إبعاد العملاء الداخلين و الخارجين.

6 - **المستوى العالمي**: يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات من أجل إسعاد العميل، وفي هذه المرحلة الناضجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة،نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائما إلى رضا العميل وإسعاده.

[1]-مرجع نفسه،ص 26.

تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة المؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى.[1]

وإجمالا يمكن القول بأن معظم المؤسسات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال إما في المستوى الأول أو الثاني، وكلما ارتفعنا إلى المستويات المتقدمة فإن عدد المؤسسات يقل حتى تصل إلى المستوى العالمي حيث يصبح عدد المؤسسات محدودا.

لقد جرت محاولات قليلة في الدول العربية لقياس مستوى تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة كان منها الدراسة التي قام بها محفوظ أحمد جودة على عينة من شركات المساهمة العامة الأردنية وقد توصل فيها إلى أن الشركات عينة البحث تلتزم بشكل عام بتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة الالتزام (81%)ويبين الجدول التالي المتوسطات والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب نتائج الدراسة.[2]

[1]-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

[2]-مرجع نفسه،ص 213.

الجدول رقم (02):مدى التزام شركات البحث المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الالتزام %
01	مشاركة الموظفين	4,00	0,69	%80,0
02	استخدام الطرق الإحصائية	3,50	0,66	%70,0
03	ثقافة الجودة	4,27	0,63	%85,4
04	التزام الإدارة العليا	4,40	0,63	%88,0
05	التحسين المستمر	3,67	0,61	%73,4
06	فرق العمل	3,52	0,63	%70,4
07	التركيز على المستهلك	4,48	0,59	%89,6
08	الوقاية من الأخطاء	4,48	0,58	%89,6
كافة المجالات		4,05	0,53	%89,0

المصدر: محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 208.

من بيانات الجدول يتضح أن أعلى المتوسطات كان في مجالي التركيز على المستهلك والوقاية من الأخطاء حيث بلغ (4,48%) لكل منها،وبدرجة الالتزام (89,6%)أما أقل المتوسطات الحسابية فقد كان في مجال استخدام الطرق الإحصائية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,50%)وبدرجة التزام (70,0%).[1]

[1]-محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، ص 208.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في اثني عشر مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل، ورغم عدم الاتفاق هذا إلا أننا سنحاول أن نجملها في خمسة مراحل مركزين على النواحي الإجرائية والعملية.

-المرحلة الأولى: مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعلن عن نيتها وعزمها على تطبيق ذلك،وهنا يبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها، ثم بعد ذلك يتم نقل المفاهيم والأفكار إلى باقي العاملين في المنظمة وتوعيتهم.

وتتلخص الإجراءات التي تطبق في هذه المرحلة في الآتي:

1-إدراك وفهم الحاجة إلى حتمية التغيير.

2-مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.

3-الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام.

4-تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المنظمة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.[1]

المرحلة الثانية:مرحلة التقييم:

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المنظمة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدوى ذلك، وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟.

-ما هي الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ؟.

[1]-لعلي بوكميش،إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000،ط1،دار الراية للنشر،عمان،2011،ص 135.

-ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟.

-هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا عن المداخل المعول بها حاليا، والتي تحقق الأهداف المرجوة منها ؟.

-ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟.

-ماهي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟.

-ما هي العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام ؟.[1]

-المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية التنفيذ، ويتم استخدام منهجية ديمنج المعروفة PDCA في التخطيط المنهجية التنفيذ وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بالنشاطات التالية:

-تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية بهدف الاستعداد المسبق.

-صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة وتتراوح عادة مابين خمسة إلى عشرة سنوات.

-وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بعيدة المدى.

-اختيار مدى الجودة وتنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.

-تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.[2]

-المرحلة الرابعة:مرحلة التنفيذ:

يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل للتدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.[3]

[1]-لعلي بوكميش،مرجع نفسه،ص 136.

[2]-سايبي عبد الرحمن،طرشي حكيم،مرجع سابق،ص 29.

[3]-صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2004، ص 70.

-المرحلة الخامسة:مرحلة المراجعة:

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ و التأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا و البحث عن نقاط الضعف و الانحرافات لإيجاد حلول لها والعمل على تفاديها مستقبلا، ويتم ذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات وأقسام المنظمة وكذلك الزبائن والموردين،للمشاركة في عملية التحسين المستمر وللتباحث وتبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء وتجنب العيوب التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ.

والحقيقة إن خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما توصف على أنها رحلة،وليست غاية أو محطة أخيرة ينبغي الوصول إليها وذلك لأن الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين التي تطبق فتغير الوضع العام داخل الشركة أثناء مراحل التطبيق.[1]

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي المشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة في هذا البرنامج وأهدافه ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1 -عدم الالتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة،ولابد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيميا ونظاما للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.[2]

2 -توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

[1]-صالح ناصر عليمات، نفس المرجع، ص 71.

[2]-صالح ناصر عليمات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

3 –تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.[1]

4 –تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.[2]

5 –مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة،بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.

6 –قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة إستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.

7 –بعد وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على البادئ التنظيمية كخطوط السلطة،وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضيها في بعض الأحيان،بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.

8 –التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وما يصاحب ذلك من تغيير في الإستراتيجيات وفي طرق وإجراءات العمل،وصعوبة التحكم في نظام الجودة، واتخاذ القرارات على أسس غير مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل.

ومما يزيد من حدة هذه المشكلة في الدول العربية حسب إحدى الدراسات هو تدخل الحكومة أو السلطة في نشاط المؤسسة وفي تغيير القيادات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار بها.[3]

9 – تعدد الزبائن وتعدد مطالبهم بل وتعارضها في بعض الأحيان، وهذا ما يجعل من الصعب إرضاء كل الزبائن والاستجابة لمطالبهم خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس إرضاء الزبون.[4]

10 –قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.[1]

---

[1]–مرجع نفسه،ص 67.

[2]–محمد عبد الوهاب العزاوي،إدارة الجودة الشاملة،دار اليازوري للنشر،عمان،2005،ص 69.

[3]–لعلي بوكميش،مرجع سابق،ص 140-141.

[4]–مرجع نفسه،ص 143.

11 -عدم الاهتمام بالوقت وبالجدية في العمل وإتقانه، وسيادة التواكل والارتجالية وسيطرة المحسوبية و الشخصانية على علاقات العمل.

12 -ضعف الاستشارة المتخصصة وهذا إما لعدم وجود مستشارين في مجال إدارة الجودة الشاملة أو لقلة خبرتهم في هذا المجال.

13 -الخوف من المسؤولين و التردد و الشك وعدم الإقدام على التصرف في المواقف التي تعطيها اللوائح.

14 -عدم فعالية الاتصالات، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات العربية بشكل عام تتميز بتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصال،هذا بالإضافة إلى اتصافها بعدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة و الأفراد العاملين، الأمر الذي يعقد عملية الاتصال ويؤدي إلى تقليل الفعالية الإدارية بشكل عام، هذا بالإضافة إلى الغموض في الاتصال في حد ذاته مما يؤدي إلى ارتباك العمل.[2]

[1]-أحمد السيد مصطفى،إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000،دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص و مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو،مصر،2005،ص 98.

[2]-لعلي بوكميش ، مرجع سبق ذكره،ص 144-145.

خلاصة الفصل:

لقد أدركت المؤسسات الحالية ضرورة انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره السبيل الوحيد للتميز في إطار محيط تنافسي شديد،من خلال تقديم منتج أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات، فلم يعد السعر أساس قرار الشراء، بل أصبحت الجودة أهم معيار للتفاضل بين المنتجات،لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن فلسفة إدارية حديثة تقوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تدنية التكاليف،إرضاء حاجات الزبائن من حيث السعر،الجودة،آجال التسليم...الخ.

وتعد هذه الأخيرة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول الأسواق المحلية و العالمية، وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسات كما أن لهذا النظام اثر كبير في إعطاء المؤسسات طابع التميز و التفوق.

الفصل الثاني:

عموميات حول الميزة

التنافسية

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات وزادت حدتها مع تفتح الاسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في تحليله لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال، بما يتوافق وإمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الاستراتيجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتمييز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أو من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة، بما يسمح بتحقيق منتجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية؛

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية؛

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تجسيد الميزة التنافسية؛

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

اصبحت المؤسسات تدرك أن بقاءها في السوق مرتبطا بقدرتها على المنافسة، وعلى هذا الأساس فكل مؤسسة تنشط في قطاع تنافسي إلا وكانت لها استراتيجية تنافسية قوية على إمكانيات المؤسسة لمواجهة منافسيها .

المطلب الأول: ماهية المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها فتهم من يرى بأن المنافسة هي:"الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة او متماثلة في السوق"[1]

-كما تعرف بأنها «وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج الى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر اليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الانتاج والاستعمال)»[2]

-وتعنى المنافسة كذلك «التنافس بين البائعين او المشترين على نفس المنتج»[3]

-المنافسة: هي تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، أسلوب البيع والتوزيع[4]

-وتعرف المنافسة على أنها: «مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدف، الوسطاء، الموردون، المزيج التسويقي، مزيج المنتوج»[5]

[1] Jean-Claude ta rondeau ;stratégie industrielle ; édition Vuibert ; paris 2 Emme édition 1998 ; p: 33
[2] هشام حريز، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ط الاولى دار الوفاء لدينا الطباعة 2-14 الاسكندرية ص139
[3] Echaude maison ; dictionnaire déconomie et de science sociale édition nathan ; France p 87
[4] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص 20
[5] توفيق محمد المحسنى، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية بيروت، 2001، ص 152

والمنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الاخر لبلوغ اقصى ربح ممكن بحيث تخضع الاسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب [1]

وعليه فإن المنافسة هي مجموع هياكل أو مجموعة قرارات، في حين هناك من يراها بأنها علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي انها علاقة اجتماعية ...

هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبني من خلالها علاقات مباشرة دون ادراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء هذه العلاقة غير مباشرة مع الاخر الذي هو المستهلك التي تقود الى توضيح العلاقة بين المنافسين [2]

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية أهميتها وأهدافها

أولا: مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما اذا كان عن المؤسسة او القطاع او الدولة فالتنافسية على مستوى الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة اكبر من السوق المحلي والدولي وهي تختلف عن الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة وتختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع مستدام لدخل الفرد فيها.

-بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين الشركات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض انها فكرة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات المعيشية والنمو الاقتصادي.

[1] منادى رابح، رحماني محمد: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2015، ص 62

[2] هشام حريز، مرجع سبق ذكره ص 140

ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة ونطرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية:

-تعرف التنافسية بأنها «القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الاعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة، والتغليف تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية ...الخ»[1]

-وتعرف التنافسية على انها امكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك

-ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة هناك من يرى انها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى انها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين

-التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين

-من خلال ما سبق فانه من الصعب الوصول الى تعريف محدد وواضح للتنافسية الا انه يمكن استخلاص النقاط التالية:

-يقوم تحقيق التنافسية على توفر افضليات تنافسية

-يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية[2]

أما التعريف الأكثر شمولية للتنافسية: فهو: «التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها، والتي تسمح لها بتزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين في السوق المحلية والدولية مما يعني نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيد المحلي والعالمي في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية»[3]

ثانيا: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما امكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى ان الدول الصغيرة اكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رماية السوق العالمي

[1] صلاح الشنواني، اقتصاديات الإعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 130

[2] صلاح الشنواني، نفس المرجع ص 136

[3] يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2012-2013 . ص 44

كما تتبع اهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها[1] وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى رفع مستوى الاداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

وبالتالي اصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتها الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدا الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية[2].

ثالثا:أهداف التنافسية

وتهدف التنافسية الى تحقيق عدة أهداف أهمها:

-تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

-التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة

-تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الاعلى والأكثر تطورا من تعظيم ارباحها فتعد الارباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها[3].

المطلب الثالث: أنواع وأسباب التنافسية:

أولا: أنواع التنافسية: يمكن تصنيف التنافسية الى صنفين كالأتي

1 4 **التنافسية بحسب الموضوع:** وتصنف إلى:

أ -تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرط لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار اساسي لقيم تنافسية منتج معين وبعد ذلك امرأ غير دقيقا، باعتبار أن هناك معايير اخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة، وخدمة ما بعد البيع[4]

[1] صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 137.
[2] صلاح الشنواني، نفس المرجع، ص 138.
[3] العيدي عقيلة، فرقاني أمال، استراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة وتسيير مؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2015، ص 6.
[4] أسماء بونار، لمياء مخالفة، دور تسويق الاليكتروني في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات، كلية علوم اقتصادية تجارية علوم تسيير
جامعة جيجل، 2014، ص32.

ب -تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على اساس اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الاخير اما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية[1].

2 4 **تنافسية وفق الزمن**: وتصنف إلى:

أ -التنافسية الملحوظة: تعتمد درجة التنافسية هنا على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية غير انه لا يجب التفاؤل كثيرا بنتائج ايجابية على المدى القصير، لكونها قد تعتمد عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون معيرة بصدق على تحسين حقيقي ومستدام في الادوات والوسائل التنافسية للمؤسسة

ب - القدرة التنافسية: تستند القدرة التنافسية الى مجموعة معايير حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقة متداخلة فيما بينها . فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى الرغم من ان مفهوم القدرة التنافسية تستخدم على نطاق واسع ومعايير متفاوتة عبر محددة، فانه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على ابقا الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة ان تستخدم تدابير او اجراءات معينة تمكنها من الصمود امام منافسيها والسعي الى التفوق عليهم .[2]

ثانيا: أسباب التنافسية: تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا اساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:[3]

1 -تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية

2 -وفرة المعلومات عن مختلف الاسواق نتيجة تطور اساليب بحوث السوق والثقافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات

3 -سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من اليات الاتصالات الحديثة

4 -تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الابداع والابتكار[4]

5 -ومع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم

[1] عمار بوشنافة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة الماجيستر، كلية ع إق علوم تجارية وعلوم تسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 11.

[2] براهمي فيروز، الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم اقتصاديةٍ وعلوم تجارية وعلوم تسيير جامعة المدية، 2013، ص 7.

[3] سعيدي إسماعيل، ركي زروق، التدريب وأثره على الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية ع اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير، جامعة المدية، 2016، ص 39.

[4] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 103.

فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية[1]

المطلب الرابع: الوضع التنافسي والتحليل التنافسي

أولا: الوضع التنافسي (المركز التنافسي): يشير المركز التنافسي الى المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين، وان منظمات الأعمال تواجه صعوبة بالغة من اجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق بسبب شدة المنافسة ومحاولة كل منافس اتباع احدث الوسائل والتقنيات والإبداع من اجل ذلك. وان المنظمات تدرك جيدا بأنها يجب ان تقوم بعدة إجراءات وأنشطة، والتي من خلالها تتمكن هذه المنظمات من تحديد وإدراك ما يدور في البيئة المنافسة لكي نتمكن من تحديد كمية الطلب في السوق وكمية المعروض السلبي والسياسة التسويقية ومنها السعرية بالأخص . وهناك العديد من الامور التي يجب ان تتركز عليها المنافسة من اجل تعزيز مركزها التنافسي او موقعها في السوق وهذه الأمور هي:

أ -إدراك المستهلكين للمنتجات المقدمة

1 -يجب ان تكون المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق قادرة على جعل المستهلكين يدركون وجود اختلاف ايجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة[2]

2 -ان هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المنظمة

3 -ان ادراك المستهلكين للاختلاف الايجابي لمنتجات المنظمة يجب ان يدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها

ب تميز المنتجات المقدمة

لكي تتمكن المنظمة من المحافظة على كمية الطلب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب يجب ان تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة يمكن إيجازها بما يلي:

1 -يجد بورتر بان يكون المنتج احسن منتج متوفر بالنسبة لسعره، وذلك استنادا إلى النظرية التي طورها والمتعلقة بالاستراتيجيات التي يجب ان تستخدمها المنظمة لبناء الميزة التنافسية والتي تؤكد على استراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية الكلفة الأفضل، ويحدد بشكل أساسي اربع مجموعات من العوامل التي تلعب الدور الاساسي والفعال في التأثير على القدرة المنظمة على تأسيس الميزة التنافسية والمحافظة عليها في الاسواق وان هذه العوامل هي:

- عوامل الانتاج
- ظروف طلب السائد

[1] العيدي عقيلة، نفس المرجع ص 8.

[2] محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، ط الاولى: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 234

- المنتجات المماثلة في السوق
- استراتيجية المنظمة

ان تفاعل هذه العوامل تشكل للمنظمة نقاط القوة والتحدي والصمود في الصناعة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة وتنمو فيها ووضع الاسس التي تساعد المنظمة على الصمود بوجه المنافسة

2 -ويشير كوتلر بان الميزة التنافسية تمثل قابلية المنظمة على الاداء بأسلوب واحد او عدة اساليب ليس بإمكان المنظمات المنافسة لها اتباعها حاليا او مستقبلا وتسعى المنظمة وباستمرار الى تطوير وادامة ميزتها التنافسية من اجل تقديم قيمة اكبر لزبائنها لكي يستمر الطلب على منتجاتها[1]

3 -ويجد دويل بان للميزة التنافسية الدور الفعال في جعل المستهلكين يدركون قابلية منتجات المنظمة على اشباع حاجاتهم ورغباتهم افضل بكثير من المنافسة في السوق وبان المنظمة تقدم لهم قيمة اكبر مما يعزز مركزها التنافسي في السوق[2]

ج- قدرة المنظمة

1 -قدرة المنظمة ويقصد بها الامكانيات المالية والبشرية وقدرتها الانتاجية وانشطتها التسويقية وامكانيتها على تطوير برامجها وانشطتها

2 -القدرة المالية والبشرية للمنظمة المنافسة وقدرتها الانتاجية وانشطتها التسويقية وحصتها السوقية الحالية والمستقبلية ومدى امكانية تطوير انشطتها وبرامجها

3 -قدرة المنظمة على استغلال الفرصة السوقية المتاحة وعدم السماح للمنظمات المنافسة لها باستغلال هذه الفرصة

ثانيا: التحليل التنافسي:

ان تحليل المنافسين يعتبر جزءا مهما من عملية التخطيط الاستراتيجي، لان هذا التحليل جزء مهم من تهيئة الخطط الإستراتيجية وكذلك الخطط السنوية. وان التحليل التنافسي هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات او الخدمات للحصول على حصة سوقية اكبر . وان هذا التحليل يمثل استكشافا عميقا للمنافسين . وقبل اجراء التحليل التنافسي يجب الإجابة على ثلاثة أسئلة:

- ما الذي يجعل المنظمة تتنافس: هنا لابد أن يتم تحديد معايير التنافس الحجم، الموقع، الحصة السوقية متغيرات الصناعة التي تزاولها المنظمة. و هذه تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
- من هم المنافسون: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلابد ان تحدد المنافسة الفعلية وليس فقط المنافسة المحسوسة، وهنا تجري المنظمات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.

[1] محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع ص 235.
[2] محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع ص 236.

- من هم الزبائن: تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمنظمة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وصحيح . وان تحليل الزبائن امر لابد منه من اجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي [1] .

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

أولا: مفهوم الميزة التنافسية: انطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الامريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر وبداية ذلك التاريخ اصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الاعمال والإدارة .

-تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع[2].

-وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية[3].

-التعريف الشامل للميزة التنافسية: يتمثل في ان الميزة التنافسية هي انفراد المؤسسة بخاصية او مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية.

للمؤسسة اتجاه منافسيها، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة منتجاتها، مرونة عملياتها ... الخ والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل او ميزة التميز

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بخصائص عديدة منها ما يلي:

-أنها نسبية أي تحقق بالمقاربة وليست مطلقة

-أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين

-أنها تتبع من داخل المؤسسة وتشكل قيمة مضافة لها

[1] محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع ص 237

[2] M، porter l'avantage concurrentiel notions، paris interdictions، 1993، p48

[3] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص8

-أنها تنعكس على أداء المؤسسة في انشطتها او في قيمة ما تقدمه للمشترين او كلاهما

-أنها تؤدي إلى التأثير في المشترين وتساهم في تدعيم صورتها الذهنية لديهم وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها وتعزز ولائهم لها

-انها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

-أنها تبني على الاختلافات والتباين بين المؤسسة ومنافسيها، وليس على التشابه.

-يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تخصص بالفرص المستقبلية.

-عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود[1].

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

ترجع اهمية الميزة التنافسية الى كونها تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير التقرير الدولي للتنافسية الى ان الدول الصغيرة اكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، وذلك من خلال العرض المتاحة امام مؤسسات الدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته، فمن خلال الميزة التنافسية تستطيع دولة ما في ظل ظروف سوق حر ونزيه انتاج سلع وخدمات تواجه الاختيار في الأسواق العالمية، ونحافظ على الدخل الحقيقي لمواطنيها، وتزيد منه[2]

المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1/التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما ان تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث ان التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الاطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع[3]

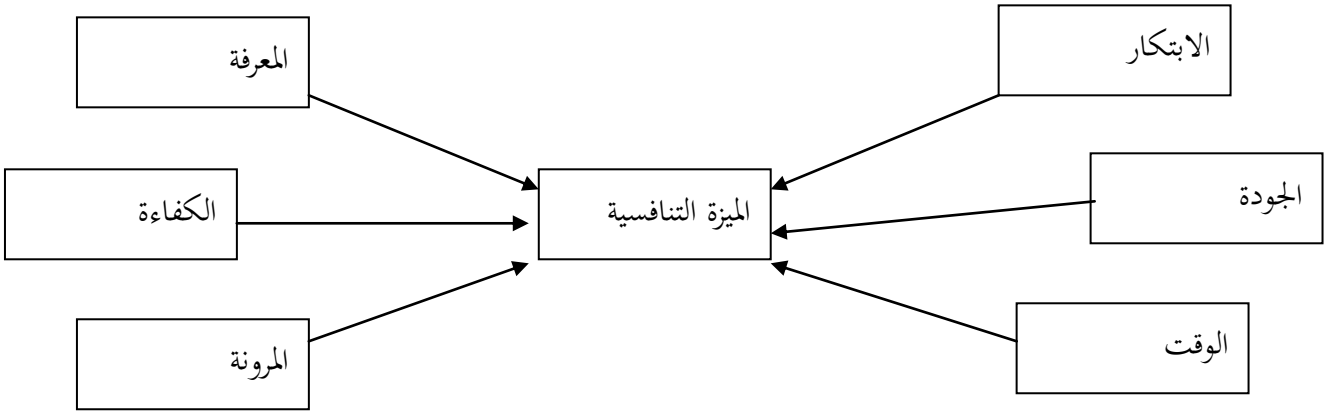
[1] يوسف الزين خيرة، مرجع سبق ذكره ص 54
[2] يوسف الزين خيرة، نفس المرجع ص 55
[3] هشام حريز، مرجع سبق ذكره ص 127

2/ **تمييز المنتج:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعي بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم واثر بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل[1]

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الامر الذي اوجب عليها ضرورة اعداد وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق تكزن نتيجة فعالة وكفاءة اعلى في الاداء . لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها ايجاد المصادر المختلفة والتي من شانها ان تخلف لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية اصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما اصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلف المزايا التنافسية في بيئة النشاط[2]

الشكل (2–1): مصادر الميزة التنافسية



الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الادنى في الاسبقيات التنافسية الى جانب

[1] هشام حريز، مرجع سبق ذكره ص 128
[2] هشام حريز، نفس المرجع ص 122

التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنتظر اليه على انه عملية التوصل الى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج) بل تعدى الى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر الى الابتكار بمفهوم التحسين

الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية الإنتاج من عمالة، الأرض،....الخ

أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستورد على كفاءة انتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية الا ان تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة

الجودة: نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم اذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الاول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية[1]

[1] هشام حريز، مرجع سبق ذكره ص 123

وقد حدد دافيد كارفن الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الامريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة اتباعها اذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهذه النقاط هي:

-يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك

-لابد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة

-يجب النظر الى الجودة على انها اداة تنافسية

-يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي

-لابد للجودة ان تحصل على التزام المؤسسة بالكامل

الوقت: يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج او في ادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه السابق فالوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالأتي:

-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتوج

-تخفيض زمن الدورة للزبون

-الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع[1]

-المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريات الاخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على اساس الجهد الذي يبدله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الالات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الانتاجية اصبح التقييم على هذا الاساس اقل اهمية وسار من الضروري الاعتماد اكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية، هي نتيجة للقيمة الاضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون

[1] هشام حريز، نفس المرجع ص 125

واذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتوج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين فانه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الافضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطور، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الاساسية لهذه الوظيفة فالمعرفة اذا هي الاداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة ...الخ.

المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

-قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار ان المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير . وبالتالي ففن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا باي حال من الاحوال .

-قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان وبحسب مستويات الطلب . وبالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة[1]

المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة ميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف وهي:

أولا: مصدر الميزة: ونميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار

1 -مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الاقل لكل من العمل والمواد الخام .

2 -مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج او الخدمة السمعة الطيبة او العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الافراد المدربين تدريبا خاصا على القدرات الفنية الداخلية

[1] هشام حريز، نفس المرجع ص 126

- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير و التسويق، ويترتب على أداء هذه الانشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج باقل تكلفة او القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين تجسيد او التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا [1]

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك الشركات نحو خلف مزايا جديدة بشكل اسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد او محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الامر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبة مرتفعة

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته ويعرف بوتر كرامر على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة ويرى الروسان وكواش (AL-Rousan and Qawach) أن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر في حين يثير جيبتا وآل (Gupta et al) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق

[1] سعيدي اسماعيل، زكي رزوق، مرجع سبق ذكره، ص 54

ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستنفاد من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة او برمجيات)[1]

التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهاية في تقديم المنتجات ، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته ، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج

وقت الدخول للسوق: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء ، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية ، وينشأ عادة من هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية[2]

إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فان المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة[3]

[1] عز الدين على السويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي الطبيعة العربية 2014، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 71 .
[2] عز الدين علي السويسي، نفس المرجع، ص 72 .
[3] عز الدين علي السويسي، نفس المرجع، ص 73 .

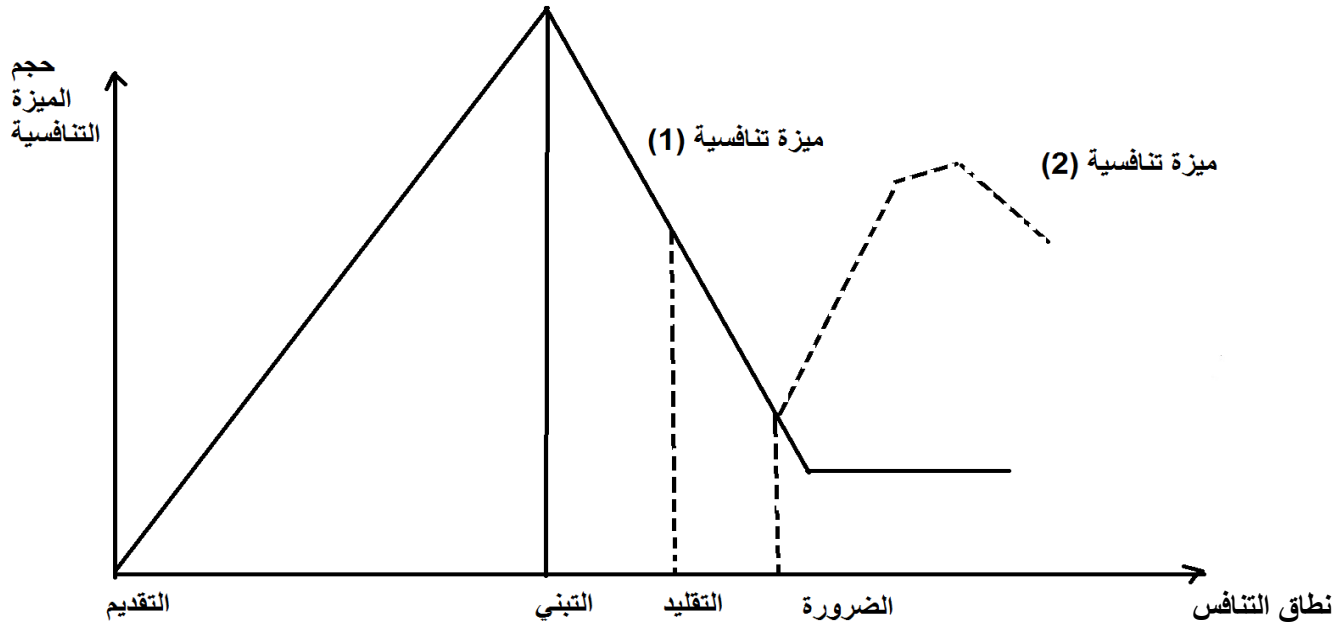
المطلب الثالث: محددات واليات تطوير الميزة التنافسية

أولا:محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغير أساسيا من خلالها يتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم لأكبر فترة ممكنة

- حجم الميزة التنافسية: إن ضمان استمرارية الميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها، وكلما كانت هذه الميزة التنافسية كبيرة كلما وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق. ولكل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة حيث نبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها ، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ، أي الحاجة إلى تطور هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج ، مما يدفع المؤسسة إلى التحديد أو التحسن الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر قيمة للعميل[1]

الشكل (2-2) : محددات الميزة التنافسية



المصدر : نبيل خليل المرسي , الميزة التنافسية في مجال الاعمال ص 86

[1] نبيل المرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005، ص 85

للميزة التنافسية دور حياة واستمراريتها متوقفة على مدى قدرة المنافسين على تقليدها ومحاكاتها في ظل التغير البيئي السريع اصبح من الصعب حماية هذه المزايا، والمبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدود الى حين تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، وتبدأ هذه الأخيرة بالزوال، وعليه خلق ميزة جديدة .[1]

1 -نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: أي مدى اتساع انشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وقورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة خيرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية او مناطق أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمة بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له .[2]

ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية:

حتى يمكن للمؤسسة ان تواجه مختلف الضغوطات التنافسية، والإبقاء على مكانتها في السوق لابد ان تعمل على تعزيز ميزاتها التنافسية مستديمة عن طريق عدة آليات أهمها:

-مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول الى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة اقل وبتقنية احدث وبشكل دائم

-مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد، تحقيق الكفاءة قبل الإبداع، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستقرة ورفع الانتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف

-بناء قاعدة معلومات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الاسواق والعملاء والمنافسين

-الوصول على السلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الاساسية

-احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتها . واشتراكهم في القرارات، وإضافة قيمة لهم بشكل دائم وشراكة الموردين في القرارات

-البحث الدائم عن مصادر جديدة للتمييز، وتطوير أساليب التعامل مع الاسواق والعملاء

[1] Richard d'aviné، hyper compétition، Vuibert، paris، 1995، p: 8

[2] براهيمي فيروز، الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص 40

-التحالفات الاستراتيجية مع الموردين لغزو الاسواق الجديدة او تكوين مؤسسات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير البحوث والترويج والتوزيع وغيرها

-التعامل مع مؤسسات عالمية، وإنشاء مشروعات مشتركة

-بناء هيكل تنظيم داعم للتمييز وبناء فرق عمل الكونية

-فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الاجيال

-تحديد قيمة او وعد معين للعميل هو الخيار الافضل بدلا من الوعود العديدة

-البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام[1].

المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تستطيع أي منظمة خوض غمار التنافس عبر قنواته المتعدد ، وقد حدد بورتر ميشال ثلاث إستراتيجيات تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

1-إستراتيجية الابتكار: وتعني التركيز على تطوير المنتج أو الخدمات بشكل مختلف عن ما يعرضه المنافسين أو تقديم شيئا جديد ومختلف وتبرز أهمية هذه الإستراتيجية أن عنصرها الحيوي هو الحصول على موظفين وتدريبهم للارتقاء وتوسيع مهاراتهم. ويشير ألون (Allan, A) لمفهوم إستراتيجية اللعب الجديد New Game كمفهوم آخر لإستراتيجية الابتكار ويتمثل في تغيير قواعد لعبة الابتكار في المنتجات الخدمات ونماذج العمل والعمليات التجارية، أو لتحديد المواقع وجها لوجه مع المنافسين لتحسين الأداء، ويشير بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تبتكر بطرق جديدة مما يحدد أداء الشركة في مواجهة إستراتيجية الابتكار الذي تنطوي عليه أداء سلسلة أنشطة القيمة الجديدة بطرق تختلف عن الطرائق التي أجريت في الماضي لابتكار القيمة ومن المناسب وضع الشركة في مكان يمكنها من الاستفادة من القيمة التي تم إنشاؤها.

2-**إستراتيجية تعزيز الجودة**: وهي ركيزة الاهتمام الأساسية (المنتج أو الخدمات) وهذا يعني تغيير عمليات الإنتاج التي تتطلب طرق مختلفة لمشاركة العمال لتكون أكثر مرونة[2]

[1] عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 185

[2] خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص 28

3-**إستراتيجية الحد من التكلفة:** تحاول المؤسسات عادة من اكتساب الميزة التنافسية مع انتاج يكون اقل تكلفة رغم تعدد مؤسسات الأعمال على المستوى العالمي، إلا أن هناك معايير اختلاف فيما بينها تحكمها طبيعة عمل المؤسسة والسياسات المنتهجة من قبلها، حيث يرى الباحث ان بعضا منها تجاوز حدوده الجغرافية ووصل الى العالمية وتفرد بالعديد من المواضيع والمشروعات التي مكنها من استدامة التنافسية العالمية على المدى الطويل والبعض الآخر لا يزال في حراك اقليمي بطيء

المبحث الرابع:إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار.

المطلب الأول: الجودة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

[1] تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها الى امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة

يشير مفهوم الجودة إلى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع ويعود نجاح المؤسسات اليابانية الى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتوجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك انها اساس لكل تميز وتفوق في الأسواق[2].

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها اتجاه العملاء لأنهم اساس الارباح التي تحققها اذ اصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتوجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، إذ أصبح العميل بشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة ان تركز على التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج او الخدمة التي تحقق رضا العميل وبالتالي

[1] بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2015، ص 191

[2] اسيا دفنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015، ص 34

تعد ادارة الجودة الشاملة احد ابرز المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل على احداث تغيرات جذرية في الاسلوب ويعتبر اشباع 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 اذا توافرت "الجودة"[1]

المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية:

من بين موارد الميزة التنافسية غير الملموسة ادارة الجودة الشاملة ويتم اعتماد هذا المورد لسببين:

-انه احد متطلبات المنافسة الحديثة

-ادارة الجودة الشاملة ضرورة لا غنى عنها لتحقيق اهداف المؤسسة

ومن خلال ادارة الجودة الشاملة تسعر المؤسسة في بيئة تنافسية الى التسابق نحو الاستحواذ على الحصص السوق اذ تضمن ثلاثة عناصر وهي:

أ -المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المنصوص عليها والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها

ب -الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم سواء كانت ضمنية او ذاتية

ت -الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائص عبر الزمن من حيث المطابقة[2]

-أما تمييز المنتج بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف

-او من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي

-التمييز والتكلفة الاقل معا[3] .

[1] أسيا دهنون، مرجع سق ذكره ص 35

[2] عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017 ص 90

[3] حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012 ص 60

المطلب الثالث: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

ان تحقيق التميز في منظمة القرن الحادي والعشرين لم يعد يستند بمجرد امتلاك الموارد الطبيعية والمادية أو التكنولوجية فقط بل اصبح يستند في المقام الاول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى المتاحة، خاصة مع الانتقال من عصر الالة الى عصر المعلومات والمعرفة فالبشر هو سر صناعة المزايا التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالعنصر البشري من حيث الوفرة والاستقرار والمهارة والمعرفة والحافز والولاء والإبداع هو في حد ذاته ميزة تنافسية، ومصدرا أساسيا لميزات تنافسية أخرى، حيث سيقدم أفضل ما لديه، سواء لجأت المنظمة لتقديم الكم الانتاجي بالغ الضخامة بسعر منخفض كإستراتيجية، او لجأت لتقديم منتجات او خدمات فريدة ومتطورة لإشباع احتياجات ورغبات العملاء المجددة . وتتمثل اهم جوانب صناعة المزايا التنافسية بالموارد البشرية في:

-تنمية القدرات: التعامل مع ما هو موجود من قدرات وتنميتها وتطويرها

-الارتقاء بالكفاءة: من خلال زيادة المهارات لدى العنصر البشري مما يمكنه من تقليل الفاقد وزيادة الجودة

-صقل الخبرة: فزيادة الخبرات وتركم المعرفة يسمح بالتعامل مع المشكلات والأزمات الطارئة، مما يقلل من الخسائر ويزيد من ربحية المؤسسة

-تشجيع الإبداع الفعال والملكات الخاصة، فتوظيف العنصر البشري في ما يتناسب مع مواهبه، وتوفير المناخ الملائم للإبداع، يسمح بتفعيل قدرات الفرد الابتكارية والاستفادة من الملكات الخاصة وينعكس ايجابيا على الابداع الفردي والجماعي في تطوير الخدمات[1]

[1] براهيمي فيروز، سبق ذكره ص 92

ان الاتجاه الحديث في الانفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل راس المال البشري في المنظمات يهدف الى زيادة قدرتها في خلق ابداع تكنولوجي مستند الى المعرفة الواسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن ان تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويشمل هذا الأمثل خروج من قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في انفاق استثماري متقطع لغرض تحسين وتطوير منتجات منفردة، وإذا كانت المميزات التنافسية في الاطار القديم يمكن ان تستنتج وتقلد من طرف الاخرين او ايضا تختفي وتزول سريعا بحكم وجود منافسين اقوياء ومتابعين لعمل المنظمة والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فان مواردها التي تعتمد عليها في ممارستها لأنشطتها لابد أن تتسم بأربعة سمات أساسية هي:

-أن تكون قادرة على الإضافة فيه.

-أن تكون نادرة وفريدة.

-أن تكون من الصعب على المنظمات المنافسة ان تحاكيها وتقلدها.

-أن تكون غير قابل لان يحل محلها أي بديل.

خلاصة الفصل:

نلخص في الأخير إلى التأكيد على أهمية وضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة بعبارة مدخلا و مصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أن الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسات، يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك

تمهيد:

بعد أن تم عرض الجزء النظري في إطار فصلين من أجل الإلمام بكل الجوانب الخاصة للدراسة من خلال عرض الجانب المفاهيمي لكل من إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية وأوضح العلاقة القائمة بينهما ومختلف عملياتها المستخدمة كأسلوب إداري لتحقيق مختلف الأهداف في ظل وجود مجموعة من المتغيرات والتحديات القائمة لاسيما أن منظمات الأعمال تسعى للنمو والبقاء والاستمرار في بيئة تمتاز بالتغير السريع وعدم الاستقرار.

حيث سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نجارة الألمنيوم و pvc بقصر البخاري من خلال إتباع عدة خطوات أساسية في عملية البحث العلمي وفقا للأسس العلمية والمنهجية المتبعة، والتي نستطيع عن طريقها تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة بالتطرق إلى (مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مراحل التأكد من الصدق و الثبات والمعالجة الإحصائية لاستخراج النتائج).

من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة؛
- المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية؛

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.

تعد نجارة الألمنيوم من المجالات الحديثة التي دخلت مؤخرا قطاع الصناعة حيث تدرج هذه الصناعة ضمن الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي سعت الدولة من خلالها للنهوض بالقطاع الصناعي بوجه خاص و الاقتصاد الوطني بوجه عام، ويتجلى ذلك من خلال حجم الدعم المالي و المادي والبشري المقدم لهذا النوع من الصناعات، فهي خاضعة لوصاية ودعم الدولة حيث تبرز أهمية مؤسسة نجارة الألمنيوم و pvc للسيد بلعيد و أبناءه بأنها المؤسسة الوحيدة التي تمارس هذا النشاط على مستوى ولاية المدية، وتنوعت مخرجاتها المقدمة للسوق في شكل منتجات نصف مصنعة وتامة الصنع كما أنها تعمل بنظام الطلبيات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

استطاعت مؤسسة السيد بلعيد وأبناءه أن تبني لنفسها اسما ساطعا في عالم الصناعة والتخصص في عالم منتجات الألمنيوم وpvc، حيث تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي شركة تضامنية حديثة النشأة، خاضعة للدعم والوصايا من قبل الدولة، حيث تقوم بتمويلها وتموينها وتزويدها باليد العاملة المؤهلة على أساس الكفاءة والفعالية، حققت انجازات عديدة في الآونة الأخيرة.[1]

أولا: أهداف المؤسسة و موقعها الجغرافي.

- تهدف المؤسسة إلى:

- تلبية حاجيات المواطنين من أبواب ونوافذ.
- تبسيط طرق تعاملها مع العملاء والموردين وكل من تتعامل معهم.
- العمل على أداء المهام على[2] أحسن وجه بصورة منتظمة.

[1]- وثائق المؤسسة.

2

- المحافظة على ممتلكات الوحدة ووسائلها.
- الحصول على أرباح عالية وتوسيع مراكز التوزيع.
- تسعى المؤسسة لأن تكون رائدة في مجال اختصاصها وفرض تواجدها في سوق مفتوحة على المنافسة.
- محاولة تكوين رصيد معرفي لها عن طريق توسيع وتنويع معارف عمالها.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في نفس الصناعات سواء على مستوى الوطن أو خارجه.

-الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع على الطريق المؤدي إلى بوغزول والجلفة وتتمركز في منطقة صناعية جنوب البلاد يحدها شمالا الشرطة القضائية وجنوبا sonpac و lonap و شرقا شارع تومي عبد القادر وغربا أراضي زراعية ومساحات رعوية .

ثانيا: نشأة و تطور المؤسسة.

تشغل مؤسسة بلعيد و أبناءه قطاعا هاما في الاقتصاد الجزائري وهو قطاع الصناعة (الألمنيوم و pvc)، و لقد مرت المؤسسة بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: (1994-2007)

في هده المرحلة كانت المؤسسة عبارة عن ورشة صغيرة أنشأت من قبل الأب بلعيد علي في منطقة الحلايلية ببوغار، كانت متخصصة في نجارة الألمنيوم، عدد عمالها قليل لا يتعدى 5 عمال، إنتاجها قليل تام الصنع يتم في نظام الطلبيات فقط.

المرحلة الثانية: (2007 إلى يومنا هذا)

في هذه المرحلة تطورت المؤسسة، أصبحت تسمى بمؤسسة بلعيد و أبناءه تم تأسيسها في 07-07-2007، تاريخ الانطلاق الفعلي 2014، برأسمال قدره 500000,00 دج، 50% أموال خاصة و 50% قرض بنكي، القدرة الإنتاجية 1000 وحدة في اليوم، عدد عمالها 53 عامل.[1]

أضافت تخصص جديد إلى نشاطها والمتمثل في pvc. إذ أصبحت تمثل دور مهم في الاقتصاد، من خلال استثمارها في هذا الأخير، لديها مجموعة واسعة من تشكيلات تتابع عن كثب آخر الأخبار، أي بمعنى تحدد احتياجات ومتطلبات السوق المحلية بفضل موظفيها الذين خضعوا لدورات تدريبية في تركيا مع قدرة عالية تصل إلى 3000 طن على شكل وحدات إنتاج على مستوى وحداتها الإنتاجية، تستمد المادة الأولية من ألمانيا وذلك بعد دراسة الجودة و التكلفة.

-تدخل المؤسسة ضمن السوق الاحتكارية (احتكار القلة لا يوجد منافسين).

مراحل الإنتاج:

- مرحلة الشراء:تتمثل هذه المرحلة في شراء المواد الأولية تكون على شكل مسحوق.
- مرحلة المعالجة:تتم في هذه المرحلة استخدام المادة الأولية عن طريق العجن وتشكيلها.
- مرحلة الإنتاج: تتمثل في المخرجات التي هي عبارة عن نوافذ وأبواب، إنتاج وحدات نصف مصنعة وتامة الصنع تكون موجهة للبيع للورشات و المحلات التجارية.
- مراقبة الجودة: تهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- التسويق: عملية تقوم بها المؤسسة لتقديم السلع و الخدمات بكميات وبمواصفات و أسعار مناسبة بهدف تحقيق الربح و إشباع حاجات الزبائن.
- المهام: تتمثل في مهام رئيسية ومهام ثانوية.

✓ مهام رئيسية: تتعلق بنجارة الألمنيوم.

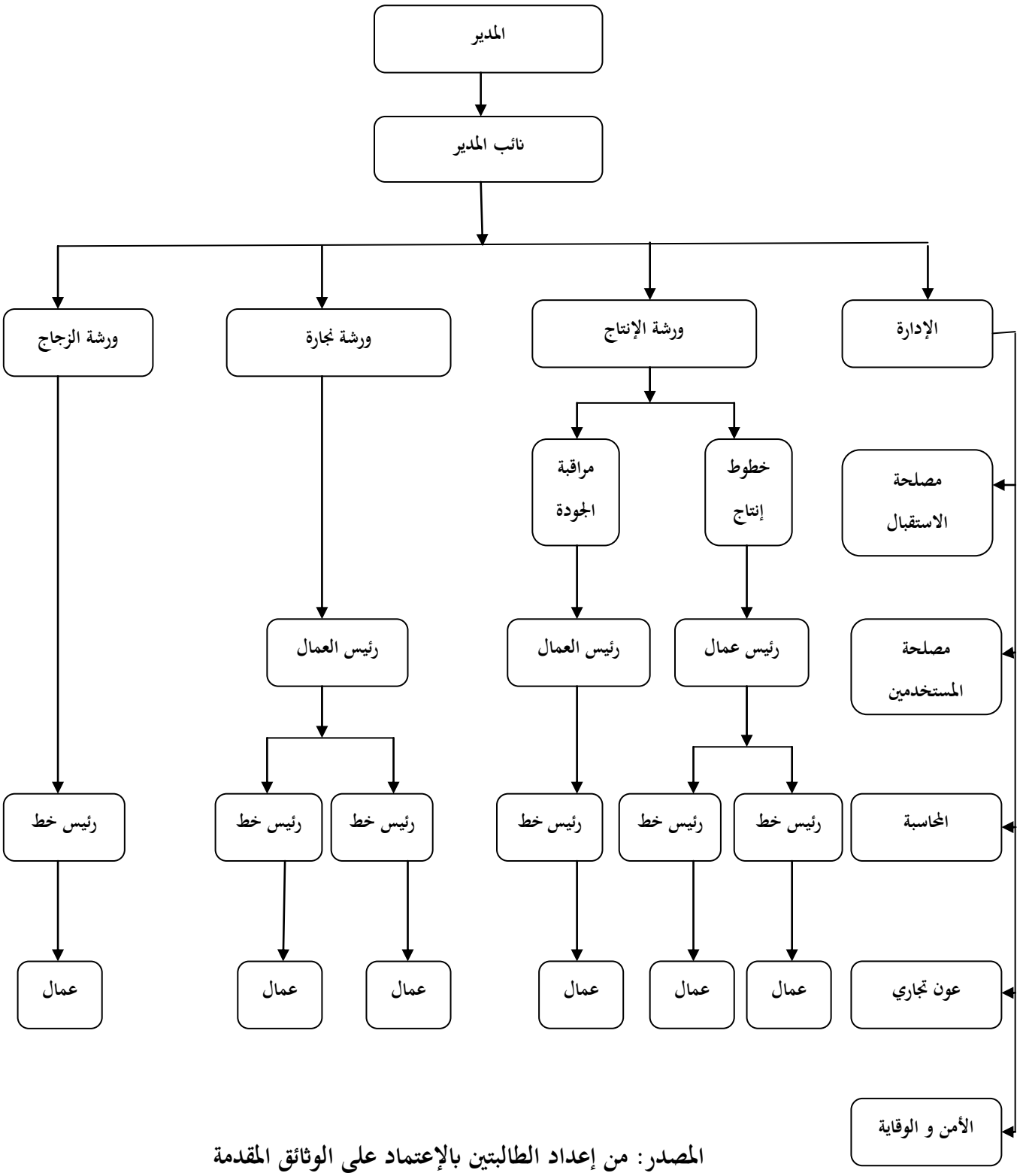
✓ مهام ثانوية: تتعلق بال pvc والزجاج.[2]

[1]- نفس المرجع.

[2]- نفس المرجع.

المطلب الثاني:عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم(3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة

المطلب الثالث:تعريف بمصالح المؤسسة ومهامها.

تتكون مؤسسة نجارة الألمنيوم وpvcمن المصالح التالية:

1 -المدير: وهو المسؤول الأول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.

2 -نائب المدير: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3 -الإدارة: بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة وإدارة الشؤون الداخلية بها ويشرف عليها المدير العام وتقوم على جملة من المصالح هي:

-مكتب الاستقبال: هو الواجهة للمؤسسة، يتطلب أن يكون يتميز بمهارة التواصل مع الآخرين والقيام ببعض المهام الإدارية، كما يجب أيضا أن يتفاعل بشكل مريح مع الأفراد على جميع المستويات المهنية داخل المؤسسة.

-مصلحة المستخدمين: وهي تقوم بمهام خاصة:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين.
- تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.
- إعداد شهادات العمل.
- تحضير التقاعد.
- تحضير ملفات الساعات الإضافية.
- إعداد ملفات الموظفين وإعداد قرارات التعيين والتثبيت ومتابعة الوضعية الإدارية والاجتماعية لكل عامل.
- تقديم الشكاوى.[1]

[1]- وثائق المؤسسة.

-المحاسبة: تهتم هذه المديرية بجميع ما يتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة التسجيلات اليومية الخاصة بنشاط المؤسسة يتولاها المحاسب يقوم بالوظائف التالية:

- التسجيل في دفتر اليومية.
- تحرير الفواتير وتسديدها.
- متابعة الضرائب.
- اعداد الميزانية.
- حساب التكاليف الإجمالية.

-عون تجاري: يضمن ما يلي:

عمليات الشراء، المبيعات والتسويق و الترويج، الفوترة، عمليات التوزيع.

4-ورشة الإنتاج: تقوم ورشة الإنتاج بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج إضافة إلى تنظيم برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعة تشمل على:

-خطوط الإنتاج: مجموعة عمليات متتالية في المصنع، ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى حتى يتم إنتاجه.

-مراقبة الجودة: تهتم بمراقبة المواد الأولية والمنتجات النهائية وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنب العيوب الممكن حدوثها.

- رئيس عمال: هو الشخص المدرب ذو الخبرة الفنية والإدارية الذي يقوم برئاسة مجموعة من العمال.
- رئيس خط:هو الشخص الذي يشرف على خط من خطوط الإنتاج.
- عمال: هم الأشخاص الذين يقومون بتأدية المهام الموجهة لهم مقابل أجر مادي.[1]

[1]- نفس المرجع.

5-ورشة النجارة: المكان الذي يتم فيه تحويل المادة إلى منتج بواسطة الآليات والأدوات الصناعية.

6-ورشة الزجاج: المكان الذي يتم فيه تقسيم وتركيب الزجاج للأبواب والنوافذ.

7-الأمن والوقاية: تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

-تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

-تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

-تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.[1]

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تجسيد الميزة التنافسية لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه من خلال التعرف على المجتمع وعينة الدراسة مع عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

1-مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل في مجموعة من الموظفين في المؤسسة بمختلف فئاتهم الوظيفية ويبلغ حجم العينة 53 موظف. فيعد اختيار العينة من أهم الخطوات في الدراسة الميدانية، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ولهذا اخترنا عينة عن مجتمع الدراسة بلغت 39 موظف من مجموع 53 موظف.[2]

[1]-نفس المرجع.

[2]-مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين.

2-حدود الدراسة:

حددت هذه المؤسسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية وهي:

حدود بشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال للمؤسسة.

حدود مكانية: مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ.

حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.

3-أداة الدراسة:

إعداد استمارات الاستبيان بغية الحصول على البيانات و المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب الأمر استبيانا لهذا الغرض.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور حيث يختص:

المحور الأول: بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

أما المحور الثاني والثالث: يتضمنان الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

تضمن المحور الثاني 15 عبارة، بينما تضمن المحور الثالث 18 عبارة.

1-**تصميم الاستبيان:** وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

اشتمل الاستبيان على 3 نقاط بمقياس ليكارت و التي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول (3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق	1
نوع ما	2
موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارت.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(3-1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي تم حساب طول المدى : 3-1 = 2، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: 2/3=0.66.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.66بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1إلى 1.66	غير موافق
من 1.67إلى 2.33	نوعا ما
من 2.34إلى 3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارت.

من خلال هذا الجدول (3-2) يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.66) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة غير موافقين تماما على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.67- 2.33) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة موافقون نوعا ما على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.34- 3) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة موافقون حول ما جاء في العبارة.

2- صدق الاستبيان : ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

❖ **الصدق الظاهري**: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين (والأسماء موضحة في الملحق) الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت

جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات.

❖ لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بإجراء التجزئة النصفية حيث تم تقسيم العينة الاستطلاعية عل ى مجموعتين من أصل 39 فردا أي مجموعة تضم 19 فردا وأخرى 20 ، وقمنا بحساب معامل الترابط باستخدام بيرسون بينهما وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول(3-3): جدول يوضح معامل الترابط لبيرسون

نوع الإجراء	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية		المؤشر
				0,05	0,01	
المجموعة الأولى	19	2,7	0,79		دال	0,001
المجموعة الثانية	20	2,2				

المصدر: من إعداد الطالبتين

وكما هو ملاحظ فإن قيمة الارتباط 0,79 بين المجموعة الأولى والمجموعة الثانية لمقياس ، وكانت قيمة المؤشر 0,001 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه وجود ترابط دال إحصائيا بين نتائج المجموعة الأولى ونتائج المجموعة الثانية أي وجود ثبات للمقياس ويمكن اعتماده.

الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

جدول(3–4): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

إدارة الجودة الشاملة																					
معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة											
0.65	11	=	*0.646	5		0,81	1		0,81	1	ا										
0.67	12		*0.818	6		0,76	2														
0.71	13		*0.845	7		0.78	3														
0,68	14		*0.591	8																	
0,66	15		*0.740	9		0,81	4														
			0,77	10																	

الميزة التنافسية																							
معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة		معامل الارتباط	رقم العبارة													
0,81	14		0.65	1		0,62	7		**0,81**	14													
0,82	15		0.67	2		0.67	8		**0,82**	15													
0.66	16		0,66	4		0,81	9		**0.66**	16													
0.67	17		0.71	3		0,76	10		**0.67**	17													
0.73	18		0.65	5		0.78	11		**0.73**	18													
			0.67	6		0,78	12																
						0,77	13																

الثبات:

لقد تم حساب معامل ثبات المقياس بإجراء التجزئة النصفية حيث تم تقسيم العينة الاستطلاعية على مجموعتين من أصل 39 فردا أي مجموعة تضم 20 فردا وأخرى19، وقمنا بحساب معامل الترابط باستخدام بيرسون بينهما وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول (3-5): يوضح معامل الثبات بإجراء التجزئة النصفية.

نوع الإجراء	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية		المؤشر
				0,05	0,01	
المجموعة الأولى	19	2,4	0,85		دال	0,000
المجموعة الثانية	20	2,6				

المصدر: من اعداد الطالبتين.

وكما هو ملاحظ فإن قيمة الارتباط 0,85 بين المجموعة الأولى والمجموعة الثانية لمقياس، وكانت قيمة المؤشر 0,000 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه وجود ترابط دال إحصائيا بين نتائج المجموعة الأولى ونتائج المجموعة الثانية أي وجود ثبات للمقياس ويمكن اعتماده.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

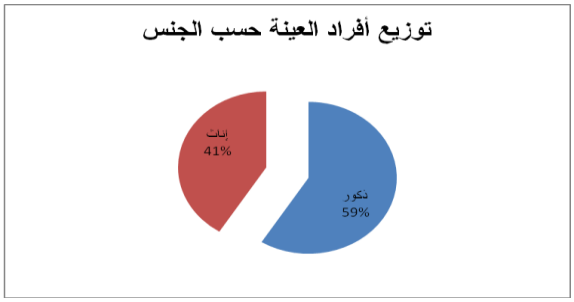
لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز spss :

أولا: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول القيام بالتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس

*جدول(3-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس / التكرار	التكرار	النسبة
الذكور	23	59
الإناث	16	41
المجموع	39	100



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

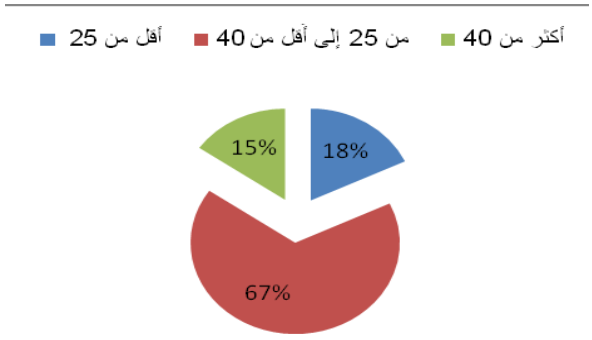
يمثل الجدول (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وكان العدد الكلي 39، منهم الإناث 16بنسبة 41% ونسبة الذكور 59% بعدد 23 ذكرا، بمعنى أننا لا نستثني من الدراسة أي جنس، حيث كانت نسبة الذكور أكبر من الإناث وهذا راجع لسياسة المؤسسة المعتمدة وطبيعة العمل تتطلب بذل جهد عضلي.

*جدول (3-7): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجنس والتكرار / العمر حسب السنوات	المجموع	النسبة
أقل من 25	7	18%
من 25 إلى أقل من 40	26	%67
أكثر من 40	6	%15
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر



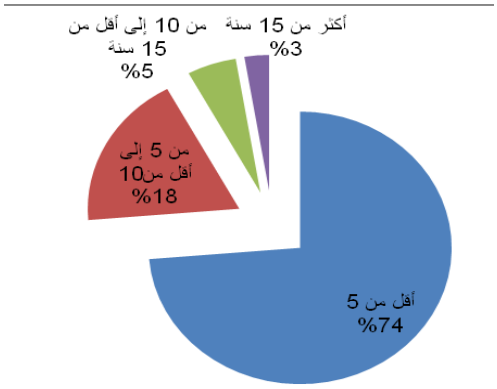
يوضح الجدول (3-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر ، في ثلاث مستويات (أقل من 25 سنة –من 25 إلى أقل من 40 –أكثر من 40 سنة) وتركزت أعلى نسبة على مستوى من 25 سنة إلى 40 سنة بنسبة 67% ، ثم المرتبة الموالية بنسبة أقل من 25 سنة بنسبة 18 % أما الفئة الأخيرة أكثر من 40 سنة فكانت النسبة 15%،المستوى من (25إلى أقل من 40) كانت أعلى نسبة ب67% وسببه امتلاكها هيكل شبابي قوي وقادر على البذل والعطاء، بينما الفئة العمرية اقل من 25 سنة كانت النسبة 18% هذا راجع لنقص الخبرة لديهم.

*جدول (3-8): نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجنس والتكرار / الخبرة بالسنوات	المجموع	النسبة
أقل من 5	28	%74
من 5 إلى أقل من10	7	%18
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	%5
أكثر من 15 سنة	1	%3
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



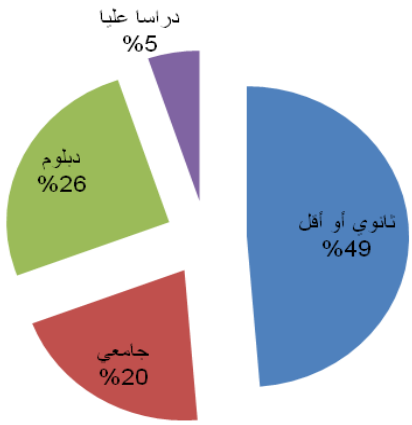
يبين الجدول (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات – من 5 إلى 10أقل من 5 سنوات –أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة- أكثر من 15 سنة) ومثلت أعلى نسبة على مستوى أقل من 5 سنوات بنسبة 74% ، وثان نسبة على مستوى من 5 إلى أقل 10 سنوات بنسبة 18% ، وكانت المرتبة الثالثة على الفئة من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة بنسبة 5%، وأخيرا الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة 3%، نستنتج أن نسبة الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل اقل من 5 سنوات لديهم الخبرة التي تسمح لهم بإعطاء إجابات صحيحة ذات مصداقية، كون هذه المؤسسة جديدة في القطاع.

*جدول (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجنس والتكرار / المستوى التعليمي	المجموع	النسبة
ثانوي أو أقل	19	%49
جامعي	8	%20
دبلوم	10	%26
دراسات عليا	2	%5
المجموع	39	100

المصدر: **من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.**

رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



يبين الجدول (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي-(ثانوي فأقل –جامعي – دبلوم – دراسات عليا) ومثلت أعلى نسبة على مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 49% ، وثان نسبة على مستوى دبلوم بقيمة 26% ، أما المستوى الجامعي فكانت في المرتبة الثالثة بنسبة 20 % وأخيرا المرتبة لفئة دراسات عليا بنسبة 5%، وكل هذا يفسر لنا أن اهتمام المؤسسة يتجه نحو المستوى الثانوي لغياب التأهيل العلمي.

ثانيا: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

في هذه الحالة نقوم بعرض البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

الجدول(3-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة لمحور إدارة الجودة الشاملة

	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار						
	النسبة						
	موافق	غير موافق	نوعا ما				
1-.تؤكد إدارة المؤسسة على تخطيط عملها بطريقة صحيحة من المرة الاولى	33	2	4	2,74	0.46	موافق	3
	84.6	5.13	10.26				
2-تتخذ المؤسسة قرارتها على أساس البيانات والمعلومات الدقيقة	22	3	14	2,21	0.37	غير موافق	2
	56,41	7,69	35,90				
3-تسعى المؤسسة للمزج المثالي بين عوامل الانتاج لتحقيق الاهداف	32	0	7	2,64	0.44	موافق	3
	82,05	0,00	17,95				
4-تعمل المؤسسة على توجيه مسؤوليات عمالها بصفة دائمة	25	1	14	2,33	0.39	غير موافق	2
	64,10	2,56	35,90				
5-تستخدم ادارة المؤسسة أسلوب الرقابة لتفادي الاخطاء في الخدمات المقدمة	31	0	8	2,59	0.43	موافق	3
	79,49	0,00	20,51				
6-تحرص المؤسسة للحصول على مستلزمات عملها وفقا للمواصفات والمعايير التي تدعم الجودة	36	0	3	2,85	0.47	موافق	3
	92,31	0,00	7,69				
7- تسعى إلى توفير منتجات بنفس مستوى الجودة وبأسعار منخفضة	24	1	14	2,26	0.38	غير موافق	2
	61,54	2,56	35,90				
8-توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة على تطبيق الجودة من جميع النواحي	20	1	18	2,05	0.34	غير موافق	2
	51,28	2,56	46,15				
9-تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة	25	1	12	2,28	0.38	غير موافق	2
	64,10	2,56	30,77				

10- لا تهتم المؤسسة بطرح منتجاتها بقدر ماتهتم بالجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين	28	2	9	2,49	0.41	غير موافق	2
	71,79	5,13	23,08				
11-الخدمات المقدمة لكم ذات جودة عالية	15	0	24	1,77	0.29	غير موافق	2
	38,46	0,00	61,54				
12- تحرص المؤسسة على تدريب عمالها على مبادئ الجودة باستمرار	30	2	7	2,59	0.43	موافق	3
	76,92	5,13	17,95				
13- تؤكد المؤسسة على أن الجودة لا بد ان تكون شاملة وذلك من خلال الوقوف على جميع الانشطة	31	1	7	2,62	0.44	موافق	3
	79,49	2,56	17,95				
14- تشكل المؤسسة فرق عمل لتقديم اقتراحات وأساليب عندما تريد اجراء تحسينات في أساليب العمل	23	5	12	2,3	0.39	غير موافق	2
	58,97	12,82	30,77				
15(تخصيص المؤسسة لميزانية خاصة بهدف تطوير الجودة الضاملة فيها	31	1	7	2,62	0.44	موافق	3
	79,49	2,56	17,95				
المجموع	الاتجاه العام			2.42	0.4	غير موافق	2

يبين الجدول(3-10) إجابات أفراد العينة على استبيان إدارة الجودة الشاملة ، وقد تراوحت الإجابات على 15 بندا مابين غير موافق وموافق على اغلب الإجابات ، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار غير موافق بمتوسط حسابي قدره 2‘42، وهو يعني عدم موافقة الأفراد على وجود الجودة داخل المؤسسة ، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0,4 .

المحور الثاني:الميزة التنافسية:

جدول (3-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة لمحور الميزة التنافسية

العبارة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	اتفق تماما	غير موافق	نوعا ما				
1-يمثل لك العمل مركز حياتك	31	0	8	2,59	0.43	أتفق تماما	3
	79,49	0,00	20,51				
2-يمتلك العاملون حب الإطلاع على كل ما هو جديد في عمله.	15	9	15	2	0.33	غير موافق	2
	38,46	23,08	38,46				
3-يهتم رئيسك بانشغالاتك الشخصية ويقوم على معالجتها فورا.	13	12	14	1,97	0.33	غير موافق	2
	33,33	30,77	35,90				
4-يساهم تمكين العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.	18	7	14	2.1	0.35	غير موافق	2
	79,49	79,49	79,49				
5-الأجر يعكس الجهد المبذول	25	4	10	2,38	0.4	غير موافق	2
	64,10	10,26	25,64				
6-فرص الترقية عادلة بين جميع العمال	19	7	13	2.15	0.36	غير موافق	2
	48,72	17,95	33,33				
7-تقدم الادارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على رفع مستوى آدائهم	21	7	11	2.26	0.38	غير موافق	2
	53,85	17,95	28,21				
8- لمصطلح العلاوة مكانة في مؤسستكم	15	5	19	1.9	0.32	نوعا ما	1
	38,46	12,82	48,72				

9- ظروف العمل داخل المؤسسة مواتية لتطلعاتك ورغباتك	35	0	4	2.7	0.47	موافق	3
	89,74	0,00	10,26				
10- العامل متمكن من التكنولوجيا المطبقة	17	14	8	2.2	0.37	غير موافق	2
	43,59	35,90	20,51				
11- تعتبر التكنولوجيا المطبقة أكبر من إمكانياتك	18	11	10	2.2	0.37	غير موافق	2
	46,15	28,21	25,64				
12- يتخذ العمال قراراتهم بدون اللجوء إلى المسؤول الأعلى منهم	14	14	11	2.08	0.35	غير موافق	2
	35,90	35,90	28,21				
13- هناك علاقة جيدة بين المسؤول المباشر و الإدارة	23	4	12	2.2	0.38	غير موافق	2
	58,97	10,26	30,77				
14- تسعى إدارة المؤسسة إلى العمل كفريق واحد	20	7	12	2.2	0.37	غير موافق	2
	51,28	17,95	30,77				
15- العامل راضي عن بيئة العمل بشكل عام	24	4	11	2.3	0.39	غير موافق	2
	61,54	10,26	28,21				
16- توفر المؤسسة وسائل الحماية لعمالها	29	1	9	2.5	0.42	موافق	3
	74,36	2,56	23,08				
17- الأمن في العمل هو أكثر ما يحفزك في عملك	28	4	7	2.6	0.42	موافق	3
	71,79	10,26	17,95				
18- توفر الإدارة مزايا الخدمات المتنوعة مثل(التأمينات،الخدمات الاجتماعية...)	32	0	7	2.5	0.44	موافق	3
	82,05	0,00	17,95				
المجموع	الاتجاه العام			2.28	0.38	غير موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول(3-11) إجابات أفراد العينة على مدى تطبيق الميزة التنافسية، وقد تحصلوا على كل البنود مابين موافق وغير موافق، ومثلت قيمة المتوسط الحسابي بقيمة 2,28 أي عند مستوى غير موافق وهو ما يعكس عدم وجود الميزة التنافسية لدى أفراد العينة، وانحصرت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,38، وهي قيمة تعبر عن تقارب النتائج في الإجابات .

المطلب الثالث : إسقاط الفرضيات

اختبار الفرضيات :

وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط سبيرمان :

جدول(3-12): يوضح الارتباط بين المتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المتغيرات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
إدارة الجودة الشاملة	39	2,42	0,4	0,52	0,04	0,05
الميزة التنافسية	39	2,28	0,38			

يبين الجدول رقم(3-12) قيمة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط سبيرمان ، وقد مثلت القيمة بـ 0,2 وكانت القيمة المعنوية 0,04 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 0,05 والتي مفادها وجود ارتباط موجب متوسط دال إحصائيا بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية لدى الفرد، وانه كلما ارتفع مستوى الجودة الشاملة ارتفع مستوى الميزة التنافسية، وأن المتغير الأول يؤثر إيجابا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية.

وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova:

الجدول(3-13): يبين قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova:

المتغيرات	المستويات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
الجودة الشاملة	ثانوي أو أقل	19	2,5214	,20619	0,9	0,4	غ دالة
	جامعي	8	2,4744	,19944			
	دبلوم	10	2,1795	,36980			
	دراسات عليا	2	2,4744	,19944			
الميزة التنافسية	ثانوي أو أقل	19	2,2381	,27645	0,4	0,4	غ دال
	جامعي	8	2,1731	,20659			
	دبلوم	10	2,4103	,33333			
	دراسات عليا	2	2,3974	,15737			

يبين الجدول (3-13): قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova:

المتغير الأول الجودة الشاملة :وقد مثلت قيمة المحسوبة بـ 0,9 وكانت القيمة المعنوية 0,4 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي لمتغير الجودة الشاملة غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي تعود للصدفة وليس لإجراءات البحث ،ورفض الفرضية الصفرية .

المتغير الثاني الميزة التنافسية :وقد مثلت القيمة المحسوبة بـ 0,4 وكانت القيمة المعنوية 0,4 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي للمتغير الميزة التنافسية غير دالة إحصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي تعود للصدفة وليس لإجراءات البحث ، ورفض الفرضية الصفرية .

وجود دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova :

جدول(3-14): قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova:

المتغيرات	المستويات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
الجودة الشاملة	أقل من 5	28	2,4274	,28127	6.3	0,014	دال عند 0,05
	من 5 إلى أقل من10	7	2,5449	,14257			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	2,3590	,34081			
	أكثر من 15 سنة	1	2,3654	,40128			

الميزة التنافسية	أقل من 5	28	2,3590	,30840	7.2	0,035	دال عند 0,05
	من 5 إلى أقل من10	7	2,1987	,19344			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	2,3231	,34382			
	أكثر من 15 سنة	1	2,2667	,16970			

يبين الجدول (3-14) قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار أنوفا للفروق Anova:

المتغير الأول الجودة الشاملة :وقد مثلت قيمة ف المحسوبة بـ 6,3 وكانت القيمة المعنوية 0,014 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الإفراد التي تعزى للخبرة عبر السنوات لمتغير الجودة الشاملة دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي لا تعود للصدفة بل لإجراءات البحث ، ومنها فالمرتبة الأولى للفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات ، ثم الفئة الأولى اقل من 5 سنوات ، والمرتبة الثالثة للفئة الثالثة من 10 إلى 15 سنة ، وأخيرا الفئة أكثر من 15 سنة ،ورفض الفرضية الصفرية .

المتغير الثاني الميزة التنافسية :وقد مثلت القيمة المحسوبة ف بـ 7,2 وكانت القيمة المعنوية 0,035 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للخبرة بالسنوات للمتغير الميزة التنافسية دالة إحصائيا و يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث وهي لا تعود للصدفة بل لإجراءات البحث ، فالرتبة الأولى أقل من 5 سنوات ، والرتبة الثانية من 10 إلى 15 سنة ، ثم الفئة أكثر من 15 سنة ، وأخيرا الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ورفض الفرضية الصفرية .

تنص الفرضية الأولى على وجود ترابط دال إحصائيا بين متغير إدارة الجودة وبين متغير الميزة التنافسية ، وبعد اختبارها بمعامل الارتباط سبيرمان تم الحصول على ارتباط موجب متوسط دال إحصائيا بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية لدى الفرد ، وانه كلما ارتفع مستوى الجودة الشاملة ارتفع مستوى الميزة التنافسية ، وان المتغير الأول يؤثر إيجابا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية.

تنص الفرضية الثانية على وجود فروق دالة إحصائيا بين المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وبعد اختبارها باختبار أنوفا للفروق تحصلنا على نتائج غير دالة إحصائيا لكلا المتغيرين، مثلا المجتمع العربي مغاير للمجتمع الأوروبي، طبيعة نظام العمل في الجزائر قانوني أكثر منه نظام ذو كفاءات

تنص الفرضية الثالثة على وجود فروق دالة إحصائيا بين المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات وبعد اختبارها باختبار أنوفا للفروق تحصلنا على نتائج دالة إحصائيا لكلا المتغيرين.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنها الاستبيان هذا للوقوف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تجسيد الميزة التنافسية لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ بقصر البخاري بالاعتماد على الأدوات و المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها للوقوف على صحة الفرضيات من عدمها بالاعتماد على برنامج SPSS.

بحيث توصلنا إلى أن مؤسسة نجارة الألمنيوم و البلاستيك للأبواب والنوافذ بقصر البخاري لا تزال فتية حيال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يعود لصعوبة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى جانب ضعف الوعي حول هذا الأسلوب وبالتالي عدم اكتساب ميزة تنافسية.

الخاتمة

الخاتمة

تبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول كيفية إيجاد الصلة بين أثر تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال وجود نظام جودة كفئ مبني على أسس وقواعد دولية تستند إليه المنظمة في إنجاز أنشطتها بدقة و بذلك تعزيز و بناء الميزة التنافسية للمنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء و النمو و التنافس للمستقبل، لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لضمان نجاحها وبقائها على المدى الطويل.

وعليه يمكننا الإجابة على الإشكالية المطروحة سلفا:

فعلا إن خلق الميزة المتميزة التي تزيد من تنافسية المؤسسة لحقيقة تستدعي انتهاج أساليب إدارية حديثة، ومن أهمها أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر سلاح تنافسي فعال إذ حضي باهتمام وتضافر الجهود المادية والبشرية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة التي يعول عليها لاكتشاف الجودة واستخدامها؛

الفرضية الثانية: حيث تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية أصبحت عنصر أساسي و جوهري وتشكل ضرورة حتمية من أجل البقاء؛

الفرضية الثالثة: فقد أثبتت من خلال الدراسة التطبيقية والتي تفترض أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الميزة التنافسية من خلال إنتاج وخلق منتجات ذات جودة عالية وخدمات ترضي الزبائن وتحقق رغباتهم؛

الفرضية الرابعة: هي أيضا صحيحة ومؤكدة والتي تفرض أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الميزة التنافسية لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب و النوافذ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثالث أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؛

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة بالخروج بجملة من النتائج:

- صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
- إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من العمليات المستخدمة وذلك لتحقيق الأهداف من خلال التحسين المستمر و العمل الجماعي.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوب يحقق للمؤسسة مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق.
- زيادة حدة التنافسية جعل المؤسسات تتخلى عن أساليب الإدارة القديمة، والبحث عن أساليب أكثر حداثة.
- مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ بقصر البخاري لا تزال في بداياتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب والنوافذ بقصر البخاري تسعى لتعزيز وتحسين تنافسيتها بشكل دائم ومستمر.

الاقتراحات: لكي تتمكن مؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك للأبواب و النوافذ بقصر البخاري من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية يجب عليها:

- ضرورة الفهم الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على المبادرة؛
- السعي نحو تحقيق رضا العميل لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمراريتها؛

- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء و الأفكار و التجارب ومعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل؛

- سرعة الاستجابة للتطورات ومواكبة كل ما هو جديد سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات أو في تلبية رغبات العميل؛

أفاق الدراسة: نقترح على المهتمين بالبحث المواضيع التالية:

- رفع المستوى الفني للمؤسسة عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
- أثر إدارة الجودة الشاملة على القابلية التنافسية للمؤسسة.
- المنظمة المتعلمة و إدارة الجودة الشاملة لتعزيز العلاقة مع الزبون.

وفي الأخير فإن هذا البحث في حاجة إلى دراسات وأبحاث مكملة لتلافي القصور في الجهد وإذ آمل أن أكون بهذه الدراسة قد وفقت إلى حد ما في جمع مادة هذا البحث وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المراجع:

1/قائمة الكتب باللغة العربية:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. أحمد الخطيب،فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب للنشر، الأردن، ط1، 2007.
5. أحمد السيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص و مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، مصر، 2005.
6. الدراركة مأمون، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان،2001.
7. توفيق عبد الرحمن، المناهج الإدارية المتكاملة "منهج إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004.
8. توفيق مُحَّد عبد المحسنى، قياس الجودة و القياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة و القياس، دار الفكر العربي للتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2003.
9. توفيق مُحَّد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
10. خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2005.
11. خالد حسين سعيد العسيري ، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2013.

12.رضا صاحب أبو أحمد آل العال، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.

13.سونيا مُحَّد بكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.

14صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن، 2004

15صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.

16عبد السلام أبو قحف ، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الأردن، 2002.

17عز الدين على السويسي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط العربية 2014، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

18.على السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

19.عمر وصفي عقيلي مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان،2001،

20.عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، .2009

21. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.

22.لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، ط1، دار الراية للنشر، عمان،2011.

23.مُحَّد عبد العال النعيمي إدارة الجودة المعاصرة، ط العربية، دار اليازوري، الأردن،2009.

24.مُحَّد عوض الترتوري، أغادير عرفان جويحان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2006.

25.مُحَّد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان،2005.

26.محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الاستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

27.مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008

28.معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

29.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

30.هشام حريز ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2014.

2/قائمة الأطروحات والرسائل:

1. حباينة مُحَّد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012.

2. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في تسيير المؤسسات، (غير منشورة)، باتنة، 2007.

3. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

4. يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012.

5. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

6. حريق خديجة ، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "فرع الغرب سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص:تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة تلمسان،2010.

7. أسماء بونار، لمياء مخالفة، دور التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في علوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014.

8. آسيا دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015.

9. العيدي عقيلة، فرقاني أمال، استراتيجيات التنافس و أثرها على الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015.

10. براهمي فيروز، الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013.

11. حداد نورة، عنيبة رشيدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي لمؤسسات الأعمال،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، 2015.

12. سعيدي إسماعيل، ركي زروق، التدريب وأثره على الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016.

13. سايبي عبد الرحمن، طرشي حكيم، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين،مذكرة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، 2016.

14. عجابي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017.

15. منادي رابح، رحماني مُحَّد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015.

3/قائمة الملتقيات:

1. مُحَّد البشير غزالي،أحمد علاوي،إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز،ط2،جامعة ورقلة ،يومي 22،23نوفمبر2001،ص.607

4/قائمة المجلات والدوريات:

1. الخلف عبد الله موسى، ثالوث التميز:تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد01، المجلد37، 1997، ص127

5/قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. -oak land j.S, Total quality Management, Heinemann professional publishing LT3, oxford, 1989.

2. Jean-Claude ta rondeau, stratégie industrielle, édition Vuibert, paris, 2 éme édition, 1998.

3. Echaude maison, dictionnaire d économie et de sciences sociales, édition Nathan, fronce.

4. Richard d'aviné, hyper Compétition, Vuibert, paris, 1995.

5. M,PORTER, L'avantage Concurrentiel motions, paris, interdictions, 1993.

الملاحـــق:

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر الميزة التنافسية	45
02	محددات الميزة التنافسية	51
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نجارة الألمنيوم والبلاستيك بقصر البخاري	64

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكانة الجودة في إستراتيجية التنافس	12
02	مدى التزام شركات البحث المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	27
03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	68
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	68
05	معامل الترابط باستخدام لبيرسون	69
06	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	70
07	معامل الثبات بإجراء التجزئة النصفية	71
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	72
10	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	73
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة لمحور إدارة الجودة الشاملة	75

13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجا بات أفراد عينة لمحور الميزة التنافسية	77
14	الارتباط بين المتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	80
15	قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار أنوفا (Anova للفروقات	81
16	قيمة الفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات الميزة التنافسية لدى الأفراد حسب متغير الخبرة بالسنوات باستخدام اختبار انوفا Anova للفروقات	82