



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الغذائية "مطاحن عمر بن عمر" - قالمة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. زرفة رؤوف

من إعداد الطلبة:

• نسرين بوراد

• إكرام حداد

السنة الجامعية: 2023/2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر وعرافان

الحمد لله عز وجل أولا الذي مدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر ومحظيـم التقدير إلى كل من ساهم وساعد في انجاز هذا العمل وبالأخص أستاذنا زرفة ورؤوفه لتفضله بالإشراف على هذا البحث، فكان لنا الأستاذ الناصح والمرشد حتى اكتمال عملنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الخالص لكل الأساتذة في قسم علوم التسيير وخاصة الأستاذ بونابج محمد له جزيل الشكر لوقوفه معنا والذين قدموا لنا يد العون لانجاز هذا العمل دون أن ننسى كل من أمدنا بالدعم المعنوي وشجعنا على الاستمرار.

إهداء

الحمد لله وكفى الحمد لله وفقنا لهذا وما كنا لنصل لولا فضله وامتنانه علينا الحمد لله دائما وأبدا "وما توفيتني إلا
بالله"

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفورا بالتسهيلات ولكنني فعلتها.
وفي اللحظة الأكثر فخرا اهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..
وعلمني الصبر ومن أفنى حياته في إسعادي إلى "أبي الغالي" طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا
أبي.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان والتضحية... إلى بسملة الحياة وسر الوجود.... إلى من كان دعائها
سر نجاحي إلى "أمي الحبيبة"

إليكما يا والداي الأعزاء اهدي ثمرة جهدي..

إلى إخواني ضلعي الثابت والسند والتفاؤل "نجيب" و"نجم الدين"

إلى أعز أخت وأقرب إنسانة في حياتي ابنة عمي "جيجية"

إلى أخواتي اللواتي لم تنجبهم أمي.... إلى ينايع الصديق الصافي... إلى أصحاب الروح الحلوة إلى ريان-أمال-

إكرام-خولة-هند-سيليا-دعاء-ياسمين-نسبية-سارة....

إلى كل أصدقاء الدراسة الذين قضينا أجمل اللحظات والذكريات...

والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

نسرين

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني لتتميم هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة
الجد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا دريبي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخواتي: أعلام، أميرة، وداد.

إلى رفيقاتي المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رحاهم الله ووفقهم:

نور الضحى، ياسمين، نسرين، نسبية، سارة، أمال، خولة، هند.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

إكرام

فهرس المحتويات

فهرس

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وعرهان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
XI	المقدمة العامة
31-1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الجودة
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
4	المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأهميتها
6	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
8	المطلب الرابع: أوجه الجودة وتكاليها
12	المطلب الخامس: قياس الجودة والرقابة عليها
15	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة
15	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة
17	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة وأهميتها
19	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة
22	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة ووظائفها
23	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة ومعايير الإيزو 9000
23	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة ومراحلها
24	المطلب الثاني: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة
25	المطلب الثالث: المواصفات القياسية للإيزو 9000 وفوائدها
28	المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000 والصعوبات التي تواجهها
31	خلاصة الفصل

فهرس

51-32	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة
33	تمهيد
34	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية
34	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها وأشكالها
36	المطلب الثاني: تعريف التنافسية وأهميتها
38	المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للتنافسية وأنواعها
40	المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
41	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
43	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
45	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية واستراتيجياتها التنافسية
46	المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة على تحسين تنافسية المؤسسة
47	المطلب الأول: الجودة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسة
49	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة
49	المطلب الثالث: أثر مواصفات الإيزو على تنافسية المؤسسة
50	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة
51	خلاصة الفصل
78-52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
56	المطلب الثالث: منتجات وأهداف المؤسسة
57	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
62	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
62	المطلب الأول: منهج الدراسة
62	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
63	المطلب الثالث: حدود الدراسة

فهرس

63	المطلب الرابع: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة
68	المبحث الثالث: أداة الدراسة
68	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
69	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية
70	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
71	المطلب الرابع: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
78	خلاصة الفصل
106-79	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
80	تمهيد
81	المبحث الأول: مدى تطبيق مؤسسة عمر بن عمر لإدارة الجودة
81	المطلب الأول: الأداء والمظهر
83	المطلب الثاني: الاعتمادية والمطابقة
85	المطلب الثالث: المتانة والقابلية للصيانة
87	المطلب الرابع: الجمالية والجودة المدركة
91	المبحث الثاني: مدى تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"
91	المطلب الأول: التكلفة
92	المطلب الثاني: الحصة السوقية
93	المطلب الثالث: الإنتاجية
94	المطلب الرابع: الربحية
95	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
96	المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع
98	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
101	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة العامة
111	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
4	الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة	1
6	النظرة إلى الجودة قديما وحديثا	2
8	أبعاد جودة الخدمة	3
20	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظها الرئيسية	4
28	سلسلة مواصفات الإيزو 9000	5
38	أشكال المنافسة	6
67	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	7
67	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	8
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمؤهل العلمي	9
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي	10
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية	11
74	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	12
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأداء" والدرجة الكلية للبعد	13
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المظهر" والدرجة الكلية للبعد	14
76	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاعتمادية" والدرجة الكلية للبعد	15
76	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المطابقة" والدرجة الكلية للبعد	16
77	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المتانة" والدرجة الكلية للبعد	17
77	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القابلية للصيانة" والدرجة الكلية للبعد	18
78	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد	19

فهرس

78	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة المدركة" والدرجة الكلية للبعد	20
79	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "التكلفة" والدرجة الكلية للمؤشر	21
79	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الحصة السوقية" والدرجة الكلية للمؤشر	22
80	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الإنتاجية" والدرجة الكلية للمؤشر	23
80	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الربحية" والدرجة الكلية للمؤشر	24
84	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول من أبعاد الجودة "الأداء"	25
85	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني من أبعاد الجودة "المظهر"	26
86	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث من أبعاد الجودة "الاعتمادية"	27
87	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من أبعاد الجودة "المطابقة"	28
89	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الخامس من أبعاد الجودة "المتانة"	29
90	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من أبعاد الجودة "القابلية للصيانة"	30
91	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد السابع من أبعاد الجودة "الجمالية"	31
92	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثامن من أبعاد الجودة "الجودة المدركة"	32
93	مدى تطبيق أبعاد الجودة في مؤسسة "عمر بن عمر"	33
94	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الأول من مؤشرات التنافسية "التكلفة"	34

فهرس

95	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الثاني من مؤشرات التنافسية "الحصة السوقية"	35
97	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الثالث من مؤشرات التنافسية "الإنتاجية"	36
98	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الرابع من مؤشرات التنافسية "الربحية"	37
98	مدى تنافسية مؤسسة عمر بن عمر	38
100	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	39
102	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" -قائمة-	40
104	نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	41
105	معامل التحديد لنموذج الدراسة	42
107	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول عبارات "أبعاد الجودة"	43
108	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول عبارات "أبعاد الجودة" ومتغير العمر	44
108	اختبار شيفي لمتغير العمر	45

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أوجه الجودة	1
12	التكاليف الكلية للجودة	2
21	أهداف إدارة الجودة	3
49	العلاقة بين الجودة والتكاليف	4
50	تحسين الجودة ورفع الإنتاجية	5
51	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	6
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	7
66	نموذج الدراسة	8
67	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	9
68	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	10
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	11
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي	12
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	13
101	اعتدالي التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	14
101	الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	15
102	نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	16

فهرس

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	استمارة الأسئلة
2	قائمة محكمي استبيان الدراسة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل بروز العولمة والتكنولوجيا الحديثة أصبحت بيئة الأعمال تشهد درجة تعقيد عالية تسييرية، بحيث فرضت على المؤسسات تغيير أهدافها من مرحلة الإشباع الكمي للحاجات إلى مرحلة تطبيق إدارة الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي لضمان تحقيق الريادة والتفوق داخل البيئة التنافسية. لقد أصبح أمراً ضرورياً على المؤسسات الصمود مع معطيات البيئة التنافسية من أجل ضمان النجاح، الإستمرار وإملاك حصة سوقية معتبرة، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية لتلبية رغبات الزبون، والسعي لخفض تكلفتها مقارنة بمنافسيها في نفس النشاط لتحقيق التميز في السوق. فرض التطور التكنولوجي على المؤسسات الإقتصادية في العالم احترام رغبات الزبون واحتياجاتهم والعمل للوصول إلى رضا الزبائن وتلبية رغباتهم وذلك باللجوء إلى تطبيق معايير إدارة الجودة لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، وعليه أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى ما هو أبعد من تطلعات الزبون من خلال الإسترشاد بالإيزو حتى تحافظ على الحصة السوقية التي لديها في السوق أو التي تسعى إليها من خلال تطوير المنتج أو الخدمة، ومن ذلك فإن إدارة الجودة تركز على الكفاءة والفعالية التي تقدمها من خلال المنتجات والخدمات والعمليات التي تمارسها في الإنتاج بهدف نيل رضا الزبون.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل حدة التنافس والتحديات الكبيرة في المؤسسات أصبحت إدارة الجودة تكتسي أهمية بالغة لضمان تحقيق رضا زبائنها وولائهم وحل مشاكلهم وهذا ما يسمح للمؤسسة بزيادة ربحيتها ويعزز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها.

ومن هذا المنظور تبرز إشكالية مذكرتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة في المؤسسة الصناعية الغذائية "مطاحن عمر بن عمر" -قائمة-؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة؟
- ما مدى تنافسية المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول إدارة الجودة تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم؟

2- فرضيات الدراسة:

على ضوء صياغة الإشكالية وتحديد أسئلتها الفرعية حول موضوع الدراسة وسعياً لتحقيق أهدافها تم اعتماد الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" -قائمة- عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى ثمانية فرضيات فرعية تعالج كل منها نوع معين من أبعاد الجودة، وهي كما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمظهر على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتمادية على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمطابقة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتانة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية الصيانة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجمالية على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة المدركة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى بالمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي جاءت كالتالي:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير العمر لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

3- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- التطرق إلى إدارة الجودة كمنهج تسيير حديث إذ تعتبر من المواضيع البحثية التي لاقى اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال خاصة بعد النجاح الذي عرفته المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب في تسييرها.
- المساهمة في زيادة الاهتمام بالجودة والتنافسية.
- لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني إدارة الجودة من أجل تنمية وتحسين تنافسية المؤسسة ومحاولة تحسين صورة المؤسسة الجزائرية.
- وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية هذا البحث تكمن أساسا في إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة ومدى تنافسية المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة في تحسين وتدعيم تنافسية المؤسسة محل الدراسة.
- صياغة نموذج رياضي يسمح بتوضيح وتحليل وكذا التنبؤ بطبيعة تأثير إدارة الجودة بمختلف أبعادها على تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة.
- وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) الكائنة ببلدية الفجوج لولاية قالمة، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو بالقليل في هذا المجال.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- تمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:
- يعتبر موضوع الدراسة في غاية الأهمية، لما له من تأثير كبير على المؤسسة، إذ أنه من بين إحدى المواضيع الجديدة التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين.
- الرغبة في اختيار هذا الموضوع نظريا ومحاولة تطبيقه وإسقاطه على أرض من الواقع.
- يمكن لهذا الموضوع أن يكون فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها في موضوع الدراسة الحالية.

6- منهج الدراسة:

- بما أن موضوع الدراسة يهدف إلى معرفة آراء ووجهات نظر عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة وكذلك تأثيرها في تنافسية المؤسسة، فإننا نرى بأن كل من المنهج الوصفي والتحليلي هما الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمادا على استجواب عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة من أجل وصف الظاهرة

وأثبت وجودها ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وبالتالي الإحاطة المطلقة بكافة جوانب الدراسة، وتمثل استمارة الأسئلة الأداة الأساسية للدراسة باعتبارها الأفضل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها هذا الموضوع.

7- الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة، نذكر بعضاً منها كما يلي:

- دراسة يسمينة سالم (2020)، بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، المجلد 20 (دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة وكذا معرفة مستوى تبني المؤسسات الصناعية لولاية سطيف لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة تبعاً لإختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، ونطاق السوق) ودراسة العلاقة بينهما.

استعمل الباحث إستمارة الأسئلة كأداة للدراسة وتم توزيعها والإبقاء على 68 إستمارة من مجموعة إطارات في المؤسسات محل الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة عالي بنسبة (80.2%) وأن نسبة الإهتمام بتطوير المنتجات من وجهة نظر إطارات المؤسسة هو (71.88%)، وقد إقتاحت الدراسة التحديد الدقيق لمتطلبات وإحتياجات العملاء وتلبية رغبتهم باستمرار.

- دراسة ظاهرة لفا عافت النويران (2017)، بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 17 (دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

استعمل الباحث إستمارة الأسئلة كأداة للدراسة وتم توزيعها والإبقاء على 100 إستمارة من 20 شركة أردنية منتجة للأسمدة، وقد توصلت هذه الدراسة أن شركات الأسمدة الأردنية بشكل عام بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى وعي واهتمام المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في هذه الشركات لحجم التحديات التي تواجه شركاتهم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغير سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة، وقدرة أكبر على انتقاء المنتج المفضل بعد إعماده على الجودة كمعيار أساسي للاختيار، وقد اقترحت الدراسة ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل شركات الأسمدة الأردنية، وكذلك توضيح أهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناشئة عن المعيب والفاقد، ويزيد من ربحية هذه الشركات وإنتاجيتها.

- دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال (2010)، "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، ملخص أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، وقد هدفت هذه الدراسة

إلى التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة.

استعمل الباحث استمارة الأسئلة كأداة للدراسة ل39 مؤسسة منها 13 مؤسسات القطاع الحكومي و26 مؤسسات القطاع الخاص، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل هو العمود الفقري لنجاح إدارة الجودة، وبدء ظهور الوعي والافتناع بإدارة الجودة وإيمان الإدارات العليا بها وتوجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة، وقد اقترحت هذه الدراسة ضرورة اعتناق الإدارة العليا مبدأ الجودة، يجب على المنظمات تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة والتأكيد على أهمية إنشاء إدارة متخصصة في الجودة.

- دراسة معاذ بوبريحة (2016)، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية ومحاولة إبراز متطلبات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية.

استعمل هذا الباحث استمارة أسئلة تم توزيعها على 73 عامل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج تقوم بتطبيق نظام إدارة جودة يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدة مبادئ وساهم حصول هذه الشركة على شهادة المطابقة إيزو 9001:2000 في تحقيق تحسن نسبي في بعض مؤشرات التنافسية، كما اقترحت ضرورة العمل على انشاء قسم داخل الهيكل التنظيمي الحالي يختص بإدارة ومراقبة جميع متطلبات الجودة الشاملة على مستوى الشركة.

- دراسة فرحات غول (2006)، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية والتعمق في دراسة مفهوم التنافسية الذي كثر عنه الحديث ومعرفة مؤشرات التنافسية وأهم مكوناتها.

استعمل الباحث استمارة الأسئلة كأداة للدراسة ل35 مؤسسة جزائرية منها 18 مؤسسة إنتاجية و17 مؤسسة خدمية، وقد توصلت هذه الدراسة بان التنافسية تعتبر محصلة لمجموعة من القوى (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، تتكامل فيما بينها من اجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين بل والتفوق عليهم وانه هناك نوعين من المنافسة (المباشرة وغير المباشرة) بحيث هذه المؤسسات الجزائرية تستغل المنافسة الغير المباشرة من أجل ربح معركة المنافسة المباشرة، واقترحت هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية اختيار وتحديد الصناعة التي تعمل فيها بصفة دقيقة مراعية في ذلك إمكاناتها وأنه يجب تعظيم اهتماماتها بالموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري مع تخصيص الاستثمارات اللازمة والكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد.

الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال على كل من "ادارة الجودة الشاملة" واخرى على "تنافسية المؤسسة" مع اختلاف أهداف كل دراسة، وواقع استخدامها في المؤسسات محل الدراسة، كما اختلفت كل دراسة على دراستنا، في دراسة يسمينة سالم (2020) تطرقت الى تحليل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، أما فيما يخص دراسة ظاهرة لفا عافت النويران (2017) تضمنت أثر ادارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، أما دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال (2010) عرفت بدور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص، في حين معاذ بوبريحة (2016) درس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وفي الاخير دراسة فرحات غول(2006) هدفت الى معرفة مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية. أما فيما يتعلق بادوات قياس مدى اعتماد على ادارة الجودة ومستوى تنافسية المؤسسة، فنلاحظ أن كل الدراسات اعتمدت على استمارات الاسئلة.

أما مايميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها إختصت في ادارة الجودة فقط اي لم تمس كافة العملية التنظيمية ككل بل ركزت على جودة المنتج وجودة العملية الانتاجية بعكس الدراسات الاخرى التي مست ادارة الجودة الشاملة، كما أنها أول دراسة درست العلاقة بين ادارة الجودة وتنافسية المؤسسة.

8- هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة تمت هيكلة الموضوع وتقسيمه إلى أربعة فصول، الفصل الأول والثاني تضمنا التأصيل النظري لموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث والرابع قد تناولنا فيهم الدراسة الميدانية كما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الجودة، والذي تم التطرق فيه إلى ماهية الجودة التطور التاريخي ومفهومها، أهميتها، أوجهها، أبعادها وتكاليفها، وكذلك تم التطرق إلى أساسيات إدارة الجودة وكذا تطبيق إدارة الجودة ومعايير الإيزو 9000.

فيحين جاء الفصل الثاني تحت عنوان تنافسية المؤسسة حيث تضمن أساسيات حول التنافسية وعموميات حول الميزة التنافسية وكذلك تأثير إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة.

أما الفصل الثالث تحت عنوان منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، قدمنا فيه المؤسسة محل الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد المؤسسة، كما تم فيه عرض أساليب المعالجة الإحصائية، وكذلك إثبات صدق وثبات الاستمارة والتناسق الداخلي لها.

أما بالنسبة للفصل الرابع تحت عنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة، قمنا فيه بدراسة النتائج التي تم التوصل إليها وذلك من خلال اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة.

الفصل الأول: الإطار

النظري لإدارة الجودة

تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات والتحديات تؤثر على استقرارها وبقائها، حيث تسعى كل مؤسسة إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتوجات تحقق رضا الزبون وتوقعاته، وبالتالي التفوق والتميز على منافسيها وذلك لأن بيئة الأعمال أصبحت سريعة التغير في أساليب وأنماط العمل والمنافسة الشديدة. ويعد مفهوم إدارة الجودة من المناهج الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة والتي هي من أحد العناصر المهمة لتحسين أداء المؤسسات، حيث أصبحت إدارة الجودة تعطي اهتمامات حول مراحل العملية الإنتاجية والتطوير والتحسين المستمر وإلى جانب آخر الزبون وذلك من أجل تقديم منتوجات خالية من العيوب تكون ملائمة للاستخدام تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. وبناءً على ما سبق سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة ومعايير الإيزو 9000

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة والمهمة التي تسعى جميع المؤسسات إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذا المفهوم وتوضيحه وأيضا سوف نتطرق إلى لمحة عن تطورها التاريخي وأوجهها وكلفها وتحديد أبعادها وكيفية قياسها والرقابة عليها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

إن مفهوم الجودة ليس بجديد، يعود تاريخه إلى آلاف السنين في الحضارة المصرية الفرعونية، التي قامت ببناء وصيغ المعابد وتشيد الأهرامات المصرية، وفي بداية العصر الإسلامي نلاحظ من خلال القرآن والأحاديث أنه تم الإصرار على أن يتم العمل بشكل جيد.¹

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء، والإسلام أيضا يحث العامل المسلم على إتقان عمله وان يكون مسؤولا عن جودته وسلامته من العيوب، بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته.²

وخلال العقود الأخيرة من القرن الماضي ازداد الاهتمام بالجودة بوصفها أحد تحديات المدير المعاصر، بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء لاسيما بعد أن تيقنت الشركات من نجاح تجربة الشركات اليابانية في الأسواق العالمية في أن الجودة العالية لا تعني السعر المرتفع خاصة إذا تم تبني مداخل جديدة في إدارة الجودة.³

كما كان لإسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءا من تايلور فردريك (TaylorFrederick) وجهوده في صياغة النظرية العلمية، التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وهنري فايول (Henri Fayol) صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام وإيلتون مايو (Elton mayo) ونظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى إسهامات كل من شيويهارت، كروسي، جوران (shewhart, Crosby, Juran) وغيرهم وصولا إلى العلماء اليابانيين شيبا، إيشيكواوا، تاكوشي (Shibba, Ishikawa, Taguchi) الذين أسهموا كلهم بفاعلية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه، إلا انه تشير اغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة في هذا الصدد أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور إدوارد ديمينج (Edward Deming) في أمريكا، لكن ذلك لم يلق اهتماما هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيرا في إحدى الشركات اليابانية منذ 1931 اهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها مايسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات ن القرن الماضي.⁴

¹ mahdaoui Hamoudi, laqualité source d'amélioration des profits dans l'entreprise, N°17, revue des sciences économiques et de gestion, université Sétif 1, Algérie, 2017, p 80.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص19.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 & ISO 14000، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 8.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 19.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

وفيما يلي مراحل تطور الجودة والتي سميت بالأجيال الخمسة التي مر بها تطور الجودة ومفهومها وهي:

الجدول رقم (1) الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة

الأجيال الخمس لنظم ضمان الجودة			
الموضوع	السؤال الأساسي	الهدف	النوعية في النصف الأخير من القرن 20
رضا للحرفي رضا للمقاول	هل يكون المنتج مقبولاً؟	إنتاج منتجات تلي الطلبات لفترة أطول	المرحلة الحرفية
معرفة العيوب تكلفة إنتاج منخفضة تحديد المنتجات	هل المنتج عملي؟	إنتاج وتوزيع كل المنتجات التي تلي حاجة اجتماعية	المرحلة الأولى (من 1940 إلى يومنا) التفتيش
تصحيح العيوب مراقبة العملية الإنتاجية تسوية المشاكل التقنية	هل تكلفة التصحيح أقل من تكلفة العيوب أو الأخطاء؟	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، التفتيش، الاختبار، الخدمة، والضمان.	المرحلة الثانية (1950 إلى يومنا) مراقبة النوعية
جودة رفيعة ونجاعة فوق كل اعتبار	هل يمكن بلوغ أهداف الجودة؟	بلوغ مقاييس الجودة	المرحلة الثالثة (1960 إلى يومنا) النوعية والملائمة
المعرفة المسبقة للعيوب حماية الزبون المشاركة وإثراء العمل	ابتكار واستعمال المنتجات هل يدر ربحاً صافياً على المجتمع؟	خلق منتجات وتسيير فنون إنتاج أخصين بعين الاعتبار أثرها على المجتمع والحيط	المرحلة الرابعة (1970 إلى يومنا) ضمان الزبون
حماية الطاقة التنبؤ بالأخطار الصناعية تنمية الاتصال الموجه إلى الرفع من ثقة الجمهور	هل يمكن أن تحصل المؤسسة على ثقة الزبائن يرفع فترة حياة المنتجات وخفض استهلاك الموارد الطبيعية؟	تقليل أخطار المنتجات الرفع من فترة منفعة المنتج، تخفيض التكاليف والتضخم	المرحلة الخامسة (1980 فما فوق) المشاركات الدولية لمسؤولية القانونية

المصدر: خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة- مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة-، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص32.

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن تطور الجودة ومفهوم الجودة الشاملة قد مر في خمسة أجيال، إذ أنه في المرحلة الأولى تم التركيز على فحص مستوى جودة المنتجات بعد اكتمالها دون النظر إلى أجزاء النظام الأخرى، والمرحلة الثانية ركزت على خفض نسبة العيوب أو الأخطاء في المنتجات بشكل كبير، أما في المرحلة الثالثة فإن الرقابة على الجودة من عملية تصميم المنتج إلى أن تصل إلى المستخدمين، وفي المرحلة الرابعة تركز بشكل كبير على ضمان وحماية الزبائن وعملية المشاركة في جعل العمل أكثر جودة ومطابقاً للمعايير الدولية من أجل إنتاج منتجات التي تكون

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

خالية من العيوب للزبون، وأخيرا في المرحلة الخامسة لم يبقى الأمر مجرد تقديم المنتج أو الخدمة بل أصبح الاهتمام بتلبية رغبة الزبون من خلال التميز في العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة و أهميتها :

لقد تعددت واختلقت المفاهيم المتعلقة بالجودة بين الباحثين والدارسين كل حسب وجهة نظره، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بالجودة.

أولا: مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان.¹

وفيما يلي نقدم بعض التعاريف التي قدمت لمفهوم الجودة :

عرفها فيجنباوم (Feigenbaum) بأنها " تلك التوليفة أو التركيبة الإجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية والتصنيعية وقابلية الصيانة للمنتج أو الخدمة والتي يكتشف الزبون من خلال استخدامه للمنتج أو الخدمة أنها تلي توقعاته".²

وعرف جوران (Juran) الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".³

كما عرفتها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها "هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".⁴

ويعرفها أكسفورد Oxford أنها "درجة التميز والأفضلية"،⁵ كما عرفت أيضا أنها: المزايا أو المواصفات التي يفترض الزبون أو المشتري توفرها في المنتج أو الخدمة وتزيد من رغبته في اقتنائها.⁶

ومن خلال الجدول رقم (2) سنوضح الفرق بين مفهوم الجودة قديما ومفهوم الجودة حديثا:

¹مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 21.

²عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

³محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة-مدخل استراتيجي تطبيقي-، الطبعة الأولى، دارإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

⁴محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 290.

⁵رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

⁶سعدي بن أحمد و آخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة : مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 05، المجلد 03، جامعة الشهيد أحمد زبانة غليزان، الجزائر، 2020، ص 34.

الجدول رقم (2): النظرة إلى الجودة قديماً وحديثاً

النظرة الحديثة للجودة	النظرة التقليدية للجودة
(1) الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.	(1) الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.
(2) الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات الزبون.	(2) تعريف الجودة هي تأكيد لمعايير ومقاييس معينة.
(3) تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى إرضاء الزبون.	(3) تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.
(4) تحدد الجودة بتصميم المنتج، وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.	(4) الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتوجات.
(5) تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.	(5) يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتوجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.
(6) الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.	(6) وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.
(7) الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.	(7) يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.
(8) العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.	(8) العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.

المصدر: أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 26، 27.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أنه كان ينظر للجودة قديماً على أنها المطابقة للمواصفات الموضوعية مسبقاً، أما حديثاً ينظر لها على أنها المطابقة لمواصفات الزبائن لها.

من خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن القول بأنها: عبارة عن مجموعة من المميزات والخصائص التي يتمتع بها المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، والتي تلبي حاجات وتوقعات الزبائن وذلك سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، أو يمكن القول أنها عبارة عن منتوجات خالية العيوب.

ثانياً: أهمية الجودة :

تعتبر الجودة ذات أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المؤسسات على مختلف أنشطتها أو أحجامها، ذلك أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتوجات المؤسسة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

أ- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتوجاتها، وذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين، ومحاولة تقديم منتوجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، إذا ما كانت منتوجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.¹

ب- المسؤولية القانونية للجودة: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتوجات .

ت- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتوجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتوجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.²

ث- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتوجات المؤسسة، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سيؤثر سلبا على رضا الزبون، متسببا في تكاليف إضافية في الغالب، ولهذا السبب ظهرت جماعات حماية الزبون.³

ج- التكاليف وحصة السوق: إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.⁴

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا متعددة ترتبط بالجودة، حيث قدم ديفيد جارفين David Garvin ثمانية أبعاد لجودة السلعة وتمثل فيمايلي:⁵

أ- الأداء Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

ب- المظهر Features: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.

ت- الاعتمادية/المعوية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32.

² نور محي الدين سعد عبد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية: البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، دراسة تكميلية ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص ص 20، 21.

³ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص 15.

⁴ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

ث- المطابقة **conformance**: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

ج- المتانة **durability**: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

ح- القابلية للخدمة **serviceability**: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

خ- الجمالية **Aesthetics** الرونق والشكل والاحساس التي تولده.

د- الجودة المدركة **Perceived Quality**: المنفعة المتحققة للزبون.

وللاختلاف بين السلع والخدمات فإن هذه الأبعاد للجودة قد لا يمكن استخدامها كلها لجودة الخدمة، لذا

فمن خلال الجدول رقم (3) سنوضح أهم أبعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (3): أبعاد جودة الخدمة

الأبعاد	المعنى
زمن التسليم	كم ينتظر الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً للتسليم.
الإتمام	مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
التناسق	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل زبون.
الدقة	مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة .
الكياسة	مدى ترحيب العاملين بكل زبون وللجميع دون تمييز.
سهولة المنال	مدى يسر الحصول على الخدمة.
الاستجابة	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى الزبون.
الملموسية	مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
الأهلية	مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
الأمان	مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 38.

ومن خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا أن جودة الخدمة لها أبعاد كثيرة تتركز في أساسها على العناصر التالية:

- سلوك مقدمي الخدمة.
- توقعات وإدراكات الزبائن حول مستوى جودة الخدمة.
- التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.
- التصور الذهني الموجود لدى الزبون حول الخدمة ومقدمها.

المطلب الرابع: أوجه الجودة وتكاليفها.

تتكون الجودة من ثلاثة أوجه تبين مدى تماثل الشيء المنجز مع المعايير الموضوعية وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب وسنتعرف على مفهوم تكاليف الجودة ومختلف أنواعها وهذا من خلال العناصر التالية:

أولاً: أوجه الجودة

إن الاتجاه الحالي والحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها، الذي يعكس في محصلته النهائية ما يستلمه الزبون ويترتب عليه موقفه الإيجابي أو السلبي، وتمثل أوجه الجودة في:¹

1- **جودة التصميم:** وتشير إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لمدى ملائمة التصميم للخصائص المتفق عليها، وأهم جانب للتصميم الذي يؤثر في مستوى الجودة هي المواصفات والتي تنقسم إلى:

- مواصفات وظيفية: وتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي وظيفته المطلوب لأجلها.

- مواصفات المنتج: وتعلق بكيفية صنع المنتج أو تقديم الخدمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى جودة التصميم يجب أن يحقق على الأقل الحد الأدنى من حاجات ورغبات الزبون وبأقل كلفة ممكنة.

2- **جودة المطابقة:** وتشير إلى مدى مطابقة المنتج الفعلي لمتطلبات التصميم، وهي تعبير عن مدى تحقيق جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المؤسسات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة، مثل منع المعيب أو الكشف عنه وإصلاحه... حيث أن ما تعتمد من أساليب يؤثر على كلفة المنتج أو الخدمة المقدمة.

3- **جودة الأداء:** تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة.²

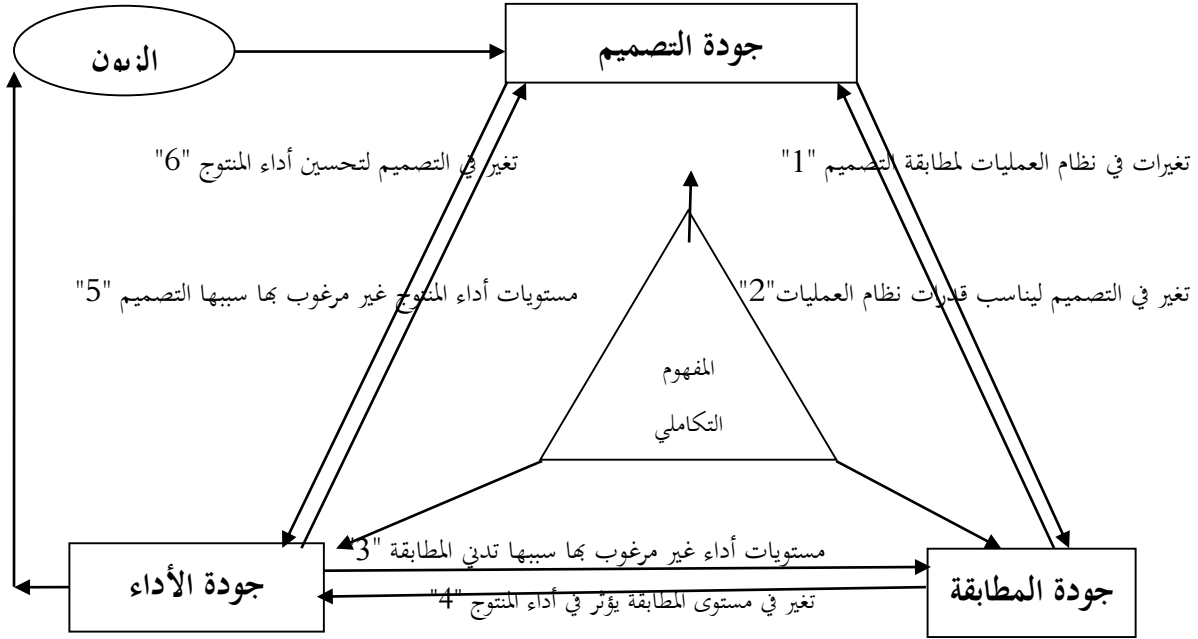
وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، ومن هنا فإن توفير التغذية العكسية بين

جوانب الجودة الثلاثة أمراً ضرورياً، وللتوضيح أكثر نقدم الشكل رقم (1):

¹سمية حرنان، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي قالمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، صص 46، 47.

²يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة: في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 72.

الشكل رقم (1): أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

يتضح من الشكل رقم (1) أن تصميم المنتج من المفروض أن ينطلق من استطلاع حاجات ورغبات الزبائن،

وقد يتناسب هذا التصميم مع طبيعة وقدرات نظام الإنتاج في المؤسسة أو قد لا يتناسب معه، إذا:¹

- وفقاً للسهم رقم 1: يجري التعديل في نظام الإنتاج ليتناسب مع متطلبات التصميم.
- وفقاً للسهم رقم 2: يجري التعديل في التصميم ليتلاءم مع قدرات نظام الإنتاج والعمليات عندما لا يستطيع إجراء تعديل أو تغيير في ذلك النظام، وخلال هذه التفاعلات فهناك تغيرات تحصل في جودة التصميم وجودة المطابقة.

من جانب آخر عند استعمال الزبون للمنتج تظهر مستويات من جودة الأداء، حيث قد تكون ردود الأفعال إيجابية (الرضا) أو سلبية (الاستياء)، ومنه:

- وفقاً للسهمين رقم 3 و4: عندما يكون السبب هو تديني مستوى جودة المطابقة، يحصل التغيير في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء.

- وفقاً للسهمين رقم 5 و6: أو يحصل التغيير في نظام الإنتاج والعمليات لتحسين مستوى جودة الأداء، عندما يكون السبب هو تديني مستوى جودة التصميم.

حيث يتضح أن هناك تكامل بين مختلف أوجه الجودة وتفاعل فيما بينها، وهو ما أدى إلى ظهور المفهوم التكاملي للجودة في العصر الحديث.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

ثانياً: تكاليف الجودة

- تعريف تكاليف الجودة:

هناك العديد من التعاريف لتكاليف الجودة نذكر منها:

عرفت تكاليف الجودة على أنها هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، وعموماً تشمل تكاليف الجودة عنصرين أساسيين وهما تكاليف عدم الجودة الناتجة عن الأخطاء وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يؤدي تخفيض أو إلغاء أسباب عدم الجودة في تعظيم الإنتاجية،¹ وعرف horngren تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتج منخفض الجودة أو التكاليف التي تحدث كنتيجة للمنتج منخفض الجودة.²

مما سبق يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها جميع النفقات التي تحدث خلال العملية الإنتاجية من أجل تقديم منتجات وخدمات تحقق وتلي رغبات وتوقعات الزبائن، والتكاليف التي تحدث بسبب عدم وجود الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن (تكاليف الفشل).

- أنواع تكاليف الجودة: أول نموذج قدم لتصنيف تكاليف الجودة من قبل فيجنباوم Feigenbaum يعرف بنموذج (P-A-F)، وفيه صنفت إلى: تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، وكلف الفشل.

1- التكاليف الظاهرة: هي التكاليف الكلية للجودة بالنسبة للعديد من المؤسسات والتي تمثل عناصر مثل: التلف، إعادة العمل، الفحص والمردودات بموجب الضمان، وتنقسم هذه التكاليف إلى جزئين:

1.1 تكاليف الحصول على الجودة: تتحملها المؤسسة قبل تسليم المنتج إل الزبون،³ وتتكون من تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم:

- تكاليف الوقاية: وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط الرقابة، التدريب، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمالية حدوث الأخطاء.

- تكاليف التقييم: وتمثل التكاليف المرتبطة بالقياس والتقييم والتدقيق وفحص المنتجات أو الخدمات للتأكد من المطابقة لمتطلبات الجودة الملائمة، وتتضمن هذه التكاليف كافة الكلف المرتبطة بفحص وتفتيش المادة الأولية والمنتجات النصف المصنعة وكذلك المنتجات النهائية، وإن تكاليف التقييم تنخفض عادة حينما تتسم المنتجات بالجودة العالية.⁴

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 25.

² نضال محمد رضا الخلف، صفاء محمود مهيبي، دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 122، المجلد 42، العراق، 2019، ص 317.

³ سمية حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 74.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

2.1 تكاليف الفشل: وهي التكاليف التي تقع بسبب المطابقة الرديئة بين المنتوجات أو الخدمات ومعايير تصميمها

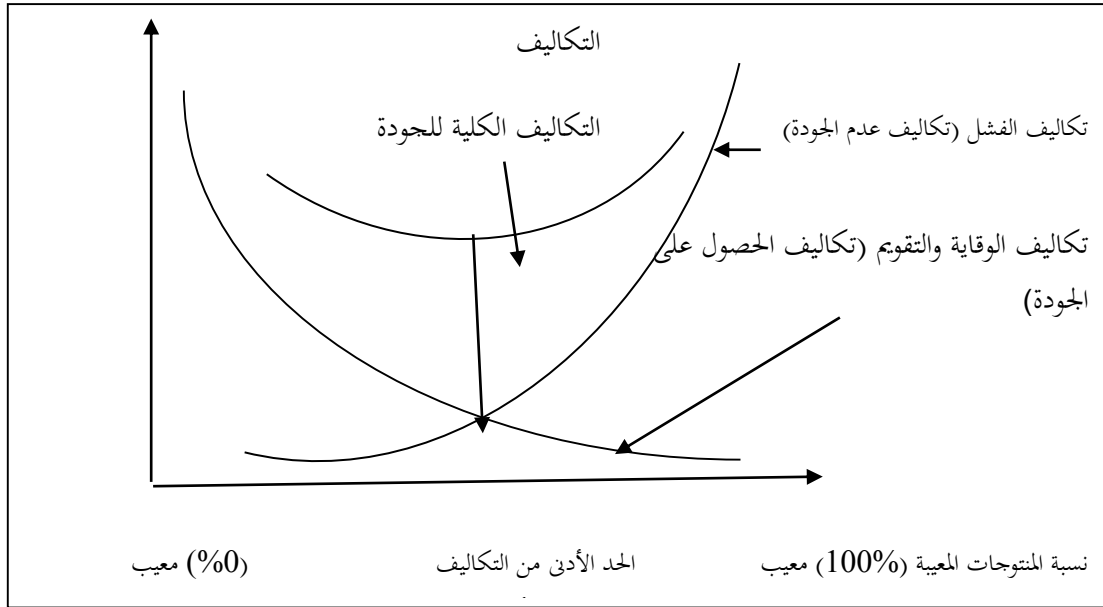
مما قد يؤدي إلى عدم رضا العميل عنها أو إرجاعها،¹ وتتكون هذه التكاليف من:

- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتوجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن، وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية.²

- **تكاليف الفشل الخارجي:** تشمل كل التكاليف المشمولة بسبب منتج أو خدمة معيبة أو مشكوك في أنها معيبة بعد تسليمها إلى العميل، وتضم هذه التكاليف أساسا على تكاليف مصاحبة للمنتوج أو الخدمة الذي لا يحقق متطلبات العميل أو المستفيد.³

إن تكاليف الحصول على الجودة وتكاليف الفشل (عدم الجودة) تمثل في مجموعها التكاليف الكلية لها والتي سنبينها في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2): التكاليف الكلية للجودة



المصدر: حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 61.
يتضح من الشكل رقم (2) أن مستويات الجودة العالية والمنخفضة تتطلب تكاليف جد عالية الثمن، حيث يمكن الحصول على الجودة المثالية بأقل التكاليف وهذا ما يسمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها من جودة وتكلفة.

¹ سمية حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

³ دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995، ص 501.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

2- **التكاليف الضمنية:** هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى، فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة، وعلى الرغم من أن هذه التكاليف مستترة إلا أن لها وزنها وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة وتزيد عنها.¹

كذلك يجب الإشارة إلى أن تكلفة الجودة تعد استثماراً له عائد يتمثل في الحصول على رضا الزبون وكسب ولائه، وفي استقطاب زبائن جدد وحصصة أكبر من السوق.²

المطلب الخامس: قياس الجودة والرقابة عليها

تهدف الجودة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج من عدة جوانب، مما يستدعي توجيه جهود الجودة وفق العوامل التي يتم تحديد مستوى الجودة من خلالها وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب بالإضافة إلى كيفية قياسها والرقابة عليها.

أولاً: تحديد وقياس مستوى الجودة:

قبل التطرق لقياس الجودة لابد من التفرقة بينها وبين تحديد مستويات الجودة، ففي الواقع العملي ليست هناك مستويات ثابتة ومستقرة لجودة السلع والخدمات لاسيما أنها ترتبط بمحاجات ورغبات الزبائن.³ ومن هنا يمكن القول أنه من أهم المرتكزات التي تدعم جودة السلع والخدمات وتساهم في تحديد مستواها مايلي:⁴

● **الملائمة للاستخدام:** وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات الزبون عن الغرض الذي من أجله أنتجت السلعة، ففي العادة يعتمد الزبائن على ثلاثة عوامل للحكم على درجة ملائمة السلعة للاستخدام وهي:

- وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة يعني أن درجة ملاءمتها للاستخدام من قبل الزبون أعلى من غيرها.

- مدى ثبات مستوى الجودة للسلعة داخل نفس الرتبة، فمن الضروري ثبات مستوى جودة السلعة وعدم تعرضها للتقلب بسرعة.

- درجة اعتمادية أو جدارة السلعة وهي قدرة المنتج على أداء الوظيفة المطلوبة منه بنجاح في ظل ظروف الاستعمال العادية ولمدة محدودة.

- سهولة الصيانة للسلعة وتوافر قطع الغيار اللازمة لها.

● **درجة استقرار المواصفات:** وهي مدى استقرار مستوى الجودة الخاص بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

¹ زيدان سلمان، إدارة الجودة الشاملة- الفلسفة ومداخل العمل-، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 232.

² زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 46.

³ سمية حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 86، 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

● **درجة الاعتمادية (الجدارة):** تعرف بأنها احتمال أن يعمل المنتج أو الجزء أو النظام حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية.

أما فيما يخص قياس الجودة فيتم وضع معايير قياسية للجودة طبقاً لحاجات المستهلك وقدراته مع مراعاة رفع مستوى الانتاج وخفض التكلفة، و تجرى عملية قياس جودة المنتوجات على المواد الأولية وعقب العمليات الانتاجية الرئيسية أثناء الانتاج، وكذا على السلع النهائية، وتوجد طرق مختلفة للفحص المتمثلة في "الفحص النظري" الذي يمكن اعتباره أرخص وأسهل طريقة للاختبار وعييه الوحيد عدم الثبات الكافي لقدرة التمييز، و"الاختبار الاتلافي" تخص القياسات الطبيعية والميكانيكية مثل اختبار قوة الشد وهي تسبب إتلاف المنتج بأكمله أو جزء منه، حيث أصبح اتجاه المؤسسات الآن نحو تزويد المختبرات ومعامل ضبط الجودة بأجهزة الاختبارات غير المتلفة وأشعة جاما أو الاهتزازات العالية، مما ينتج عنه وفر في الوقت والتكاليف.¹

ثانياً: الرقابة على الجودة

تعد الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية في كافة المؤسسات لكونها وسيلة للمتابعة والتحقق من أداء كل الأنشطة بفاعلية، فالرقابة على الجودة هي نظاماً شاملاً لجميع أوجه النشاط من الإجراءات والأساليب المستعملة من أجل التحقق من الأداء الفعلي وتطويره للارتقاء بالجودة.²

ويمكن حصر أهداف الرقابة على الجودة فيما يلي:³

- تخفيض نسب مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة.
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الفعلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الانحرافات في حالة وجودها.
- تخفيض عدد شكاوي الزبائن من مستويات الجودة.
- تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة وفحص الوحدات المنتجة.

ولكن يخلط الكثيرون بين مصطلح الرقابة (ضبط) على الجودة و تأكيد (ضمان) الجودة، ففي الحقيقة هناك فرق واسع بين هذين المصطلحين، فـضبط الجودة عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات والخدمات التي تبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المرغوب، أما ضمان الجودة هي عملية قبلية هدفها جعل المنتج أو الخدمة ذو نوعية مطلوبة ومحدد مسبقاً،⁴ ويعتبر أشمل وأوسع من ضبط الجودة حيث تتم عملية تأكيد الجودة قبل وخلال العملية الإنتاجية وليس بعدها كما هو في ضبط الجودة، تكون الجودة

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86

² محمد بودالي، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص 31.

³ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 311.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

في عملية التأكيد جزء لا يتجزأ من المنتجات، ويكون جميع العاملين مسؤولون عن الجودة وتطبيق المواصفات ومحاولة منع حدوث الخلل على عكس رقابة الجودة.¹

- **مراحل الرقابة على الجودة:** تمر مراحل هذه العملية بنفس مراحل تطبيق مفهوم الرقابة ذاتها وهي:²

➤ **وضع وتحديد المعايير:** ويتم وضع المعايير التي على ضوءها يتم تنفيذ باقي خطوات الرقابة، وعادة ما يعبر عن مستوى الجودة المطلوب في صورة معايير يتم تحديدها أثناء وضع خطة تقديم المنتج أو الخدمة، ومن هنا تتضح أيضا العلاقة بين التخطيط والرقابة على أساس أن الخطط تمثل معايير للأداء يجب القياس على أساسها.

➤ **قياس الأداء الفعلي:** من أجل التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للجودة يتم قياسه من خلال فحص المنتجات، ويصبح الهدف من عملية الفحص مقارنة مستويات التنفيذ بتلك المستويات المحددة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل المؤسسة.

➤ **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** والهدف من هذه المرحلة تحديد الانحرافات وهل هي مقبولة أو مبالغ فيها، بالإضافة إلى تحديد أسبابها الحقيقية لمحاولة التخلص منها قدر الإمكان.

➤ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وفي هذه الخطوة تكون كل الأمور واضحة أمام متخذ القرار، إذ أن كل من الانحرافات والأسباب تصبح محددة وواضحة ولذلك فإن متخذ القرار يترتب عليه إزالة أسباب الانحراف.

- **أساليب عملية الرقابة على الجودة:** ومن أهمها:³

➤ **أسلوب الفحص الكامل:** عملية الفحص ضرورية في كافة مراحل الإنتاج من أجل ضمان الحصول على وحدات بمستوى الجودة المطلوب.

➤ **الرقابة الإحصائية على الجودة:** ترجع هذه الفكرة إلى استخدام العينات في عمليات الفحص، بدلا من الاعتماد على الفحص الشامل سواء للمواد أو الأجزاء أو الوحدات تامة الصنع، ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع لهذا الأسلوب وهي:

➤ **خرائط الرقابة على الجودة:** وتستخدم عادة للفحص أثناء العملية الإنتاجية وفكرتها الرئيسية هي تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى لمستوى الجودة المقبول، وهذا التحديد يكون على أساس حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجتمع.

➤ **خرائط الرقابة لفحص المتغيرات:** تستخدم التأكد من مطابقة المواصفات القابلة للقياس الكمي، مثل: الطول أو الوزن أو درجة الحرارة، والتي تأخذ مدى معين يتم تبويبها على أساسه.

➤ **خرائط الرقابة على الخصائص أو الصفات:** وهي الخرائط التي تبني على أساس توفر نسبة خصائص معينة في العينات، أو عن طريق البحث عن خصائص معينة من خلال تحديد عدد الوحدات المعيبة.

¹ محمد عبد العال النعميوآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 52.

² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة "مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 411.

³ مرجع نفسه، ص- ص 412-423.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

➤ أسلوب عينات القبول: طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم رفض أو قبول الكميات المنتوجة وفقا لمدى مطابقتها عينات القبول للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقا، فإذا توافرت الخصائص في العينة التي تم أخذها، ففي هذه الحالة تقبل الكمية كلها، وإذا لم تتوافر الخصائص في هذه العينة يتم رفض الكمية كليا.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة

تعتبر إدارة الجودة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال، ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار، خصوصا في منظمات الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع و مجال الخدمات، كما نجد أن إدارة الجودة حقلا معرفيا قائما بذاته.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وأهميتها

انطلاقا من أن إدارة الجودة بالمؤسسة في تطور دائم، سنتطرق إلى مفهومها وخصائصها وأهميتها.

أولا: مفهوم إدارة الجودة Quality Management

تعرف إدارة الجودة على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسن المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة".¹

وتعرفها ISO (2000) بأنها " الأنشطة التنسيقية لتوجيه ورعاية المنظمة فيما يخص الجودة، تتضمن وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ورعاية الجودة، ضمان الجودة وتحسين الجودة".²

وهي نظام للإدارة في الشركة التي تطبق الأدوات، التكنولوجيات، والإجراءات القياسية المتعلقة بالوقاية من التلف وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية وأخلاقيات العمل من أجل التميز،³ وهي أيضا وسيلة منهجية لضمان الامتثال الكامل لجميع مكونات خطة العمل.⁴

كما يمكن تعريفها على أساس الكلمات التي تتكون منها:⁵

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

¹أعمر بوريشة ، تفعيل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الناقد لدراسات السياسية، العدد 01، المجلد 06، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص428.

²رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص70.

³نجم نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص44.

⁴Fatimasehaba, la mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes, mémoire de magister en management, université d'Oran, Alger, 2012, p 15.

⁵حياة سيد، لطيفة كلاخي، التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 35(02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، ص131.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، إدارة الجودة هي نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة¹.

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لإدارة الجودة وهي الأسلوب الذي يضمن بأن جميع مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة تعمل بشكل فعال وهذا ما يؤدي إلى تحسين جودة منتوجاته وخدماته المؤسسة. يكمن الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة في أن إدارة الجودة الشاملة هي إمداد لإدارة الجودة حيث أنها تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، أما إدارة الجودة تركز على جودة المنتوجات والعملية الإنتاجية فقط.

➤ الخصائص الأساسية لإدارة الجودة:

- هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي:²
- 1- إن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:
 - اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
 - كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
 - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
 - وهذا يعني أن إدارة الجودة اشتمل من مجرد الرقابة على الجودة، وان الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.
 - 2- أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
 - 3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
 - 4- أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل: درجة تنوع السلع المعروضة، مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل، إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة، طريقة دفع الحساب... الخ.
 - 5- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

¹ عبد العزيز عبد العال، زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، ملخص أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 8.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

6- أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.

ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين:

- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة.

- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة:

تؤدي إدارة الجودة إلى تحقيق الآتي :¹

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق مما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

- القيام بسلسلة الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء.

- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

- تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين جودة المنتج. حيث إن تطور الجودة خضع ومازال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر، ويمكن إبراز التطورات التاريخية للجودة فيما يلي:

أ- مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية: في بداية القرن الثامن عشر وبظهور الثورة الصناعية أصبح الإنتاج بأحجام كبيرة، مما تطلب ضرورة أخذ العينات وفحص المنتوجات ومطابقتها للمواصفات.²

ب- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا **Quality Control (1940-1960)**: اعتمدت الجودة في هذه المرحلة على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب، وتطور الأنظمة المستخدمة.

ت- مرحلة تأكيد الجودة **Quality Assurance (1960-1985)**: ركزت على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، وهو ما

¹عبد الحق بوسماحة ، محمد سمير عياد، المفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 06، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019، ص119.

²محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

عرف بمبدأ التلّف الصفرّي.¹

ث- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: كان في بداية التسعينات، بسبب محاولة كسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من قبل المؤسسات اليابانية، ولعل مؤسسة (IBM) الأمريكية عي أولى المؤسسات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:²

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في أساليب وإجراءات العمل.....

ج- مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1991- إلى يومنا هذا: تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستخدمين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.³

ومما سبق يمكن توضيح مراحل تطور الاهتمام بالجودة والسمات المميزة لكل مرحلة من خلال الجدول رقم (4)

¹ منتهى أحمد علي الملاح، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، دراسة استكمالية للماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، القدس، 2005، ص 18.

² فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ زاهد محمد ديري، إدارة الجودة الشاملة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

الجدول رقم (4): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الرئيسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بفحص المنتوجات باستخدام الوسائل الفنية	*العشرينيات فحص في بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.
المرحلة الثانية: مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة والإنتاج.	*الثلاثينات / الأربعينات أهم الأساليب: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية وخرائط العملية وخرائط الرقابة على الجودة.
المرحلة الثالثة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها.	*منذ منتصف الخمسينيات *بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة. *قضايا هامة ومحورية: تكلفة الجودة، قياس درجة الاعتمادية للسلع، والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب.
المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات.	*اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بقضية الجودة. *الربط بين الجودة والربحية في المؤسسات. *إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية. *إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي موجه في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008، ص 178.

ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكن القول مايلي:

- إن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب.
- مفهوم وضبط الجودة تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل.
- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات.

- دور الإدارة انتقل من الحرفي وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة الجودة

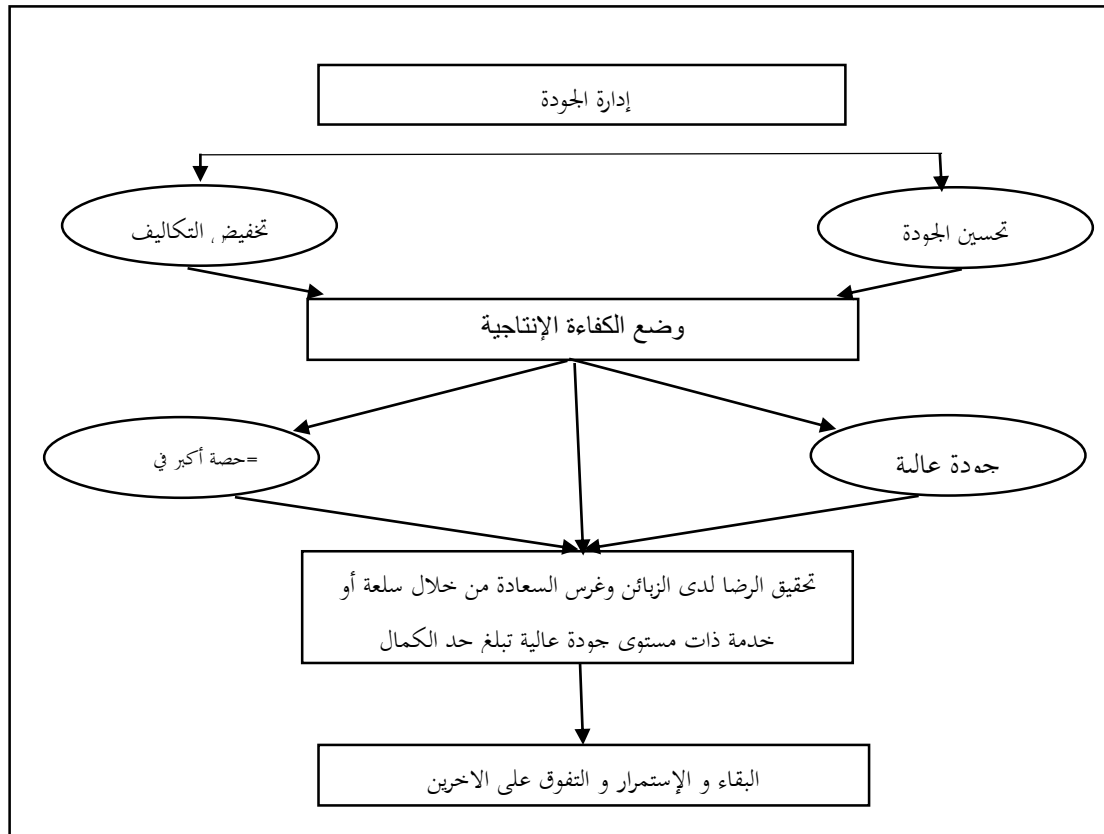
سنتعرف في هذا المطلب على أهداف إدارة الجودة ثم إلى مبادئها.

أولاً: أهداف إدارة الجودة

تهدف إدارة الجودة إلى تطوير المنتوجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة الزبائن وتلبية

حاجاتهم، وتتلخص أهداف إدارة الجودة في الشكل رقم (3):

الشكل (3) أهداف إدارة الجودة



المصدر: حمزة فيشوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، المجلد 09، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص 270.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة

من خلال العديد من البحوث و الدراسات والكتابات العلمية يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة في أية مؤسسة إلى عدة مبادئ، وتمثل أهم المبادئ في مايلي:

1- التركيز على الزبون: يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة حاجات وتوقعات زبائننا الحالية وتتبع التغييرات التي قد تحدث في حاجياتهم وتطلعاتهم المستقبلية،¹ وبالتالي فإن إدارة الجودة تبنى أساسا على التركيز على الزبون من خلال الأداء الصحيح لإشباع رغباته واحتياجاته، وبالتالي فإن تحمل مسؤولية الجودة أي قسم أو فرد في المؤسسة هو من أساسيات ومبادئ مدخل إدارة الجودة.²

2- القيادة: ينص مبدأ القيادة على أن قائد أي مؤسسة عليه أن ينشأ وحدة هدف اتجاه إنشاء رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، حيث يضع القائد أهدافا وغايات تتطابق مع رؤية المؤسسة وعليه إلهام وتشجيع وتقدير أفكار ومساهمات الموظفين وخلق بيئة من الثقة بحيث يشعر الموظفون بالحرية في مشاركة أفكارهم والمساهمة وإعطاءهم الموارد و التدريب اللازم لتحقيق ذلك مثل هذه البيئة ستؤدي إلى زيادة مساهمات الموظفين، توليد الأفكار في

¹مليلة مقدادة، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018، ص 46.

²مرجع نفسه، ص 54، 55.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

المؤسسة وبالتالي زيادة الابتكار، حيث تلعب القيادة دوراً أساسياً في تنفيذ إدارة الجودة، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.¹

3- تمكين العاملين: يعني إشراكهم في اتخاذ القرار:²

- أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.

- الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.

- يمكن تفجير الطاقة المخزونة في داخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار.

4- التحسين المستمر: التحسن المستمر للعمليات من خلال قيام المؤسسات بتحليل عمليات العمل، ومراجعة

خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة،³ إن إدارة الجودة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير.

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن

فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:⁴

- ترميم وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة، خطط، طبق، افحص، نفذ.

6- يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات،

لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج،⁵ وبالتالي فيجب أن يتعرف كل العاملين على هذه التفاصيل وطرق أداء العمليات بشكل سليم فتكاليف تصحيح أي خطأ يكلف المؤسسة الكثير وبالتالي لابد من تجويد كل ما يقوم به العاملين فمسألة الجودة أصبحت مسألة بقاء للمؤسسات، وفي هذا الإطار يؤكد كروسبي (Crosby) أن الأخطاء في

¹ يسمينة سالم، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، المجلد 20، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2022، ص 251.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 104

³ ظاهر لفا عات النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 17، جامعة البلقاء، الأردن، 2017، ص 121.

⁴ توفيق قعقاع، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021، ص 210.

⁵ مرجع نفسه، ص 211.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

الأعمال سببها أحد العاملين وهما، نقص المعرفة والذي يمكن تصحيحه من خلال المعلومات وتواصل الإدارة مع العاملين وتبيان المعايير المحددة للعمل وما هو المطلوب فعلياً لإنجازه وفق تلك المعايير، أما العامل الآخر فهو نقص اهتمام وهذا مرده إلى جانب الأخلاقي للموظف وعليه لا بد أن يستشعر الموظف أهمية ما يقوم به.¹

7- التغذية العكسية : توفر هذه التغذية العكسية يسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بكفاءة وفعالية، ومن ثم فإن نجاح المؤسسات في توفير تغذية عكسية آمنة ويمكن تحقيقها في الوقت المناسب يسهم إسهاماً فعالاً في زيادة فرص النجاح والإبداع لديها.²

المطلب الرابع: وظائف إدارة الجودة

تمارس إدارة الجودة عدة وظائف أساسية نذكر منها:

1- تخطيط الجودة :

يضم تخطيط الجودة كل الترتيبات الضرورية للوصول إلى أهداف الجودة وهو يتعامل مع تخطيط أنشطة الجودة والتخطيط لصياغة نظام للتغذية المرتدة الخاصة بتقييم الأداء، كما يضم التخطيط لإجراءات التصحيح وبرامج تحسين الجودة،³ هذه العملية تستلزم الخطوات التالية:⁴

- تحديد فئة الزبائن المستهدفة.
- التعرف على حاجات الزبائن.
- تطوير البضائع و المنتوجات بما يتناسب وحاجات الزبائن.
- تطوير العمليات والأنظمة بحيث تسمح للمؤسسة بأن تنتج هذه البضائع.
- تطوير الخطط بحيث تتلاءم مع المستويات التشغيلية.

2- الرقابة على الجودة:

- وتشمل على الخطوات التالية:⁵
- قياس أداء الجودة الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية.
- أخذ التصرف المناسب بناء على الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية.

3- تحسين الجودة:

وهي عملية مستمرة ودائمة وتشمل:⁶

¹ محمد البيحي، مدى تأثير معايير الجودة ل(Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 09، الملكة العربية السعودية، 2018، ص 42.

² غنيم أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ ميسر ابراهيم أحمد الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2010، ص 22.

⁴ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

⁵ مرجع نفسه ، ص 33.

⁶ خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
- تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.
- تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.
- تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل وتحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف و تقويم الانحراف.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة و معايير الإيزو 9000

يتطلب تطبيق إدارة الجودة جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل على إعادة التركيز على رغبات وطموحات الزبون والمجتمع من ثم تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك بدأت العديد من المؤسسات تتجه إلى تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني نظام المواصفات الدولية أو ما يعرف بالإيزو، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة ومراحلها، وأيضاً على مزاياها ومعوقات تطبيق إدارة الجودة ومن ثم سنتناول المواصفات القياسية للإيزو وفوائدها وتطبيقها وأيضاً مراحل تطبيقها والصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة ومراحلها

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة مقرون بالالتزام بتطبيق مجموعة من المتطلبات والمراحل.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة

سنتطرق فيما يلي إلى أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة:

- 1- **دعم الإدارة العليا:** تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة مفهوم إدارة الجودة، وذلك بخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه، والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها:
 - تهيئة ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع الجودة.
 - تخصيص الموارد والإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة .
- 2- **قياس الأداء:** من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء للتأكد من مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة في تحقيق أهدافها، ولضمان نجاح نظام القياس أي كانت الأساليب المستخدمة يجب وضع برامج عمل لتدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام تلك الأساليب لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها.¹
- 3- **التدريب والتحسين المستمر:** فلسفة إدارة الجودة وتطبيقها تقوم على التأهيل المستمر للعاملين بدون توقف وأن يكون الهدف الرئيسي من وراء ذلك هو الكمال الذي لا يمكن بلوغه.²

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، صص 183، 184.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 106.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

4- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: يركز على فكرة العمل الجماعي إذ يدعو إلى إقامة نظام التدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا الزبون.

5- تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبكل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.¹

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة

في الحقيقة لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، ورغم عدم الاتفاق سنحاول أن نجتمعها في خمس مراحل كما يلي:

1- مرحلة الإعداد (المرحلة الصفريّة): وتتطلب هذه المرحلة دراسة مدى الحاجة للجودة واتخاذ القرار بتطبيقها، فتقوم الإدارة لعلياً بإعادة صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها المستقبلية وتصميم الإستراتيجية التي تتماشى مع إدارة الجودة والتحسين المستمر، كما تقوم بغرس ثقافة تؤيد التغيير وتنشر الوعي في أوساط العاملين بأهمية الجودة وتسطير برامج التدريب المناسبة في المستوى التشغيلي للمؤسسة، بعد ذلك تخصص الموارد اللازمة لتبدأ في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد.²

2- مرحلة التخطيط: تبدأ بالاعتماد على البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد، ووضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وتشمل ما يلي: اختيار أعضاء مجلس الإدارة، اختيار منسق إدارة الجودة، تدريب المجلس ومنسق الجودة، اعتماد الخطة وتوفير الموارد اللازمة للجودة، تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجيات تنفيذ الخطة.

3- مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة على المسح الميداني والتقييم والاستبيانات، وإجراء المقابلات إضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات العاملين حول عناصر القوة والضعف في المؤسسة، تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، التعرف على مدى رضا الزبون، تقييم التدريب الأساسي للعاملين.

4- مرحلة التطبيق: وفي هذه المرحلة تبدأ عمليات تدريب جادة لتحقيق الجودة وإكساب العاملين مهارات في المجالات التالية: أدوات وتقنيات ضبط الجودة، أساليب حل المشكلات.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وتتم من خلال عرض نتائج التطبيق على جميع الأطراف المعنية بتطبيق الجودة في المؤسسة وبيان المزايا المتحققة من ذلك.³

المطلب الثاني: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة

إن لفلسفة إدارة الجودة مزايا وفوائد عند تطبيقها، لكنها لا تخلو من الصعوبات والمعوقات التي تقف أمامها، سنتطرق إليها فيما يلي:

¹ مليكة غواري، مرجع سبق ذكره، ص ص54، 55.

² مليكة مقدادة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 242.

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة:

- حقق تطبيق إدارة الجودة مزايا عديدة للمؤسسات ويمكن إبراز هذه المزايا كما يلي:¹
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة:

- ومن معوقات تطبيق إدارة الجودة مايلي:²
- عدم قيام الإدارات العليا بدعم فريق الجودة.
- قلة تدريب العاملين على أدوات وتطبيقات إدارة الجودة.
- اقتناع الموظفين بمثالية أدائهم الحالي ومقدرتهم على كسب رضا الزبائن.
- عدم توفر أقسام أو إدارة الجودة.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- قلة الاهتمام بالشكاوي والملاحظات التي يقدمها الزبائن من الخدمة والأداء.
- تطبيق مبدأ المركزية وعدم توفر قاعدة بيانات عن النشاطات والعاملين.

المطلب الثالث: المواصفات القياسية للإيزو 9000 وفوائدها

خصص هذا المطلب لتسليط الضوء على كل من تعريف الإيزو ومعايير الجودة العالمية وفوائدها تطبيقها.

أولاً: تعريف الإيزو:

هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي اتحاد عالمي للهيئات الوطنية التي تشكل هيئات الأعضاء في ISO،³ كما أنها أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "isos" والتي تعني "equal" "متساوي"،⁴ وقد استخدمت لفظة "ISO" كرمز لسلسلة المواصفات الدولية

¹ فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² هائل الجازي، معوقات تطبيق إدارة

الجودة، https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA_، أطلعت

عليه بتاريخ 2023/03/12 على الساعة 12:26.

³ Eva Giesen, *démarche qualité et norme iso 9001-une culture managériale appliquée a la recherche*, institut de recherche pour le développement, paris, 2008, p 17.

⁴ عبد العزيز عبد العال، زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

وكرمز لمنظمة التقييس الدولية لتجنب الجدل الذي كان قائما بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها ولقد أصبحت لفظة "ISO" اليوم كرمز عالمي للمنظمة الدولية للتقييس.¹

وهي اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف دول العالم غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم.²

والمواصفة هي "وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للسلعة سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتبلي الأغراض التي وضعت من أجلها.³

- تعريف المواصفة العالمية إيزو 9000

تعرف أنظمة الجودة ISO9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، في حين يرى كل من أوفن وكوشران (Oven end Cochran) في أنظمة الجودة بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في النظم المختلفة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال،⁴ وتتألف سلسلة المواصفات القياسية ISO من خمسة مواصفات أساسية وهي موضحة في الجدول رقم (5)

الجدول رقم (5) سلسلة مواصفات الإيزو 9000

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO9000	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	جميع الصناعات.
ISO9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة وتشمل 20 متطلباً.	المؤسسات والشركات التي تقوم بعمليات التصميم، الإنتاج، التطوير وخدمات ما بعد البيع.
ISO9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 متطلباً.	المؤسسات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بعمليات الإنتاج والتجهيز فقط.
ISO9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج وتشمل 16 متطلباً	تناسب الورشات الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها.
ISO9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة	جميع مجالات الصناعة والخدمات

المصدر: خالد شريف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011، ص ص 45، 46.

¹ مليكة مقدادة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² يوسف حجييم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

³ رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 251.

⁴ زيدان سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

ثانيا: معايير الجودة العالمية: (أنواع شهادة الإيزو)

لا تقتصر شهادة الجودة على الإيزو 9000 فقط بل هناك عدة معايير للجودة العالمية نذكر منها:

• المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ISO 26000

ISO 26000 هو معيار دولي يوفّر إرشادات للمسؤولية الاجتماعية، فهو موجه لجميع المؤسسات، في القطاع العام والخاص، في البلدان المتقدمة والنامية وكذلك الاقتصاد الانتقالي،¹ والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع الشركات والمؤسسات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على عمال هذه الشركات والمؤسسات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها.²

• معيار نظام الإدارة البيئية ISO14001:

ISO 14001 هو منهج يساعد المؤسسات على تحقيق تسيير بيئي فعال للأنظمة الإدارية داخل المؤسسات وفقا لمعايير عالمية دقيقة تساعد في إدراج البعد البيئي في الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل الحد من التلوث والتقليل من الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة.³

• معيار نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ISO 45001:

ISO 45001 هو معيار دولي يعمل على تقديم إطار مرجعي لتحسين الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية، وهذا من أجل الحد من أخطار العمل وخلق ظروف عمل أفضل وأكثر أمنا، حيث أنه صمم هذا المعيار بما يتماشى مع ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والعديد من المعايير الوطنية ومعايير العمل الدولية واتفاقيات منظمة العمل الدولية، وهو قائم على مبدأ التحسين المستمر.⁴

• معيار نظام أمن المعلومات ISO 27001

ISO 27001 هو معيار دولي متعلق بنظام إدارة أمن المعلومات يحدد متطلبات التنفيذ، المراقبة والمراجعة، صيانة وتحسين نظام المعلومات، وهو عبارة عن إطار مراقبة متكامل لإدارة مخاطر أمن المعلومات في الشركة.⁵

¹Djenatte Dekkar, Guettaflila, Les Bénéfices D'ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes dans le cadre du projet –RSMENA- Cas De NCE ROUIBA, EL Bechar Economilournal, N°3, vol4, Université Ferhat Abbas Sétif 1, Algérie, 2019, p 793.

²Iso26000, https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_26000 الأربعة أطلعت عليه بتاريخ 3ماي 2023 على الساعة 20:07

³عيسى معزوزي، بن تريح بن تريح، توطين نظامي الإدارة البيئية وإدارة الطاقة (ISO14001-ISO50001) كمدخل لتعزيز برامج التأهيل البيئي دراسة حالة بشركة سونطراك - فرع حاسي الرمل بولاية الأغواط-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد 1، المجلد 14، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2020، ص 142.

⁴ عبد الرحمان العايب، أمال بوعامة، واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات (مع الإشارة إلى نظام الإيزو 45001) -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة-، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، المجلد 10، جامعة سطيف1، الجزائر، 2022، ص 404.

⁵Sabri mkimah, amina zedoudi, L'évaluation du système de management de la sécurité de l'information (SMSI) aux normes internationales ISO 27001 : études de cas l'entreprise portuaire de Skikda

• معيار نظام إدارة سلامة الأغذية ISO 22000

ISO 22000 هو المعيار الدولي العام الجديد لنظام إدارة سلامة الأغذية، يحدد مجموعة من متطلبات سلامة الأغذية العامة التي تنطبق على جميع المؤسسات في السلسلة الغذائية، هذا المعيار العالمي المعترف به عالمياً ينسق المتطلبات الرئيسية ويتغلب على الصعوبات التي تواجه معايير سلامة الأغذية المختلفة حسب المنطقة والبلد والنشاط والمؤسسة ونوع الغذاء.¹

ثالثاً: فوائد تطبيق الإيزو 9000:

يمكن إنجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الإيزو 9000 بما يلي:²

- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية، مما يمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم.
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل.
- بناء علاقات قوية ومتمينة مع الزبائن.
- تعليم المسؤولين في المؤسسة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.
- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000 والصعوبات التي تواجهها

سنحاول فيما يلي تقديم مراحل تطبيق نظام الإيزو والصعوبات التي تواجهها:

أولاً: مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000:

هناك ثلاث مراحل من الواجب القيام بها لتطبيق الإيزو 9000 وهي كالتالي:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والإعداد

- **Algérie**, revue des sciences humaines & sociales, N°02, vol08, Université Constantine 2, ALGERIE, 2022, P P 858, 859.

¹Loanis S. Arvanitoyannis, **HACCP and ISO 22000-Application to Foods of Animal origin-**, Wiley-Blackwell, university of Thessaly, Greece, 2009, p 20.

²موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة-الإبداع والتجديد-، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، يومي 27-29 نوفمبر 2004، ص ص 390، 391.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيؤ للحصول على شهادة المطابقة لأحد مواصفات سلسلة الإيزو وتشتمل على بعض الخطوات التي نذكرها فيما يلي:¹

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات ISO 9000.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام.
- تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو، وتشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات لتأهيل المؤسسة أو الشركة للحصول على شهادة الإيزو.
- اختيار نظام الإيزو المناسب حسب طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها، إمكانياتها.
- إجراء تقييم مبدئي لنظام إدارة الجودة الحالي لاكتشاف نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتغطيتها للتوافق مع متطلبات مواصفة الإيزو.
- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
- تطوير دليل للجودة خاص بالمؤسسة يتضمن الأساليب والإجراءات والطرق العملية التي تحقق متطلبات نظام الجودة طبقاً لما ورد في المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9000.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

في هذه الرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ:²

- تحديد جهة الاعتماد من أجل الحصول على شهادة .
- مناقشة مبدئية واستفتاء الاستبيان، حيث تقوم جهة الاعتماد بمعرفة نشاط المؤسسة، ودافعها من طلب التسجيل، وتقدم للمؤسسة استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مثلاً طبيعة نشاط المؤسسة؟ تحديد الوحدات والأقسام التي سيطبق فيها نظام إدارة الجودة؟ أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟.. وغيرها.
- تقديم بطلب تسجيل وبعد الموافقة عليه تسدد حقوق التسجيل.
- اعتماد نظام إدارة الجودة.

ت- المرحلة الثالثة: مرحلة المراجعة والتحسين المستمر للجودة: بعد الحصول على شهادة الإيزو على الشركة

الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على هذه الشهادة لذلك تحصل مراجعات وإعادة تقويم دورية خلال مدة سريان الشهادة عادة ما تكون 6 أشهر، وعلى المؤسسة الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:³

- المراجعة الدورية للإدارة.

- إتباع نظام المراجعة الداخلية.

¹بوفاس الشريف، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال six sigma، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019، ص ص 324، 325.

² فوزية قديد، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2021، ص 81.

³الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 326، 327.

- التدريب المستمر.

- نظام الإجراءات التصحيحية.

ثانيا: الصعوبات التي تواجه الحصول على شهادة الإيزو:

يمكن تلخيص الصعوبات التي قد ترافق الحصول على شهادة الإيزو 9000 كما يلي:¹

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات.

- إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا وعملا جماعيا وخصوصا في الرحلة الأولى للتطبيق، إذ يتطلب زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

- احتمالية ظهور مشكلات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها.

- احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي.

- احتمالية ظهور خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها.

- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد.

- احتمالية وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.

- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة.

- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة إلى فترة زمنية طويلة.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، الأردن، 2006، ص 260.

خلاصة الفصل:

اهتم هذا الفصل بدراسة الإطار النظري لإدارة الجودة بحيث تم التطرق إلى ماهية الجودة التي تعتبر مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة، ليتم بعد ذلك التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة التي تقوم على عدة مبادئ وأسس تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم تناولنا تطبيق إدارة الجودة الذي يمكن تحقيقه من خلال توفر العديد من المتطلبات التي يجب إتباعها وتنفيذها من قبل المؤسسة.

وفي الأخير تطرقنا إلى معايير الإيزو 9000 المتمثلة في سلسلة المواصفات العالمية للجودة والتي كانت نتاج مجهودات المنظمة العالمية للتقييس iso التي تهدف إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات مع مراعاة متطلبات البيئة وكذا التطورات في العالم.

الفصل الثاني: تنافسية

المؤسسة

تمهيد:

حاز مفهوم التنافسية باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي والمحلي، ليحتل في الوقت الحالي صدارة قائمة أولويات المؤسسات حيث أن هذا الموضوع يحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، فيجب على أي مؤسسة إيجاد الطرق الكفيلة بخلق ميزة تنافسية والاحتفاظ بها بشكل مستمر وهذا من أجل تحسين موقعها في السوق أو حتى المحافظة عليه في مواجهة المنافسين.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على مفهوم التنافسية والمفاهيم الأساسية حولها وكيف تساهم إدارة الجودة في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية

تعتبر التنافسية احد أهم الأسباب لانفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية، وهذا ما منح لها أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريف المنافسة والتنافسية، والتطرق إلى أنواع التنافسية واستراتيجياتها العامة ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها وأشكالها

تعتبر المنافسة تحدي أساسي تواجهه المؤسسات يحدد نجاحها أو فشلها، وقد تعددت تعاريفها وأنواعها وأشكالها وهذا ما سندرسه في هذا المطلب.

1- مفهوم المنافسة:

- يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والتي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات.¹

- عرفت على أنها " وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية الزبون، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة الإنتاج والاستعمال.²

- وتعرف أيضا على أنها " تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمات ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي... الخ.³

- كما عرفت المنافسة على أنها " الصراع الذي يكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب الزبائن، وتحويل الزبائن الحاليين والمرقبين لاقتناء منتوجات المؤسسة.⁴

- وهناك من يعرف المنافسة على أنها " مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتوج تنافسي الذي يتميز بأكثر جودة وأقل تكلفة وأفضل مدة.⁵

ومما سبق يمكن تعريف المنافسة على أنها الصراع الموجود بين المؤسسات في السوق حسب الثنائية (منتوج، سوق) التي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج منتوجات بديلة أو متشابهة، والهدف منها كسب العملاء وتحقيق الأرباح.

2- أنواع المنافسة

¹ هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 3.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر- باتنة-، الجزائر، 2008، ص 59.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

⁴ إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 1، المجلد 08، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021، ص 232.

⁵ مروان بوزيد، دور البقطة التكنولوجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 26.

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المنظمات وهما :

- المنافسة الغير مباشرة:

تمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل كسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن تحقيق النجاح والتفوق على منافسيها تسعى إلى اكتساب هذه الموارد بطريقة مثلى، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه فإن مفهوم المنافسة الغير مباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.¹

- المنافسة المباشرة:

هي تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصورة أكبر.²

3- أشكال المنافسة:

هناك أربعة أشكال للمنافسة هما:

- **المنافسة التامة (الحرّة):** تتميز بوجود عدد كبير من الزبائن والمؤسسات للمنتجات أو الخدمات وهذا ما يضمن عدم تأثير أي زبون أو مؤسسة على سعر المنتج أو الخدمة في السوق، ويكون البائع في حالة المنافسة التامة مستقبلا للسعر ولا يستطيع التأثير فيه لكونه السعر السائد في السوق ويسمى بسعر المنافسة وهو السعر الوحيد الذي تباع فيه السلعة في سوق المنافسة التامة.³

- **المنافسة الاحتكارية:** يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة التامة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم قوة متوازنة، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها وبالتالي العمل على كسب الزبائن وتقسيم السوق إلى قطاعات من الزبائن والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها.⁴

- **منافسة احتكار القلّة:** في حالة وجود عدد محدود من المنتجين لسلعة معينة تعتبر البدائل قريبة جدا من بعضها، كما يكون كمية الإنتاج الخاص بوحدة إنتاجية واحدة مقبول أو كبير نسبيا بالنسبة للإنتاج الكلي للصناعة وهذا باعتبار أن المنتجين قليل، ومن ثم فإن كل منتج يستطيع تحديد سعر خاص به.⁵

¹ ياسين جليد، محاضرات في التنافسية والخيارات الإستراتيجية، مطبوعة سنة أولى ماستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 2.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 25.

³ محمد حامدي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 84.

⁴ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 76.

⁵ مروان بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

- الاحتكار: معناه وجود مؤسسة واحدة لإنتاج منتج وحيد ليس له بديل وهذا التعريف مستمد من أن الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل في سلعة واحدة، يقوم المخترع بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في السوق، ومنه فالسوق والمؤسسة تعبر عن شيء واحد في ظل الاحتكار.¹

وسوف نقوم بتلخيص أشكال المنافسة في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6): يوضح أشكال المنافسة

الاختكار التام	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	المنافسة التامة	أشكال المنافسة الخصائص
وجود منتج وتحد أو بائع واحد للسلعة	وجود عدد قليل من المؤسسات	وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة	وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين	عدد المؤسسات
السلعة ليس لها أي بديل	السلع قد تكون متجانسة وغير متجانسة	غير متجانسة	سلعة متجانسة	طبيعة السلعة
استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة	صعوبة دخول المؤسسات إلى الصناعة	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة	سهولة الدخول والخروج من الصناعة	حواجز الدخول
المخترع هو الذي يحدد السعر	التحكم في السعر	القدرة على التحكم في السعر	لا يستطيع احد التحكم في الأسعار	التحكم في السعر

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بقاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المطلب الثاني: تعريف التنافسية و أهميتها

تسعى المؤسسات اليوم إلى التفوق على منافسيها وعليه فهي ملزمة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية وجمع كل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، وسنحاول دراسة مفهومها وأهميتها في هذا المطلب.
أولاً: تعريف التنافسية:

اختلف معظم الاقتصاديين في تحديد مفهوم محدد ودقيق وشامل لتنافسية المؤسسة، وهذا ما أدى إلى وجود عدة تعاريف وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف:

¹ محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على أنها المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والاستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق التنافسية، وتكون كذلك مجددة ومبدعة للحفاظ عليها.¹ كما تعرفها لجنة الرئاسة الأمريكية أنها المؤسسة التنافسية التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة، وبكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى، وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكينها.² حيث يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص مؤسسة، قطاع أو دولة.

تنافسية المؤسسة: تعرف على أنها "القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".³

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها المؤسسة القادرة على منافسة بقية المؤسسات في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات والخدمات، وقادرة أيضا على تحقيق كفاءات تفوق كفاءات المنافسين.⁴ **تنافسية القطاع (الصناعة):** "هي قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز في هذا القطاع وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة".⁵ **تنافسية الدولة:** عرفها ألدنجتون (Aldington) التنافسية لأمة ما كقدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية وهو تعريف مكافئ للتعريف الذي تبناه سكوت ولودج (Scott et lodge) وهو أن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده.⁶

¹ يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية-حالة المجمع الصناعي صيدال-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 116.

² هشام برو، تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي- حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر-، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، المجلد 10، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص 124.

³ كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص ص 201، 202.

⁴ ابراهيم براهيمية، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف- ECDE-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص 101.

⁵ عبد الكريم كاسي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص ص 115، 116.

⁶ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 5.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

أما بالنسبة لجين لويس ميشال (jean Louis muchielli) فيعرفها على أنها " القدرة على رفع المستوى المعيشي للسكان على المدى الطويل، ولتحقيق ذلك يجب الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج.¹ وبالتالي فإن العلاقة بين التنافسية في المستويات الثلاثة المذكورة هي علاقة تكاملية إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية، ولا يمكن تحقيق تنافسية دولية دون وجود قطاعات ذات قدرة تنافسية جيدة مقارنة بالقطاعات الخارجية الأخرى.

ثانيا: أهمية التنافسية

تزايد أهمية التنافسية في نظر المؤسسات مع انتهاج الدول اقتصاديات السوق، ما ينجر عنه من إزالة للحواجز الجمركية وإمكانية دخول المؤسسات الأجنبية المنافسة مع المؤسسات المحلية، إن التنافسية بين المؤسسات تساهم في محاولة المؤسسات تحسين وسائل وطرق الإنتاج مما يؤدي لمنتجات أكثر جودة ومطابقة للمواصفات،² وتزايدت أهمية التنافسية نتيجة للمزايا العديدة التي تحققها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:³

- تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
- تعتبر وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة، انفتاح الاقتصاديات وتحرير أسواق شعارها البقاء للأفضل.
- التقليل من الآثار السلبية لانفتاح الاقتصاد العالمي، وتمكين الدول عن طريق أداء مؤسساتها الاقتصادية من تعزيز الجبايات هذا الانفتاح، وزيادة تنافسيتها ودعم مكانتها الاقتصادية بين دول العالم.
- تحقيق التطور والنمو خاصة للدول النامية والدول الصغيرة، إذ تمنح التنافسية لمؤسسات هذه الدول فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.
- الدول النامية ومنشأتها الاقتصادية هي الأقدر على الاستفادة من التنافسية من الدول المتقدمة لأن هذه الأخيرة بلغت الطاقة القصوى في الإنتاج تقريبا، بينما الدول النامية العكس وهذا ما يوفر لها إمكانية أكبر لتسويق منتوجاتها في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الثالث: المرتكزات الأساسية للتنافسية وأنواعها

ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على المرتكزات الأساسية للتنافسية وأنواعها حسب معايير وهي كما يلي:

أولا: المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية وهي:⁴

¹ أسماء سفاري، أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي-، الجزائر، 2009، ص 5.

² محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ شيراز حايف سي حايف، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 24، 25.

⁴ فلة لعبيهار، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

ثانيا: أنواع التنافسية

يتم تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:

أ. **المعيار الموضوعي:** وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:¹

- **تنافسية المنتج:** تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ب. **المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:²

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال . يوجد هناك أيضا تصنيفات أخرى للتنافسية نذكر منها:

- **تنافسية التكلفة والسعر:** البلد الأقل تكاليف هو الأفضل في تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية.³

- **التنافسية غير السعرية:** عوامل أخرى غير السعر: الجودة، التخصص، المرونة والابتكار...⁴

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 39.

² سفيان بن عبد العزيز، محمد مقدم، أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاستشفائية في إطار الصداقة الكوبية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، يومي 10 و11 أبريل 2018، ص 6.

³ عبد اللطيف مصيطفي، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد6، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، 2009، ص 72.

⁴ Matouk belattaf et autres, **La compétitivité des entreprises A la compétitivité de L'UE**, vol14, Global Journal and business research, Université de Bejaia, Algeria, 2014, P108.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

- **التنافسية النوعية:** وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم وعنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.¹

المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

ومن المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة نذكر مايلي :

أ. الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها،² ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$RT: \text{الإيراد الكلي، CT: التكاليف الإجمالية.} \quad \text{الربحية (PI) = الإيراد الكلي - التكاليف الإجمالية}$$

ب. تكلفة الصنع (الإنتاج):

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه النوعية يتناقض وجودها.³

ويمكن قياس تكلفة الصنع من خلال العلاقة التالية: CT: التكاليف الإجمالية، Q: الكمية المنتجة

$$CM=CT/Q$$

ت. الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، ومن الممكن مقارنة PTF أو نحوها لعدة مؤسسات

¹ منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد4، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 25.

² أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 49.

³ محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

على المستويات المحلية والدولية، حيث يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى).¹

ث. الحصنة من السوق:

تعبّر عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية، وتنعكس آثارها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، والمؤسسة التي تحصل على أكبر حصنة سوقية تعتبر رائدة ويمكنها أن تقود التغييرات في الأسعار وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، وتعد أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرارية، لذلك تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب أكبر من السوق الذي تنشط فيه، ويمكن قياس حصنة المؤسسة السوقية من خلال العلاقة التالية:² CAE: رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية، CAI: رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

$$PME = CAE/CAI$$

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال أنها تساعد المؤسسة على التميز والتفوق المستمر على منافسيها وذلك بجذب عدد كبير من الزبائن، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهومها وخصائصها وأنوعها ومحدداتها وكذلك إلى أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

يجب على المؤسسات التي تسعى نحو النمو والاستمرار أن تسعى إلى اكتساب مزايا تنافسية من جهة وتحسين هذه المزايا وتطويرها بشكل مستمر من جهة أخرى، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية في مطلع الثمانينات حيث قدم "مايكل بورتر" مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وأشار أن العامل الذي يحدد نجاح المؤسسة هو الموقع التنافسي في الصناعة التي تنشط فيها، وهناك عدة تعريفات نذكر منها:

حيث يعرفها بورتر (Porter) على أنها مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب الزبائن إليها ويصعب تقليده، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة رفيعة المستوى، ويرى بورتر أن هذه

¹ محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 11.

² شيراز حاييف سي حاييف، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

القيمة هي اتحاد وتكامل عناصر الجودة والسعر والخدمة، وأضاف أيضا أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.¹

كما يعرفها فيليب كوتلر (Philip Kotler) على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب وفي المستقبل.²

حيث يعرفها لينش (Lynch) أنها قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، وحسب فاهي (Fahey) هي أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.³ وأيضا تعرف على أنها "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد، القدرات والتي يتم الاستثمار فيها لتحقيق هدفين رئيسيين:⁴

- إنتاج قيم ومنافع للزبائن كما يحققه المنافسون، والقدرة على توجيههم والتأثير فيهم.
- تحقيق حالة من التميز والاختلاف ما بين المؤسسة ومنافسيها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية حيث يمكن أن نقول أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها من خلال تطبيقها لإستراتيجية فريدة من نوعها وتمييزة قد تكون في (الجودة، التكلفة، التسليم،..) ومن خلالها تستطيع التفوق على المنافسين وتمكنها من تحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي تحققها للمؤسسة في حال أخذت بمفهوم الميزة التنافسية ونذكر أهمها على الوجه الآتي:⁵

- إنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- إنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- إنها تعكس في كفاءة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما.
- إنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

¹ نصر الدين بن نذير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص 83.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 3.

³ محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

⁴ نجاة كورتل، تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع التكنولوجي-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضاعط والمرصصات-، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017، ص60.

⁵ محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية أو فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تتحلى أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:¹

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني انه سيكون لا زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين وهذا ما يجعل زبائنها اقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الغير ناجحة عن غيرها من المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج والسياسات القديمة لها أصبحت معروفة لدى المنافسين بشكل واسع.

- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل .

- تتحلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتوجات واستخدام مرونة الإنتاج واعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها إستراتيجية المؤسسة.

- وتتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة وخصائصها وأهميتها، سوف نتعرف في هذا المطلب على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية وأبعادها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية وهي ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتوجات، وميزة اختصار الوقت، وسوف نتطرق إلى كل واحدة على حدى فيما يلي:²

1- **ميزة التكلفة الأقل:** نقصد بما قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتوجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

2- **ميزة تميز المنتوجات (الجودة):** أن تتمكن من تقديم منتوجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا الزبون (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر

¹ يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص 99، 98.

² ابراهيم عبد القادر محمد، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، دراسة استكمالية للماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 46.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

3- **ميزة اختصار الوقت:** وذلك من خلال تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين والإنتاج.

- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

- تخفيض زمن تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدة أبعاد نذكر منها:

1- **بعد الكلفة:** يبين إيفانز وكولير (Evans and Collier) بأن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال

الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، بحيث يعد ذلك أمر مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم إستراتيجية المؤسسة لتكون قائدة في مجال الكلفة، في حين يمكن أن تكون الكلفة ميزة أساسية تسمح للمؤسسات بالنجاح والتفوق على المؤسسات المنافسة، بحيث عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض تكلفتها يؤدي بالمؤسسة إلى تدهورها وانسحابها من السوق¹.

2- **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بمنتجات ذات جودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

3- **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، والمرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:²

- **مرونة المنتج:** قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- **مرونة المزيج:** تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- **مرونة الحجم:** قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- **مرونة التسليم:** تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

¹ سنان المرهضي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 268، 269.

² أكرم احمد الطويل، رغيد ابراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص ص 13، 14.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

4- **بعد السرعة:** يرى اللامي (Lamy) بأنه ازداد اهتمام الزبون بعنصر الوقت، حيث أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس السرعة، فتمثل السرعة مدى مقدور المؤسسة على استقبال طلبات الزبائن للمنتوج وتسليمها في الوقت المحدد، وهذا البعد يتضمن ثلاث أسبقيات وهي: سرعة التسليم الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتليته، والتسليم بالوقت المحدد يعني تسليم طلبيات في الوقت المحدد، وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم منتج جديد وتقاس بالوقت بين نشوء الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتوج وتقديمه إلى السوق.¹

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية واستراتيجياتها التنافسية

لقد وضع بورتر (Porter) مجموعة من المحددات للميزة التنافسية وافترض ثلاث استراتيجيات تنافسية التي يمكن من خلالها أن تحقق للمؤسسات ميزة تنافسية سنحاول دراسته في هذا المطلب.

أولاً: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر (Porter) أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية وتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع في: عوامل الإنتاج، عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والمساندة، الوضع الاستراتيجي والتنافسي.

1- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور بورتر أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج ملاءمتها، طرق مزجها وكذلك من حيث التكلفة وبالتالي بقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية.

2- **ظروف الطلب المحلي:** يلعب الطلب المحلي دوراً هاماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها، حيث إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان يتميز بالتباطؤ يجعل المؤسسات تبحث عن أسواق خارجية، كما قد يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة.²

3- **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكمل للصناعة عاملاً مساعداً على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة، حيث حصولها على مكونات وتجهيزات جديدة في حد ذاته ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة.

¹ سنان المرهضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 272، 273.

² وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 20، 21.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

4- **الوضع الاستراتيجي والتنافسي:** كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة قويا كلما ساعد على استخلاص ميزات تنافسية هامة تعطي التفوق للمؤسسة على منافسيها ولقد أضاف بورتر لهذه المحددات الأساسية محددات مساعدة وهي دور الصدفة أو الحظ، دور الحكومة وسياساتها على أنها لا تؤثر بشكل دائم لذا لم يركز عليها كثيرا.¹

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية:

اقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل أداء مقارنة بالمنافسين وهي:

- 1- **إستراتيجية خفض التكاليف:** فالهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات المتاحة وتخفيض التكلفة.²
- 2- **إستراتيجية التمييز:** يعد تميز المنتجين طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال منها ما يلي: التصميم (مثل شركة رولزرويس للسيارات)، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز)، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)، صورة المنتج في أذهان الزبون (كمشروي الكوكاكولا والبيبسي كولا).³
- 3- **إستراتيجية التركيز:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية الدخول إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، وبدلا من محاولة جذب جميع المشترين سواء من خلال أسعار منخفضة أو الخصائص المميزة لمنتجاتها تقوم المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالسعي وراء نوع خاص من المشترين من خلال التكلفة الأقل أو التمييز ولكن لشريحة محدودة بدلا من السوق كله.⁴

المبحث الثالث: تأثير إدارة الجودة على تحسين تنافسية المؤسسة

تلعب الجودة دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات بتأثيرها على مختلف مؤشرات التنافسية، حيث تستمر أهمية إدارة الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية المؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك من خلال انشغالها بشكاوي وحاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال معرفة الجودة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسة ومعرفة دور إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة والعلاقة بينهم.

¹عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 132، 131.

² عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 57.

³زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 103، 104.

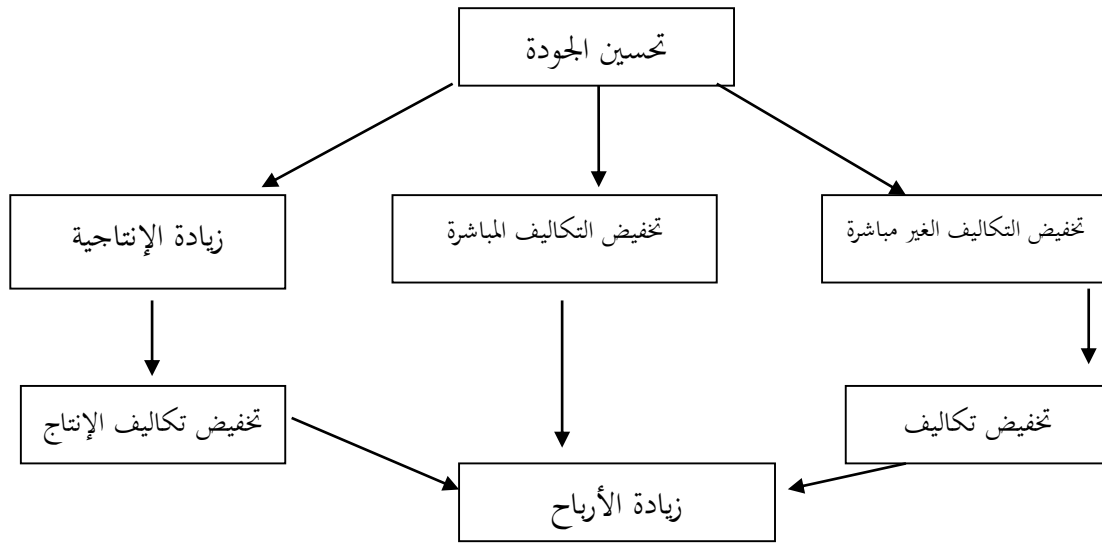
⁴ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

المطلب الأول: الجودة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسة

تعد الجودة من أهم الأساليب التنافسية للمؤسسة ومصدر تفوقها وتميزها باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن.

- **العلاقة بين الجودة والتكاليف:** لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الجودة هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف إذ أن لها آثار مباشرة على التكاليف من الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع عدد الزبائن، الإصلاحات....، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف وذلك بالمساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على أرباحها،¹ والشكل رقم (4) يوضح ذلك

الشكل رقم (4): العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص 719.

- **العلاقة بين الجودة والأرباح:** يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كل من رضا ووفاء الزبائن وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على البيع بأسعار مرتفعة نسبياً وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، وقد أجريت دراسة على بعض المؤسسات التي تحوز 12% من حصة السوق حيث وجد أن ذات الجودة الأقل هي التي لها مردودية بمعدل 4% أما التي لها جودة متوسطة فمعدل مردوديتها بلغ 10.4% في حين ذات الجودة عالية يصل معدل مردوديتها إلى 17.4%.²

- **العلاقة بين الجودة والإنتاجية:** حيث يتأثر مستوى إنتاجية المؤسسة بدرجة جودة منتوجاتها، فتأثير الجودة يكون سلبي على الإنتاجية ويؤدي إلى تخفيضها ويرجع ذلك لزيادة العيوب والضياع الناتج عن هدر في المواد الأولية والموارد الداخلة في العملية الإنتاجية مع عدم زيادة المخرجات، ويساهم تحسين الجودة في المؤسسة في رفع فعاليات العمليات الإنتاجية وتحسين ظروف العمل التي تؤدي لتحسين من أداء الفرد وبالتالي تحسين إنتاجيته. كما يساهم

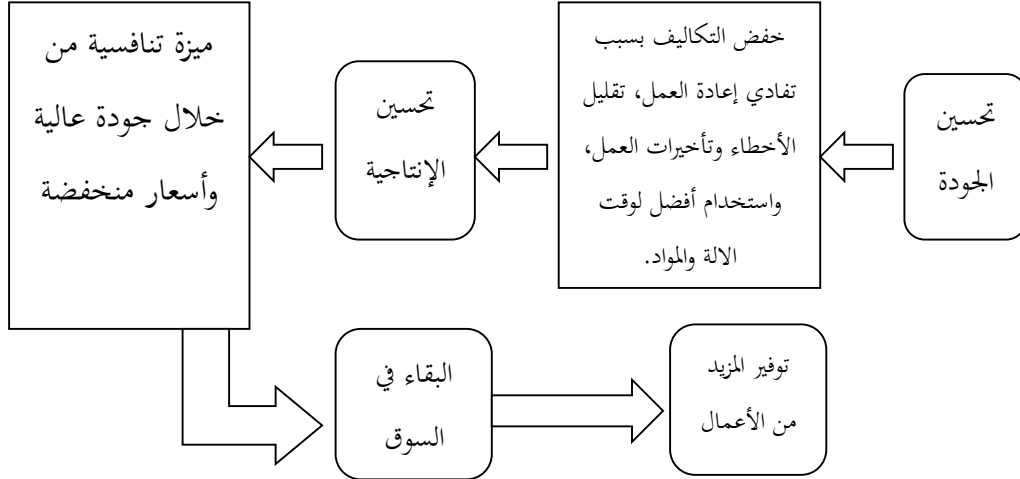
¹ معاذ بوبرجة، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل - مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016، ص 137.

² مرجع نفسه، ص 127.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

تطبيق الجودة في تحفيز فريق العمل من اجل إرضاء الزبائن بصفة دائمة وذلك بإشراك أفراد المؤسسة وحل مشاكل العمل الذي من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسين أداؤها مما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة،¹ والشكل رقم (5) يوضح ذلك:

- الشكل رقم (5) : تحسين الجودة ورفع الإنتاجية



المصدر: عبود نجم نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 76. نلاحظ من الشكل رقم (5) أنه عدم توفر الجودة في منتجات المؤسسة سيؤدي الى تخفيض الانتاجية وهذا ما يقلل من الاداء الكلي للمؤسسة.

- **العلاقة بين الجودة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:** تعتبر الجودة عاملا هاما لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي قدمها بورتر، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة بان الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة تكون أكثر فعالية من غيرها من الاستراتيجيات.

أما بالنسبة لدور في إستراتيجية التميز فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات وبعد من الأبعاد الأساسية في هذه الإستراتيجية حيث تركز على بعد التصميم وخاصة التصميمات المبتكرة للسلع التي تضمن أحسن إشباع لحاجات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن وإمكانية فرض أسعار مرتفعة ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة، فأما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فتتركز على بعدين هما التصميم والمطابقة وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية واكتساب ثقة وولاء زبائنها.²

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة في تنافسية المؤسسة

لقد أكد ادوارد ديمينغ (Edwards Deming) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمكن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن استمرارها ونموها

¹ محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

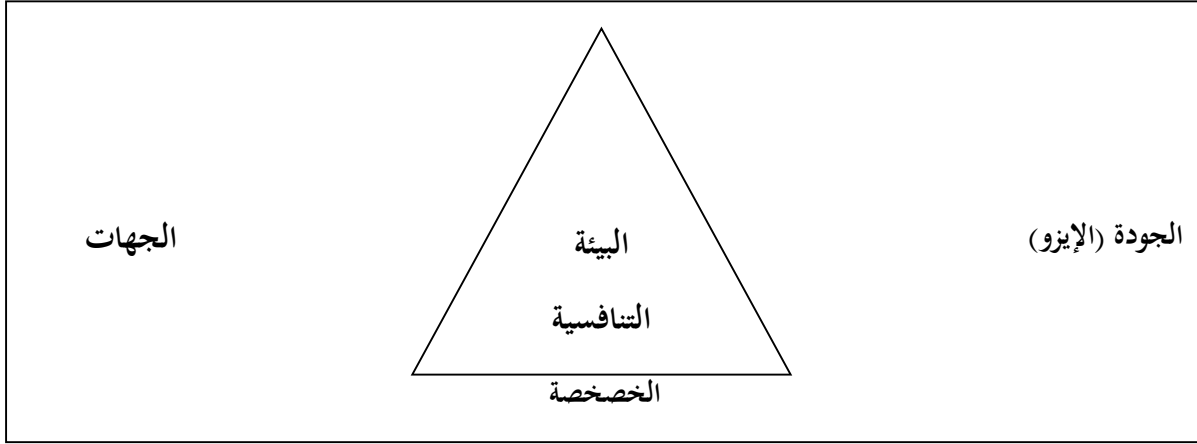
² عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 151، 152.

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة

وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى،¹ وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (6):

الشكل رقم (6): يوضح الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 101.

حيث نلاحظ من الشكل رقم (6) أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة والجهات والخصخصة وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أثر مواصفات الإيزو على تنافسية المؤسسة

لتواجه المؤسسة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة اقل ولا على مسؤولية كافة أفراد المؤسسة فكل فرد يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة (إيزو 9000) يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسنا مستمرا، وتخفيض في التكاليف، إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد،² وهي:³

-زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تلي احتياجات الزبون وهو ما يزيد في رضاه ومنه زيادة الحصة السوقية.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص 59.

³ عبد الهادي مختار، حلول ياسين بن الحاج، مداخلة بعنوان: تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى وطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر، 2009، ص 17.

- تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب.

- الرفع من مستوى جودة منتوجاتها وخدماتها التي تقدمها وهو مايساعدها على بناء ميزة تنافسية.

- احترام معايير الجودة العالمية يسهل في اقتحام الاسواق العالمية وتساهم في زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة والتنافسية كالآتي:¹

أولاً: إن تبني مدخل إدارة الجودة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وذلك من خلال حل مشاكلهم واستلام شكاويهم والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم كما يتوقعونها وبالتالي سينعكس هذا على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.

ثانياً: يحقق مدخل إدارة الجودة سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورته مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة وما سينعكس أثره في تخفيض التكاليف بسبب اقتصاديات الحجم أي تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة.

ثالثاً: أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة وهذا سيسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات التي تحصل في حاجات ورغبات الزبائن مما يزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتوجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة لكي تتفوق على منافسيها وتقوم بإنتاج منتوجات وفقاً لما يطلبه الزبون.

رابعاً: إن منهج إدارة الجودة يتطلب من المؤسسة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتوجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية ما يساعد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتوجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق) وهذا ما يساهم في زيادة معدل ربحيتها.

خامساً: يساعد منهج إدارة الجودة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح مما يساعد المؤسسة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.

¹إسماعيل صبحي كحيل، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين-،دراسة استكمالاً للماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 40.

خلاصة الفصل:

لم يعد هناك أي شك من أن القدرة التنافسية تمثل اليوم ضرورة بقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها، لذا تناولنا في هذا الفصل الذي يتمحور حول تنافسية المؤسسة بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم المنافسة وأنواعها وأشكالها، ثم قمنا بالتطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها ومؤشرات قياسها، ومستويات التنافسية المتكاملة بحيث أن إحداها تؤدي إلى الأخرى.

وبعدها قمنا بدراسة الميزة التنافسية التي تستطيع أن تملكها المؤسسة، حيث قد تطرقنا إلى مفهومها ومحدداتها وأنواعها وأبعادها وحددنا ثلاث استراتيجيات للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية (السيطرة على التكاليف، التمييز، التركيز)، حيث أن بقاء واستمرار المؤسسة يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها وأخيرا تناولنا كيفية تأثير إدارة الجودة على تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الجودة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسة ودور إدارة الجودة في تحسين تنافسية المؤسسة والعلاقة بينهما.

الفصل الثالث : منهجية

الدراسة الميدانية

وخطواتها الإجرائية

تمهيد:

يعد تطبيق إدارة الجودة إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتوجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وكذا عنصرا أساسيا لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية وضمان استمراريتها ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة الأجل، ونرى أنه من أهم الأبعاد التي يمكن من خلالها أن تتحقق تنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية تتمثل في نموذج غارفين (Garvin)، والمتكون من الأداء، السمات والملامح، الإعتمادية، المطابقة، المتانة، القابلية للصيانة، الجمالية والجودة المدركة.

ونظرا لأهمية موضوعنا تعمدنا إختيار المؤسسة الصناعية الغذائية "مطاحن عمر بن عمر" المتواجدة ببلدية الفجوج ولاية قلمة للقيام بدراستنا التطبيقية والإفصاح عن النتائج المتوصل إليها من خلال منهجية الدراسة الميدانية المعتمدة.

وفي هذا الفصل سنلقي الضوء على معرفة مختلف جوانب مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وذلك سيكون في المبحث الأول، بينما التعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، منهجها وحدودها سيكون في المبحث الموالي، وفي الأخير نختتم الفصل بالمبحث الثالث وهو يهدف إلى شرح بنية أداة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

المبحث الثالث: أداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التعرف على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الكائنة ببلدية الفجوج ولاية قالمة، ولقد قمنا بدراستنا فيها نظرا لمكانتها المهمة في الأسواق الجزائرية مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم خلال هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتطرق لتعريفها، نشأتها وتطورها، أهدافها، منتوجاتها وهيكلها التنظيمي.

أولا: لمحة تاريخية

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تم تأسيسه من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم منذ سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائري وحتى العالمية نظرا للأماكنيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم انشاء مجمع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة انشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 بحيث بدأت الدراسات والبحوث بالتطرق القانوني وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات ادارية اخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن ابرز الدراسات التمهيديّة التي اعدت لهطا المشروع نذكر منها:

➤ دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

➤ دراسة الامكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.

➤ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين واجنبيين بما فيها كل مايتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي المانيا وايطاليا المنشأ.

ثانيا: تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدّها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا اراضي زراعية ملكا للخووص.

انطلق انتاج المطاحن في البلدية بمردود 300 طن يوميا الى أن وصل سنة 2004 الى 700 طن يوميا اي زيادة الطاقة الانتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم انشاء وحدة انتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO22000) سنة 2012 وهذا

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

راجع الى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها الى ان تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة.

مطاحن عمر بن عمر اليوم، أصبحت لاعبة رئيسية في سوق منتوجات القمح الصلب تزود السوق الجزائري بالمكرونة (الطويلة والقصيرة والخاصة) والكسكسي (الفاخر والمتوسط والكبير) والسميد بالمرودات التالية:

➤ تحويل القمح الصلب الى قمح لين، 700 طن يومياً، وطحن 250000 طن في السنة، مع قدرة تخزين القمح بمقدار 60000 طن .

➤ معكرونة قصيرة 6500 كلغ/سا، معكرونة طويلة 3000 كلغ/سا، معجنات خاصة 500 كلغ/سا.

➤ كسكس 6000 كلغ/سا.

يبلغ عدد موظفيها حوالي 370 شخصاً بما في ذلك: 70 مشرفاً و 60 مديراً تنفيذياً و 240 موظف.

وبرقم أعمال (2015) 8543276.875 دج، ورأس مال 500000000.00 دج.

ثالثاً: الجودة

نظراً لأهمية المنتوجات (العجائن والسميد) التي تقدمها مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" فإنها تحرص دائماً على تقديمها بجودة سعيها إلى عرض أحسن منتوجات مقارنة مع منتوجات المنافسين، وتعمل على خفض مستوى العيوب أي تقليل نسبة الشكاوي من المستهلكين وبالتالي كسب ثقتهم وولاءهم.

وفي هذا الصدد نذكر أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر متحصلة على عدة شهادات عالمية (ايزو) نذكرها كالتالي:

➤ المعيار الدولي ايزو ISO 9001 :2008

والذي يساعدها على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الأعمال ويفر لها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بفعالية.

➤ المعيار الدولي ايزو ISO 22000 :2005

وهو نظام لإدارة سلامة الأغذية مهم لصحة المستهلك وكذلك ربحية المؤسسة

➤ المعيار الدولي ايزو FSSC 22000 Version 3

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

يشمل نشاط مطاحن عمر بن عمر إنتاج السميد والعجائن، وذلك من خلال تحويل القمح الصلب إلى قمح لين ومن ثم إلى السميد بشتى أنواعه والعجائن بكل أنواعها، وبيع المنتج النهائي، وفيما يلي بعض التفاصيل:

أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها المؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:
- 121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8×3 كالأتي:
 - الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
 - الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
 - الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
 - الفرقة د في حالة راحة.
- كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.
- 203 عاملا على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربع فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع إختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الأتي:
- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
 - الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
 - الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
 - الفرقة د في حالة راحة.

ثانيا: الفروع

- تتوفر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:
- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس،...).
 - وحدة إنتاج سميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
 - وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للإستهلاك المباشر.

المطلب الثالث: منتوجات وأهداف المؤسسة

- سيتم في هذا المطلب عرض منتوجات مطاحن عمر بن عمر بالإضافة الى الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وذلك كالتالي:

1- منتوجات مطاحن عمر بن عمر

- تتمثل منتوجات مطاحن المجمع بالأساس في:
- السميد:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ.
- سميد رفيف من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ.

- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ.

- سميد خاص بالعجائن (SSSE) بوزن 25 كلغ.

- نخالة للمواشي بوزن 50 كلغ.

- فرينة القمح اللين بوزن 50 كلغ.

➤ الكسكس

- كسكس رقيق بوزن 1 كلغ.

- كسكس متوسط بوزن 1 كلغ.

- كسكس خشن بوزن 1 كلغ.

- السفرة بوزن 1 كلغ.

➤ العجائن:

- طويلة (سباقيتي رقم 04، سباقيتي رقم 07، رشة، شعيرات).

- قصيرة (كود، بيني، حلزوني، مكروني، ساربتيني، صدقات، محمص، شعيرة لسان العصفور، تليتي، لوالب).

- خاصة (كانيلوني، لازانيا، فارفالي).

2- أهداف المؤسسة:

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها الى تحقيق الاهداف التالية:

➤ ضمان البقاء والاستمرار.

➤ تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والارباح.

➤ تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.

➤ تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.

➤ محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.

➤ الاستمرار في الحفاظ على الانتاج من حيث الجودة، النوعية والسعر.

➤ السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

➤ تجسيد الشراكة الاجنبية المثمرة.

➤ العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

➤ توسيع المؤسسة وإنتاج وحدات جديدة.

➤ تحقيق ميزة تنافسية محلية ودولية والحفاظ عليها.

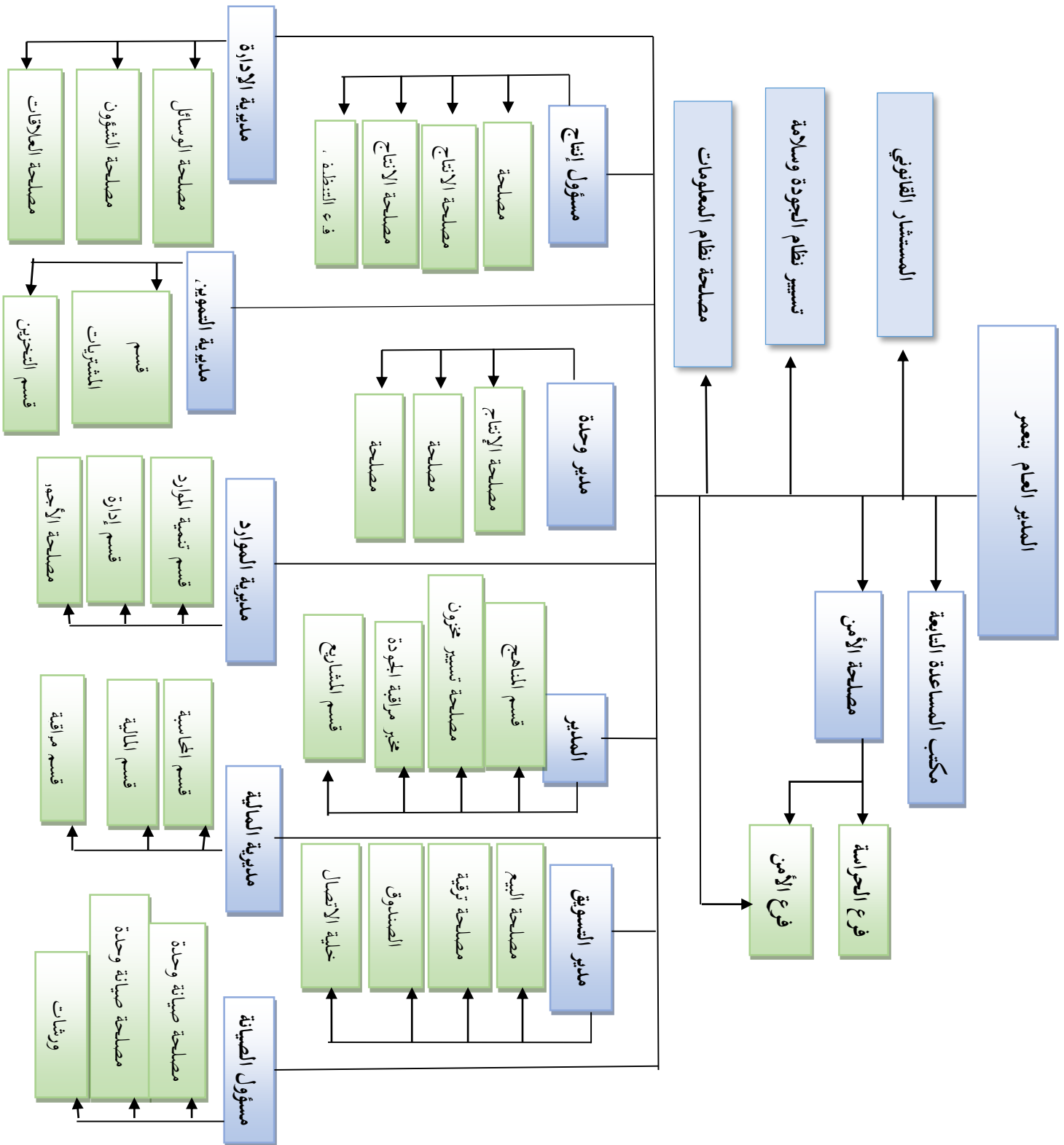
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

ان الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يتكون عادة من الانشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة

والقيام بعملية التنسيق والاشراف، ويكمن سر نجاح كل مؤسسة في قوة جهازها التسييري، والهيكل التنظيمي لمطاحن

عمر بن عمر كالتالي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مماليي:

➤ مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من اجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم الى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في اطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وادارتهم خاصة في الشق المتعلق بالاجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الاطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الاداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

➤ مصلحة الامن:

- السير على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الاشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

➤ مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في ادارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ ارشيف المديرية واسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الاخرى.

➤ مصلحة نظام المعلومات والاعلام الالي:

- الاشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للمؤسسة.

➤ مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الانظمة المتعلقة بالايزو (ISO).

➤ المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام في ما يخص كل الاجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.

➤ مدير التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم اعمال وارباح المؤسسة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون او المستهلك (اعلانات، حملات اشهارية... الخ).

➤ مصلحة انتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الاولية (القمح) الى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة، ويسهر على ذلك كل من:

● **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

● **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في اكياس مختلفة الاحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

➤ مديرية انتاج العجائن:

- تحويل المادة الاولية (السميد) من اجل ضمان انتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الاشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من اجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

● **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الاكياس كل حسب نوعه

➤ المديرية التقنية:

● **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

- الاشراف على المرافبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالانتاج وسلامة المنتج الغذائي .

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

● **قسم الاشغال والدراسات :**

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها.

● **المخبر:**

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الانتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... الخ)

➤ مصلحة الصيانة

تعتبر الصيانة في الوحدة من اهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والألات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ماتحتاج اليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الالات وهي منظمة كالآتي:

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

● ورشة الكهرباء

● ورشة الميكانيك

● ورشة الخراطة والتلحيم

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الالات على مستوى الوحدات اذ هم ملزمون بتصليحها اذا حدث لها عطل في اقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم ايضا باعداد التقارير الشهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

➤ مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الاولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار،... الخ، والسهر على تخزينها، وهي تنقسم الى:

● قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ماتحتاجه المؤسسة.

● قسم التموين بالمادة الاولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله الى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الانتاج.

➤ مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الاطار القانوني الذي يحكم مختلف صفاقات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم الى:

● مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لاعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالاجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

● قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الاموال من اجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الارباح
- دراسة وانجاز مختلف الصفاقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
- المتابعة البنكية.

● قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية النتهجة من طرف المؤسسة.
- تحيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

➤ مديرية الادارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستية والادارية الداعمة للمصالح الاخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة وتنقسم الى:

• مصلحة الوسائل العامة:

مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والاداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

• مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في اطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.

- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للمؤسسة وحفظها.

• مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في اطار مايتعلق بالزيارات، الاستقبال،

اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

سوف نعرف بالمنهج المعتمد في الدراسة ونوضح حدودها في هذا المبحث، كما أننا سنتطرق كذلك إلى

التعريف بخصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفق مختلف المتغيرات السوسيو مهنية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بما أن هدفنا من هذا البحث الميداني، هو التعرف على متطلبات ادارة الجودة في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"، وإبراز أثر تطبيقها على تنافسية المؤسسة، فإننا نرى أن المنهج الوصفي هو أفضل منهج يسمح بتحقيق

أهداف الموضوع، حيث اعتمدنا في دراستنا على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة،

وذلك بالإعتماد على استمارة أسئلة والتي تعتبر من أهم الأدوات المنهجية للحصول على معلومات كاملة تتوافق

مع هدف الدراسة ، وقمنا بعد ذلك بضبط المعلومات المتحصل عليها في شكل متغيرات إجرائية من أجل وصفها

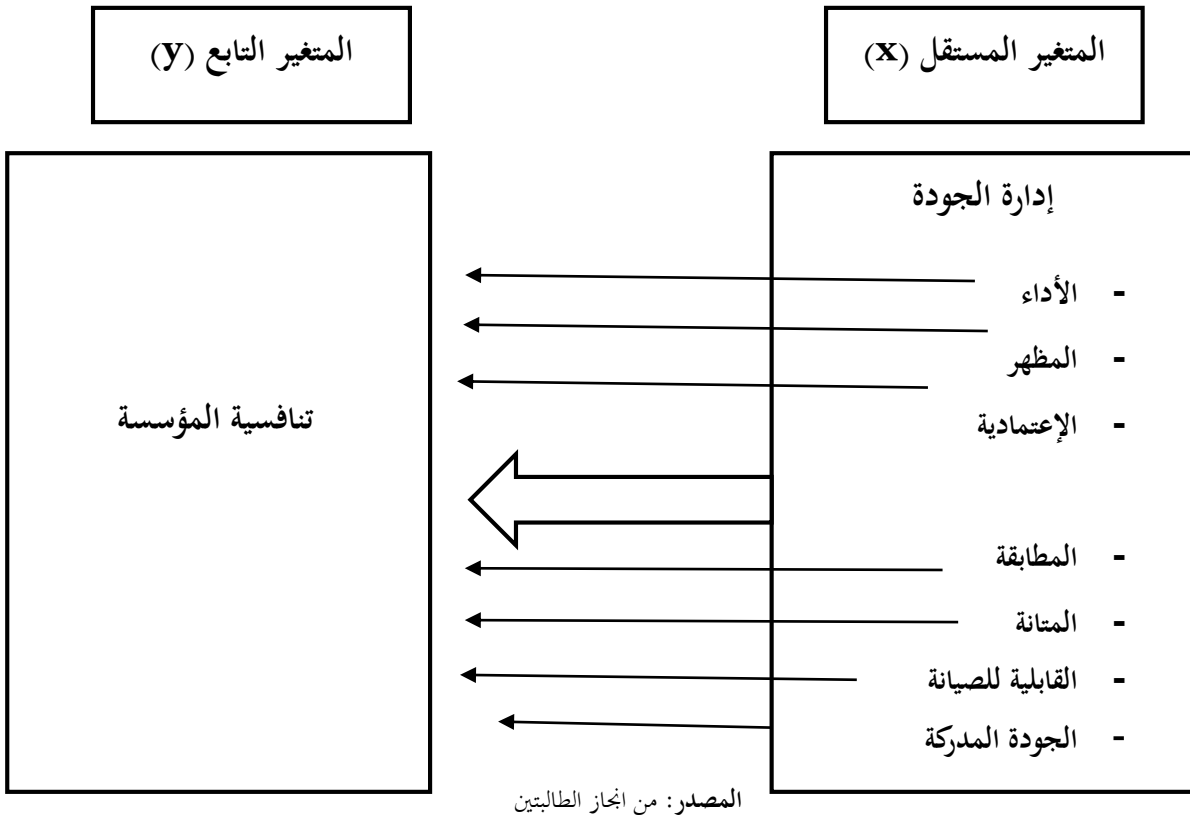
إحصائياً، ثم تحليل هذه البيانات، بما يسمح لنا التعرف على أبعاد إدارة الجودة وكيفية تأثيرها على تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات موضوع الدراسة والعلاقات التي تربط بينها من خلال نموذج الدراسة الموضح في

الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): نموذج الدراسة



المطلب الثالث: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة، فإن حدود الموضوع كالأتي:

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، رؤساء فروع، رؤساء مصالح، موظفين.
- الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) الكائنة في بلدية الفجوج بقلمة.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من 2023/02/21 إلى 2023/05/29
- الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل أثر تطبيق ادلرة الجودة على تنافسية مؤسسة "عمر بن عمر".

المطلب الرابع: خصائص أفراد المجتمع وعينة الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 728 عاملاً، وقد سحبت عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع (50) استمارة على العمال، وتم إسترجاع (43) استمارة قابلة لتحليل أي بنسبة إسترجاع 86%.
- وفي مايلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات السوسيو مهنية:
- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس
- يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

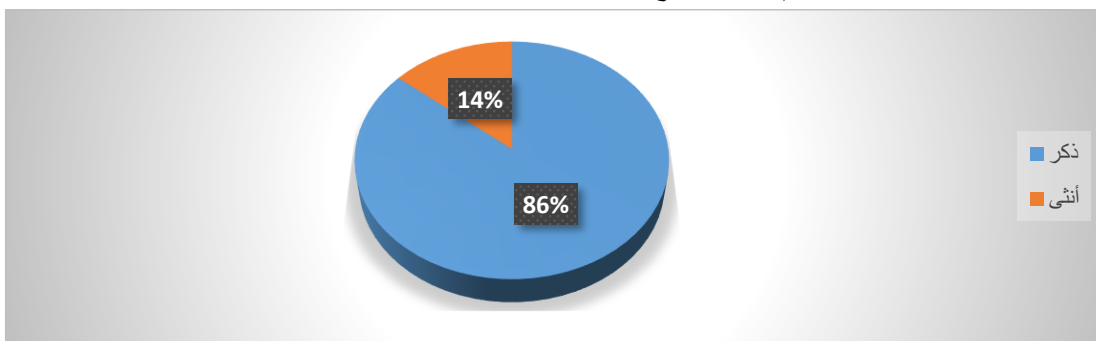
الجدول رقم(7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة %	العدد	البيان
86.05%	37	ذكر
13.95%	06	أنثى
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) أن الذكور في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يشكلون ما نسبته 86.05% من إجمالي العينة المسحوبة من المؤسسة، حيث بلغ عددهم (37) ذكراً، بينما تمثل الأنثى ما نسبته (13.95%) من إجمالي عدد العمال في العينة، وذلك بتكرار مقداره (06) أنثى، والملاحظ هنا أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تعتمد بصفة كبيرة على صنف الذكور أكثر مما تعتمد على صنف الإناث، ونرجع هذه النتائج إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة المختصة في صناعة الأغذية (العجائن والسميد)، ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في الشكل رقم (9):

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج Excel

• خصائص أفراد الدراسة وفق متغير العمر

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير العمر إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول رقم (8) والذي يوضح أيضاً توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا الفئات:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة %	العدد	البيان
18.60%	08	أقل من 30 سنة
58.14%	25	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
11.63%	05	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

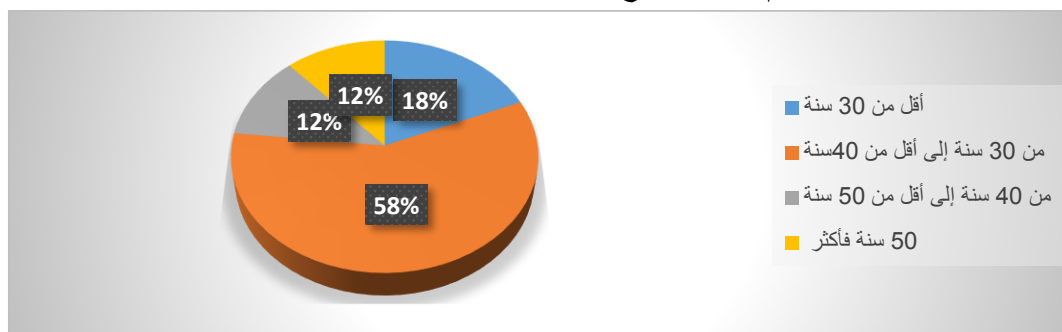
50 سنة فأكثر	05	%11.63
المجموع	43	%100

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (8) أن أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتركز أعمارهم في الفئتين الأولى، حيث بلغ تكرارها على التوالي (08) و(25) مفردة، بنسبة قدرها (18.60%) بالنسبة للفئة الأولى (أقل من 30 سنة) و(58.14%) بالنسبة للفئة الثانية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وبينما جاءت الفئتين الرابعة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) والخامسة (50 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنفس التكرار قدره (05) وبنسبة (11.63%)، ونرجع هذه النتائج إلى كون المؤسسة محل الدراسة تتبع سياسة التشبيب في اختلاف طاقمها البشري بالنسبة للفئتين الأولى والثانية باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة قليلة من الأفراد ما بين 40 سنة وأكثر من 50 سنة هذا ما يعكس وجود خبرات داخل المؤسسة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

• خصائص أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

لتوضيح كيف يتوزع أفراد العينة حسب مؤهلهم العلمي تم اقتراح (04) اختيارات، وهي موضحة في الجدول رقم (9) والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه الخيارات:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة (%)
تقني سامي	07	%16.28
ليسانس أو ما يعادلها	07	%16.28
ماستر أو ما يعادلها	26	%60.47
شهادات أخرى	03	%6.98
المجموع	43	%100

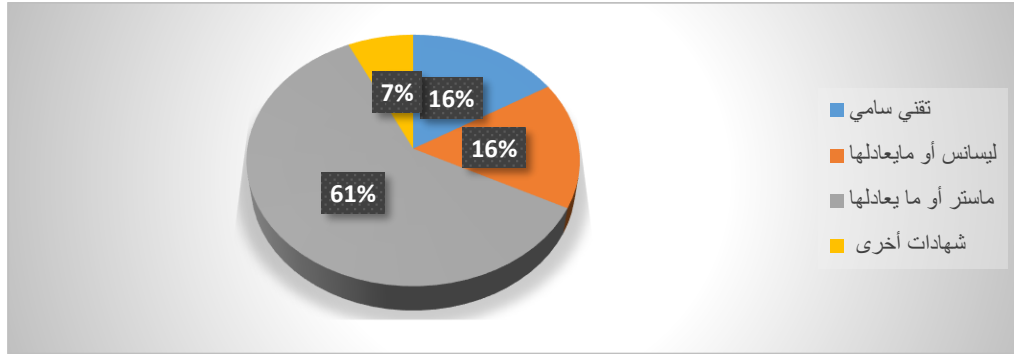
المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من الجدول رقم (9) أن أغلب أفراد عينة الدراسة العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" متحصلين على شهادة ماستر أو ما يعادلها، حيث بلغ تعدادها (26) عامل وهو ما نسبته (60.47%) من إجمالي العينة، في حين أن المؤهلين تقني سامي وليسانس أو ما يعادلها يمتلكان نفس التعداد (07) وهو ما نسبته (16.28%)، أما بالنسبة للمؤهل الأخير شهادات أخرى لا يمثل العمال الا ما نسبته (6.98%) والذي بلغ عددهم (03) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة والتي تكونت من (02) مهندس دولة و(01) محاسب ضرائب، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة ذوي مؤهل علمي يسمح لهم بتطبيق إدارة الجودة واستغلال مؤهلاتهم العلمية فيما ينفع ويتمشى مع متطلبات المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف والتي تمتلك قدرة التحكم في التكنولوجيا.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في الشكل رقم (11):

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

• خصائص أفراد الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب منصبهم الوظيفي، تم الإعتماد على الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي

البيان	العدد	النسبة (%)
مدير	01	2.33%
نائب مدير	00	0%
رئيس فرع	04	9.30%
رئيس مصلحة	16	37.21%
موظف	22	51.16%
المجموع	43	100%

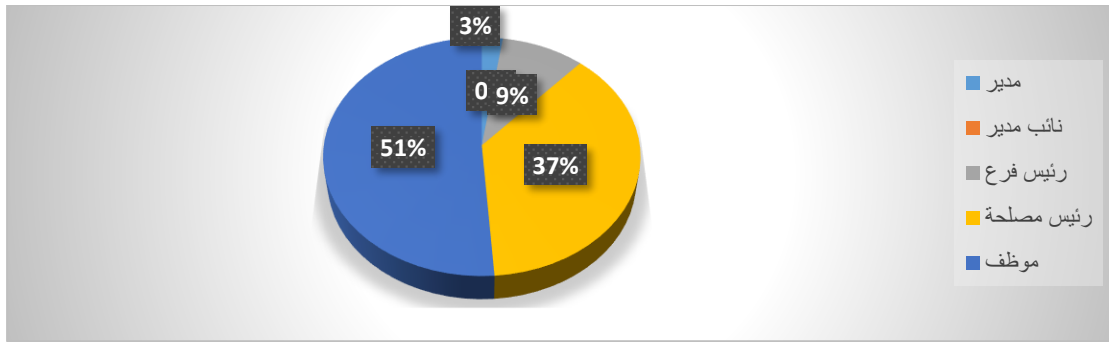
المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتضح من الجدول رقم (10) أن معظم أفراد الدراسة هم رؤساء مصالح وموظفين، حيث بلغ تعدادهم على التوالي (22) موظف وهو ما نسبته (51.16%) من إجمالي العينة، و(16) رئيس مصلحة وهو ما نسبته (37.21%) من إجمالي العينة، في حين لا يمثل العمال ذوي المناصب رئيس فرع ومدير على التوالي إلا ما نسبته (9.30%) و(2.33%) والذي بلغ عددهم (04) رؤساء فروع و(01) مدير، أما بالنسبة لمنصب نائب مدير فلم يشمل على أي مفردة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك موارد وظيفية معرفية متاحة ومستغلة لخدمة زبائنها وبالتالي تمكنها من تحقيق قوة تنافسية تسمح لها بالتفوق على الآخرين.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

• خصائص أفراد العينة وفقاً للخبرة المهنية

لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب خبرتهم المهنية، تم الإعتماد على الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية

النسبة %	العدد	البيان
18.60%	08	أقل من 5 سنوات
48.84%	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23.26%	10	من 10 إلى 15 سنة
9.30%	4	أكثر من 15 سنة
100%	43	المجموع

المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

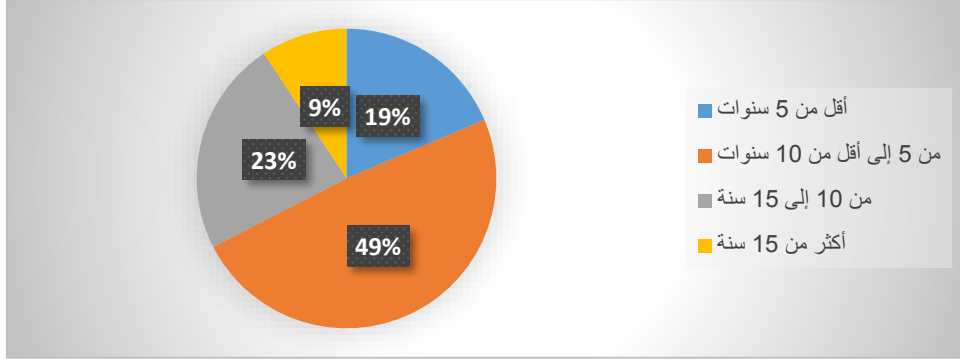
يتضح من الجدول رقم (11) أن ما نسبته (48.84%) من أفراد عينة الدراسة العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتراوح خبرتهم ما بين (05) وأقل من (10) سنوات، في حين تبلغ نسبة أولئك الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10) و(15) سنة (23.26%) من إجمالي العينة، بينما تمثل نسبة العمال الذي تقل خبرتهم عن (05)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

سنوات (18.60%) من إجمالي العينة، أما نسبة العمال الذين تتجاوز خبرتهم (15) سنة (9.30%) من إجمالي العينة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في الشكل رقم (13):

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج Excel

المبحث الثالث: أداة الدراسة

بالنظر إلى أن هدفنا من الدراسة هو معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، فقد قمنا بالإعتماد على أكثر أدوات البحث العلمي إستخداماً في البحوث الوصفية، وهي الإستمارة التي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، حيث تعتبر هذه الأخيرة الطريقة التي يلجأ إليها الباحث بغرض جمع مختلف البيانات التي يحتاجها بطريقة علمية صحيحة، والتي من شأنها توفير الإستفادة لازمة له في إجراء موضوع بحثه، ونسعى إلى عرض وصف شامل لكيفية بناءها وإثبات صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

لإكمال هذه الدراسة اعتمدنا على استمارة الأسئلة لتحقيق أغراض البحث، وتم تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات العامة

يكمن الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وذلك من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

اشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

1- المحور الأول: إدارة الجودة

يتضمن هذا المحور معرفة أبعاد الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة واعتمدنا بذلك على نموذج غافين (Garvín)، وهو ما يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة التي يبلغ عددها ثمانية متغيرات، حيث تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس اجابات ممكنة تعبر على مدى احساس أفراد عينة الدراسة بوجود

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

أبعاد الجودة في بيئة عملهم حسب سلم ليكرت (Likert) كمايلي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

واشتمل هذا المحور ككل على (28) عبارة تم تقسيمها على أبعاد الجودة كمايلي:

- العبارات من (1) إلى (6) خاصة ببعد الأداء.

- العبارات من (7) إلى (9) خاصة ببعد المظهر.

- العبارات من (10) إلى (12) خاصة بالاعتمادية.

- العبارات من (13) إلى (16) خاصة بالمطابقة.

- العبارات من (17) إلى (18) خاصة بالمتانة.

- العبارات من (19) إلى (21) خاصة القابلية للصيانة.

- العبارات من (22) إلى (25) خاصة بالجمالية.

- العبارات من (26) إلى (28) خاصة بالجودة المدركة.

2- المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

يتضمن هذا المحور التعرف على مؤشرات التنافسية في المؤسسة، بحيث أن اعتمدنا في هذا المحور على أهم المؤشرات التي يجب توفرها في المؤسسة، ولكي تحقق الدراسة هدفها تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية كبيرة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، وفي المقابل تم اقتراح خمس اجابات ممكنة حسب سلم ليكرت (Likert) كمايلي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

واشتمل هذا المحور ككل على (12) عبارة تم تقسيمها كمايلي:

- العبارات من (29) إلى (32) خاصة بالتكلفة.

- العبارات من (33) إلى (36) خاصة بالحصة السوقية.

- العبارات من (37) إلى (38) خاصة بالانتاجية.

- العبارات من (39) إلى (40) خاصة بالربحية.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS V.20) للتعامل مع مختلف الأساليب

الإحصائية المعتمدة في الدراسة وهي:

1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة.

3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد.

4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها و لترتيب إجاباتهم.

5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد و تشتتهم حول متوسطات إجاباتهم.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

6- مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس سلوكيات وتفضيلات أفراد عينة الدراسة.

ولحساب طول خلايا مقياس "ليكرت الخماسي" فقد تم حساب المدى العام وفق القانون:

$E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($5-1=4$)، ثم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، و ذلك على النحو التالي: ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8) ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من (1) إلى اقل من (1.8) تمثل منخفض جدا (لا أوافق بشدة) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

- من (1.8) إلى اقل من (2.6) تمثل منخفض (لا أوافق) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

- من (2.6) إلى اقل من (3.4) تمثل متوسط (محايد) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

- من (3.4) إلى اقل من (4.2) تمثل عالي (أوافق) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

- من (4.2) إلى (5) تمثل عالي جدا (أوافق بشدة) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

7- اختبار "kolmogorov-smirnov" وكذا اختبار "Shapiro-Wilk" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

8- معامل الارتباط (R) للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل التحديد (R^2) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع.

9- اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد حول أبعاد الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

10- كما تمت الاستعانة بالأشكال البيانية لإجراء بعض الاختبارات، كالتأكد من فرضيات الانتشار الخطي وتجانس التباين لبواقي نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد ملاً 43 استبيان تمت مراجعتها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الاحصائي وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V20) وذلك باستخدام أساليب المعالجة الاحصائية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

قصد التعرف على صلاحية الاداة (الاستمارة) والتأكد من مدى تحقيقها لغرض الذي وضعت لاجله، تم عرض هذه الاستمارة في شكلها الأولي إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال وذلك لإبداء الرأي في العبارات التي وضعت الأداة لقياسها وللإستفادة من خبرتهم ومعارفهم واعتمادا على

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

ملاحظاتهم ونصائحهم حول عبارات الاستمارة أعددنا الاستمارة نهائية، وذلك بعد أن قمنا ببعض التعديلات على الاستمارة الأولية الموجهة للتحكيم والتي منخلها قمنا بحذف وتصحيح بعض العبارات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بمفهوم عامل الثبات هو أن تكون الاختبارات وأدوات التقويم على درجة عالية من الدقة والإتقان. ويعتبر معامل "ألفا كرونباخ" مقياسا لموثوقية الاختبارات الإحصائية وهي أداة من أدوات القياس للاتساق الداخلي¹، حيث بالاعتماد على نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لإثبات صحة أسئلة الاستمارة من خلال أجوبة المبحوثين عليها، حيث تكون أصغر قيمة " لألفا كرونباخ" هي (0.6) وإذا كانت أقل من (0.6) فالقياس غير مقبول أما أفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و(0.8) كلما كانت أكثر فالقياس يكون ممتاز². ومن أجل التأكد من ثبات هذه الاستمارة قمنا بحساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستمارة كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
0.895	إدارة الجودة
0.863	تنافسية المؤسسة
0.925	محاور الدراسة

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما قمنا بحساب معامل "ألفا كرونباخ" لكافة محاور الدراسة والذي بلغ القيمة (0.925)، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الرابع: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد المتعلق بها، حيث كلما كان معامل الارتباط عاليا من (0.6) فأكثر تكون العبارات الفرعية متناسقة وصادقة مع البعد ومع المحور ككل.

أولا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "إدارة الجودة"

¹حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مورسي، اجراءات البحث العلمي والانتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضة، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 210.

² محمد تيسير، ماهو معامل الفا كرونباخ، موقع مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر

الابحاث، -84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-<https://blog.ajsrp.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84->

<https://blog.ajsrp.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84->، أطلعت

عليه بتاريخ 2023/05/22 على الساعة 10:04.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "أبعاد الجودة" إلى (08) أبعاد، يعبر كل بعد منها على إحدى أبعاد الجودة، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حدى والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الأداء"

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الأداء":

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأداء" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
1	المعدات والأجهزة المستخدمة في صنع المنتج حديثة ومتطورة.	0.755	0.00
2	تختبر المؤسسة قدرة منتوجاتها على الأداء الجيد عبر مخابر متطورة .	0.790	0.00
3	تواكب منتوجات المؤسسة الجودة من وجهة نظر الزبون .	0.728	0.00
4	تواكب منتوجات المؤسسة معايير الجودة الدولية.(ISO)	0.722	0.00
5	يساهم الأداء الجيد للمنتوج في زيادة حجم المبيعات.	0.693	0.00
6	تتفوق منتوجات المؤسسة على المنتوجات المنافسة في السوق.	0.725	0.00

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأداء" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "المظهر"

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "المظهر":

الجدول رقم(14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المظهر" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
7	تمتلك منتوجات المؤسسة مواصفات خاصة تظهر بوضوح في غلاف المنتج المقدم.	0.672	0.00
8	يختلف تصميم منتوجات المؤسسة عن المنتوجات المنافسة.	0.865	0.00
9	تغير المؤسسة من حين لآخر أشكال وتصاميم المنتوجات.	0.830	0.00

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المظهر" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الاعتمادية"

يوضح الجدول رقم (15) نتائج إختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الاعتمادية":

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاعتمادية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
10	منتجات المؤسسة لها قابلية التخزين لفترة طويلة.	0.858	0.00
11	تعتبر شكاوي الزبائن حول منتجات المؤسسة شبه منعدمة.	0.890	0.00
12	يعتمد الزبائن على منتجات المؤسسة من خلال الاقتناء المتكرر لها.	0.534	0.00

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الاعتمادية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المطابقة"

يوضح الجدول رقم (16) نتائج إختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المطابقة":

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المطابقة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
13	تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على الخصائص التي يطلبها الزبائن.	0.809	0.00
14	منتجات المؤسسة تطابق التصميم الموضوع سلفاً للمنتج داخل المؤسسة.	0.763	0.00
15	تتوفر المؤسسة على فرق عمل لمراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج.	0.714	0.00
16	توفر المؤسسة منتجات متطابقة لمواصفات الزبائن.	0.583	0.00

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المطابقة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

5- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "المتانة"

يوضح الجدول رقم (17) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "المتانة":

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المتانة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
-------	---------	----------------	-----

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

0.000	0.933	يتملك المنتج مدة صلاحية مقبولة.	17
0.000	0.896	تميز منتجات المؤسسة بمعايير السلامة الجيدة.	18

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

6- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السادس "القابلية للصيانة":

يوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السادس "القابلية للصيانة":

الجدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "القابلية للصيانة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
19	تدخل المؤسسة في الوقت المناسب من اجل معالجة مشاكل الإنتاج والتسويق.	0.770	0.000
20	تقوم المؤسسة بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات التي تستخدمها في الإنتاج.	0.879	0.000
21	تتوفر المؤسسة على خدمات إعادة استرجاع أو تبديل المنتجات ذات العطب.	0.799	0.000

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من الجدول رقم (18) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

7- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السابع "الجمالية":

يوضح الجدول رقم (19) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السابع "الجمالية":

الجدول رقم (19) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
22	الشكل الخارجي لمنتجات المؤسسة جذاب جدا.	0.668	0.000
23	يمنح الشكل الخارجي للمنتج الشعور بالرغبة بالشراء.	0.697	0.000
24	تمتاز منتجات المؤسسة بتصاميم فريدة من نوعها.	0.725	0.000
25	تغيير نوعية التغليف من الأسباب التي تزيد من جمالية المنتج.	0.598	0.000

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تبين لنا من الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

8- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثامن "الجودة المدركة":

يوضح الجدول رقم (20) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثامن "الجودة المدركة":

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة المدركة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
26	تتوفر المؤسسة على منصة في موقعها الالكتروني تتلقى فيها تغذية راجعة من الزبائن حول جودة المنتج.	0.920	0.000
27	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الملاحظات حول الجودة المعبرة عنها من طرف الزبائن.	0.923	0.000
28	يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها على ما تقدمه لزيائنها من قيمة تنعكس على مستويات رضاهم وولائهم.	0.797	0.000

المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانيا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "تنافسية المؤسسة"

ينقسم المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "تنافسية المؤسسة" إلى (04) مؤشرات، يعبر كل بعد منها على إحدى مؤشرات التنافسية، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حدى والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

1- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الأول "التكلفة"

يوضح الجدول رقم (21) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الأول "التكلفة":

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "التكلفة" والدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
29	تخفض المؤسسة تكاليف منتوجاتها من خلال التحكم في تكاليف الشراء.	0.790	0.00
30	تكتشف المؤسسة الأخطاء قبل حدوثها (الرقابة الوقائية).	0.895	0.00
31	تعمل المؤسسة على ممارسة الرقابة العلاجية.	0.803	0.00
32	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	0.912	0.00

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الثاني "الحصة السوقية"

يوضح الجدول رقم (22) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الثاني "الحصة السوقية":

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الحصة السوقية" والدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
33	تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات.	0.666	0.00
34	يمكن للمؤسسة من خلال توسيع نشاطاتها وتنمية قدراتها التنافسية استقطاب زبائن المنافسة .	0.604	0.00
35	تكتسب المؤسسة عدد متنوع من العملاء من خلال رفع الوعي بالعلامة التجارية.	0.907	0.00
36	تعتمد المؤسسة أسعار تنافسية لزيادة حصتها السوقية.	0.769	0.00

المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الحصة السوقية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الثالث "الإنتاجية":

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الثالث "الإنتاجية":

جدول رقم (23) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الإنتاجية" والدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	sig
37	تسعى المؤسسة إلى زيادة معدلات الإنتاجية الكلية للمؤسسة.	0.900	0.000
38	تعمل المؤسسة على تخفيض معدل العيوب في منتوجاتها.	0.871	0.000

المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (23) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4- اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الرابع "الربحية":

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يوضح الجدول رقم (24) نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات المؤشر الرابع "الربحية":

جدول رقم (24): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مؤشر "الربحية" والدرجة الكلية للمؤشر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
39	تسعى المؤسسة إلى زيادة قيمة أسهمها في الأسواق المالية.	0.926	0.000
40	تعمل المؤسسة على الرفع المستمر لمعدل أرباحها.	0.880	0.000

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من الجدول رقم (24) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعدد "الجمالية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تعرفنا مما سبق على مؤسسة "عمر بن عمر" بصفة عامة وألقينا الضوء على "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (السميد والعجائن) المتواجدة ببلدية الفجوج ولاية قلمة بصفة خاصة، حيث أننا عرفنا بها وبمعايير جودتها المطبقة وكذا أهدافها، منتوجاتها، طبيعة نشاطها، فروعها، وهيكلها التنظيمي، تم خصصنا المبحث الموالي لتعريف بمجتمع وعينة الدراسة من خلال وصف خصائص أفراد العينة حيث أن أغليبيتهم من جنس ذكر تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، يحملون شهادات ماستر يتوزعون حول منصب رئيس مصلحة ومنصب موظف ويملكون خبرة مهنية تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وقمنا كذلك في هذا الفصل بالتقديم شرح لأداة الدراسة المتعملة ألا وهي إستمارة الأسئلة قد تم توزيعها على عينة من أفراد المؤسسة بشكل عشوائي، هذا وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة صدقها وثباتها وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه حيث كانت قيمة المحور الاول (0.865) والمحور الثاني (0.863) أما قيمة محاور الدراسة (0.925) أكبر من 0.6 أي ثبات صحة الاستمارة، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات أداة الدراسة متناسقة ومتجانسة مع البعد أو المحور التي تنتمي إليه، أي توفر شرط التناسق الداخلي، وفي الأخير وضحنا مختلف الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل

وتفسير نتائج الدراسة

الميدانية

تمهيد:

سيتم من خلال هذا الفصل عرض، تحليل وتفسير نتائج دراستنا الميدانية المتوصل إليها، وذلك بمعرفة من جهة مدى تطبيق مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" إدارة الجودة من خلال أبعاد نموذج غارفين المتمثلة في الأداء، المظهر، الإعتمادية، المتانة، المطابقة والقابلية للصيانة، ومن جهة أخرى معرفة مستوى تنافسية المؤسسة بالإعتماد على أربع مؤشرات أساسية للتنافسية والمتمثلة في التكلفة، الحصة السوقية، الإنتاجية والربحية.

وكأخر مبحث بالإعتماد على نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من المتغير المستقل وهو ادارة الجودة والمتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة ومن خلال الصياغة التي يوفرها لنا ذلك النموذج سوف نتعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" المتواجدة ببلدية الفجوج ولاية قالمة.

المبحث الأول: مدى تطبيق مؤسسة عمر بن عمر لإدارة الجودة

المبحث الثاني: مدى تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مدى تطبيق مؤسسة عمر بن عمر لإدارة الجودة

لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة يستوجب الإجابة على التساؤل الفرعي الذي هو: ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة، بحيث تم في المحور الأول للاستبيان التطرق إلى ثمانية أبعاد للجودة وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

المطلب الأول: الأداء والمظهر

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى معرفة نتائج إجابات الأفراد لكل من بعد الأداء و المظهر.

أولاً: الأداء

ستتعرف على نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول من أبعاد الجودة والمتمثلة بالعبارات الستة الأولى من المحور الأول وذلك موضح في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25) : إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول من أبعاد

الجودة "الأداء"

الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	رقم العبارة		
			ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا				
عالي جدا	0.791	4.40	1	0	2	18	22	ت	المعدات والأجهزة المستخدمة في صنع المنتج حديثة ومتطورة.	01	
			2.3	0	4.7	41.9	51.2	%			
عالي جدا	0.590	4.44	0	0	2	20	21	ت	تختبر المؤسسة قدرة منتوجاتها على الأداء الجيد عبر مخابر متطورة.	02	
			0	0	4.7	46.5	48.8	%			
عالي جدا	0.592	4.47	0	0	2	19	22	ت	تواكب منتوجات المؤسسة الجودة من وجهة نظر الزبون.	03	
			0	0	4.7	44.2	51.2	%			
عالي جدا	0.735	4.47	0	1	3	14	25	ت	تواكب منتوجات المؤسسة معايير الجودة الدولية (ISO)	04	
			0	2.3	7.03	32.6	58.1	%			
عالي جدا	0.592	4.53	0	0	2	16	25	ت	يساهم الأداء الجيد للمنتوج في زيادة حجم المبيعات.	05	
			0	0	4.7	37.2	58.1	%			
عالي جدا	0.902	4.26	0	3	4	15	21	ت	تتفوق منتوجات المؤسسة على المنتوجات المنافسة في السوق.	06	
			0	7.0	9.3	34.9	48.8	%			
عالي جدا	-	4.426 4	المتوسط الحسابي العام								

المصدر: من انجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (25) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الأول "الأداء" من المحور الأول "إدارة الجودة" مطبق بدرجة عالية جدا في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

(4.4264) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الخامسة من (4.2) إلى (5) والتي تمثل الخلية "أوافق بشدة" (عالي جدا).

حيث أن قيمة المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا"، ولقد احتلت العبارة (05) "يساهم الأداء الجيد للمنتوج في زيادة حجم المبيعات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.53) وانحراف معياري قيمته (0.592)، أما بالنسبة للعبارتين (03) و(04) على التوالي "تواكب منتوجات المؤسسة الجودة من وجهة نظر الزبون" "تواكب منتوجات المؤسسة معايير الجودة الدولية (ISO)" فلهم نفس المتوسط الحسابي الذي قيمته (4.47) ويختلفان في الانحراف المعياري فبالنسبة للعبارة (03) قيمته (0.592) وبالنسبة للعبارة (04) قيمته (0.735) ومنه العبارة (03) تحتل المرتبة الثانية لكون انحرافها المعياري أقل من الانحراف المعياري للعبارة (04) وهذه الأخيرة تحتل المرتبة الثالثة، ثم تأتي العبارة (02) "تختبر المؤسسة قدرة منتوجاتها على الأداء الجيد عبر مخابر متطورة" التي تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (4.44) وانحراف معياري قيمته (0.590)، أما بالنسبة للعبارة (01) "المعدات والأجهزة المستخدمة في صنع المنتوج حديثة ومتطورة" بمتوسط حسابي قيمته (4.40) وانحراف معياري قيمته (0.791) فهي تحتل المرتبة الخامسة، وأخيرا العبارة (06) التي تحتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قيمته (4.26) وانحراف معياري قيمته (0.902)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد الأداء في إدارة جودتها بدرجة عالية جدا وهذا من أجل تحسين جودة العملية الإنتاجية من خلال استخدام معدات وأدوات حديثة ومتطورة وللتفوق على المنتوجات المنافسة في السوق.

ثانيا: المظهر

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني من أبعاد الجودة والمثلة بالعبارات (07، 08، 09) من المحور الأول وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26):

الجدول رقم (26) : إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني من أبعاد الجودة "المظهر"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
07	تمتلك منتوجات المؤسسة مواصفات خاصة تظهر بوضوح في غلاف المنتوج المقدم.	22	18	2	1	0	4.42	0.698	عالي
		51.2%	41.9%	4.7%	2.3%	0%			جدا
08	يختلف تصميم منتوجات المؤسسة عن المنتوجات المنافسة.	17	18	5	2	1	4.12	0.956	عالي
		39.5%	41.9%	11.6%	4.7%	2.3%			
09	تغير المؤسسة من حين لآخر أشكال وتصاميم المنتوجات.	6	15	9	10	3	3.26	1.177	عالي
		14.0%	34.9%	20.9%	23.3%	7.0%			

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عالي	-	3.9302	المتوسط الحسابي العام
------	---	--------	-----------------------

المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الثاني من "أبعاد الجودة" مطبق بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.9302) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي" (أوافق).

حيث أن العبارة رقم (07) للبعد الثاني تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.42) وانحراف معياري (0.698) وهي تحتل المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن منتوجات المؤسسة لها مواصفات خاصة تظهر بوضوح في غلاف المنتج، في حين تليها العبارة (08) "يختلف تصميم منتوجات المؤسسة عن المنتوجات المنافسة" ثم العبارة (09) "تغير المؤسسة من حين لآخر أشكال وتصاميم المنتوجات" التي تندرج ضمن حدود الخلية "عالي" تقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى (4.2) بمتوسط حسابي (4.12)، (3.26) على التوالي وبانحرافات معيارية قيمتها (0.956)، (1.177)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد المظهر (السمات والملامح) في إدارة جودتها بدرجة عالية بغرض التمييز على منتوجات المنافسين في تصاميم وأشكال منتوجاتها وفي العناصر المضافة على الخصائص الأساسية للاستهلاك أو الاستخدام.

المطلب الثاني: الاعتمادية والمطابقة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى معرفة نتائج إجابات الأفراد لكل من بعد الاعتمادية والمطابقة.

أولاً: الاعتمادية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث من أبعاد الجودة والممثلة بالعبارات (10، 11، 12) من المحور الأول وهذا ما يوضحه الجدول رقم (27):

الجدول رقم (27) : إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث من

أبعاد الجودة "الاعتمادية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
10	منتوجات المؤسسة لها قابلية التخزين لفترة طويلة.	16	19	5	2	1	4.09	0.974	عالي
		37.2 %	44.2	11.6	4.7	2.3			
11	تعتبر شكاوي الزبائن حول منتوجات المؤسسة شبه منعدمة.	10	13	9	9	2	3.47	1.202	عالي
		23.3 %	30.2	20.9	20.9	4.7			
12	يعتمد الزبائن على منتوجات المؤسسة من خلال الاقتناء المتكرر لها.	14	23	4	2	0	4.14	0.774	عالي
		32.6 %	53.5	9.3	4.7	0			

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عالي	-	3.8992	المتوسط الحسابي العام
------	---	--------	-----------------------

المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من هذا الجدول رقم (27) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الثالث من "أبعاد الجودة" مطبق بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.8992) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي" (أوفاق).

حيث أن قيمة المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي"، ولقد احتلت العبارة (12) "يعتمد الزبائن على منتوجات المؤسسة من خلال الاقتناء المتكرر لها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.14) وانحراف معياري قيمته (0.774)، ثم تليها العبارة (10) "منتوجات المؤسسة لها قابلية التخزين لفترة طويلة" بمتوسط حسابي قيمته (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.974)، ثم العبارة (11) "تعتبر شكاوي الزبائن حول منتوجات المؤسسة شبه منعدمة" بمتوسط حسابي قيمته (3.47) وانحراف معياري قيمته (1.202)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد الاعتمادية في إدارة جودتها بدرجة عالية بغرض تقليل شكاوي زبائنها وجعلهم يعتمدون على منتوجاتها بحيث يقومون بإعادة الشراء وزيادة درجة ثقتهم بها.

ثانيا: المطابقة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع من أبعاد الجودة والمثلة بالعبارات (13، 14، 15، 16) من المحور الأول وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28):

الجدول رقم (28) : إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من أبعاد

الجودة "المطابقة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
13	تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على الخصائص التي يطلبها الزبائن.	12	19	10	1	1	3.93	0.910	عالي
		27.9 %	44.2	23.3	2.3	2.3			
14	منتوجات المؤسسة تطابق التصميم الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة.	13	21	9	0	0	4.09	0.718	عالي
		30.2 %	48.8	20.9	0	0			
15	تتوفر المؤسسة على فرق عمل لمراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج	26	14	2	0	1	4.51	0.703	عالي جدا
		60.5 %	32.6	4.7	0	2.3			
16		17	21	4	0	1	4.26	0.727	

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عالي جدا			0	2.3	9.3	48.8	39.5	%	توفر المؤسسة منتوجات متطابقة لمواصفات الزبائن.
عالي	—	4.197	متوسط الحسابي العام						
		7							

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من هذا الجدول رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الرابع من "أبعاد الجودة" مطبق بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (4.1977) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي" (أوافق). حيث أن العبارتين (15) و(16) على الترتيب تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.51)، (4.26) وبانحرافات معيارية قيمتها (0.703)، (0.727) وهذا دليل على أن المؤسسة لها فرق عمل قوية لمراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج وأن منتوجاتها متطابقتا لمطالبات الزبائن، ثم تليها العبارة (14) "منتوجات المؤسسة تطابق التصميم الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.718)، ومن ثم العبارة (13) "تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على الخصائص التي يطلبها الزبائن" بمتوسط حسابي قيمته (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.910) وهاتان الأخيرتين تندرج ضمن حدود الخلية "عالي"، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد المطابقة في إدارة جودتها بدرجة عالية بغرض تلبية احتياجات ورغبات زبائنها.

المطلب الثالث: المتانة والقابلية للصيانة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى معرفة نتائج إجابات الأفراد لكل من بعد المتانة و القابلية للصيانة.

أولاً: المتانة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الخامس من أبعاد الجودة والمثلة بالعبارات (17، 18) من المحور الأول وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29):

الجدول رقم (29): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الخامس من

أبعاد الجودة "المتانة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
17	يملك المنتج مدة صلاحية مقبولة.	17	21	4	1	0	4.26	0.727	عالي
		%	39.5	9.3	2.3	0			جدا
18		21	20	2	0	0	4.44	0.590	

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عالي جدا			0	0	4.7	46.5	48.8	%	تميز منتجات المؤسسة بمعايير السلامة الجيدة.
عالي جدا	-	4.3488	متوسط الحسابي العام						

المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من هذا الجدول رقم (29) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الخامس من "أبعاد الجودة" مطبق بدرجة عالية جدا في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (4.3488) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الخامسة من (4.2) إلى (5) والتي تمثل الخلية "عالي جدا" (أوافق بشدة).

حيث أن قيمة المتوسطات الحسابية لكل العبارات تدرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا"، ولقد احتلت العبارة (18) "تميز منتجات المؤسسة بمعايير السلامة الجيدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.44) وانحراف معياري قيمته (0.590)، ثم تأتي العبارة (10) "يملك المنتج مدة صلاحية مقبولة" بمتوسط حسابي قيمته (4.26) وانحراف معياري قيمته (0.727)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد المتانة في إدارة جودتها بدرجة عالية جدا من أجل معرفة فترة عمل المنتج أو مدة صلاحيته ومدى الإفادة منه.

ثانيا: القابلية للصيانة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الخامس من أبعاد الجودة والمثلة بالعبارات (17، 18) من المحور الأول وهذا ما يوضحه الجدول رقم (30):

الجدول رقم (30): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من أبعاد

الجودة "القابلية للصيانة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا			
19	تدخل المؤسسة في الوقت المناسب من أجل معالجة مشاكل الإنتاج والتسويق.	14	21	7	1	0	4.12	0.762	عالي
		32.6	48.8	16.3	2.3	0			
20	تقوم المؤسسة بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات التي تستخدمها في الإنتاج.	24	14	5	0	0	4.44	0.700	عالي جدا
		55.8	32.6	11.6	0	0			
21	تتوفر المؤسسة على خدمات إعادة استرجاع أو تبديل المنتوجات ذات العطب.	16	18	8	1	0	4.14	0.804	عالي
		37.2	41.9	18.6	2.3	0			
عالي جدا	المتوسط الحسابي العام					4.232	-	عالي جدا	

المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من هذا الجدول رقم (30) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد السادس من "أبعاد الجودة" مطبق بدرجة عالية جدا في بيئة عملهم، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (4.2362) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الخامسة من (4.2) إلى (5) والتي تمثل الخلية "عالي جدا" (أوافق بشدة). حيث أن العبارة (20) تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.44) وانحراف معياري قيمته (0.700)، أما بالنسبة للعبارتين (19) و(21) على الترتيب تندرج ضمن حدود الخلية "عالي" بمتوسط حسابي قيمته (4.12)، (4.14) وانحراف معياري قيمته (0.762) و(0.804)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد القابلية للصيانة في إدارة جودتها بدرجة عالية جدا من أجل معالجة مشاكل الإنتاج والتسويق وذلك لتحسين جودة العملية الإنتاجية.

المطلب الرابع: الجمالية والجودة المدركة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى معرفة نتائج إجابات الأفراد لكل من بعد الجمالية والجودة المدركة.

أولا: الجمالية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد السابع من أبعاد الجودة والممثلة بالعبارات (22، 23، 24، 25) من

المحور الأول على النحو الموضح في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد السابع من أبعاد

الجودة "الجمالية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
22	الشكل الخارجي	11	28	4	0	0	4.16	0.574	عالي
	لمنتجات المؤسسة جذاب جدا.	25.6	65.1	9.3	0	0			
23	يمنح الشكل	15	23	5	0	0	4.23	0.649	عالي جدا
	الخارجي للمنتج الشعور بالرغبة بالشراء.	34.9	53.5	11.6	0	0			
24	تمتاز منتوجات	11	18	14	0	0	3.93	0.768	عالي
	المؤسسة بتصاميم فريدة من نوعها.	25.6	41.9	32.6	0	0			
25		18	16	6	2	1	4.14	0.981	

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

عالي			2.3	4.7	14	37.2	41.9	%	تغيير نوعية التغليف من الأسباب التي تزيد من جمالية المنتج.
عالي	-	4.1105	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد السابع "الجمالية" من المحور الأول "إدارة الجودة" مطبق بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (4.1105) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي" ماعدا المتوسط الحسابي للعبارة (23) "يمنح الشكل الخارجي للمنتج الشعور بالرغبة بالشراء" يندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.23) وانحراف معياري قيمته (0.649)، ويدل هذا على قوة تصاميم الشكل الخارجي لمنتجات المؤسسة محل الدراسة الذي يساعدها في زيادة مبيعاتها، أما العبارة (22) "الشكل الخارجي لمنتجات المؤسسة جذاب جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.16) وانحراف معياري قيمته (0.574)، وتليها العبارة (25) "تغيير نوعية التغليف من الأسباب التي تزيد من جمالية المنتج" بمتوسط حسابي قيمته (4.14) وانحراف معياري قيمته (0.981)، ثم ثالثا العبارة (24) "تمتاز منتجات المؤسسة بتصاميم فريدة من نوعها" يبلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحرافها المعياري (0.768)، هي متوسطات تندرج ضمن الخلية "عالي"، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد جمالية المنتج في إدارة جودتها بدرجة عالية بغرض جذب العملاء وزيادة رغبتهم في الشراء من خلال تصاميمها الفريدة من نوعها ونوعية تغليفها الممتاز.

ثانيا: الجودة المدركة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد السابع من أبعاد الجودة والمثلة بالعبارات (26، 27، 28) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول رقم (32):

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (32): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثامن من أبعاد

الجودة "الجودة المدركة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي العام	الحكم
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا		
26	تتوفر المؤسسة على منصة في موقعها الإلكتروني تتلقى فيها تغذية راجعة من الزبائن حول جودة المنتج.	3	3	8	21	8	ت	عالي
		7	7	18.6	48.8	18.6	%	
27	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الملاحظات حول الجودة المعبرة عنها من طرف الزبائن.	1	2	6	24	10	ت	عالي
		2.3	4.7	14	55.8	23.3	%	
28	يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها على ما تقدمه لزيائنها من قيمة تنعكس على مستويات رضاهم وولائهم.	0	1	3	21	18	ت	عالي جدا
		0	2.3	7	48.8	41.9	%	
		3.96						عالي

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن البعد الخامس "الجودة المدركة" من المحور الأول "إدارة الجودة" مطبق بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.9612) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي" ما عدا المتوسط الحسابي للعبارة (28) "يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها على ما تقدمه لزيائنها من قيمة تنعكس على مستويات رضاهم وولائهم". "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.30) وانحراف معياري قيمته (0.708)، أما العبارة (27) "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الملاحظات حول الجودة المعبرة عنها من طرف الزبائن" بمتوسط حسابي قيمته (3.93) وانحراف معياري قيمته (0.884)، تليها العبارة (26) "تتوفر المؤسسة على منصة في موقعها الإلكتروني تتلقى فيها تغذية راجعة من الزبائن حول جودة المنتج" بمتوسط حسابي قيمته (3.65) وانحراف معياري قيمته (1.089)، وهي متوسطات تندرج ضمن الخلية "عالي"، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق بعد الجودة المدركة

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

في ادارة جودتها بدرجة عالية، ومن كل هذا نستنتج أن الجودة التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة إلى زبائنها أكبر من الجودة التي كانوا يتوقعونها وبهذا فهي جودة مدركة إيجابية.

ومن خلال الجداول السابقة (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32) التي تبين لنا مدى توفر كل بعد من أبعاد الجودة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" سوف نوضح مدى توفرها من خلال الجدول رقم (33):

الجدول رقم(33): مدى توفر أبعاد الجودة في مؤسسة "عمر بن عمر"

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	أبعاد الجودة
1	عالي جدا	4.4264	الأداء
7	عالي	3.9302	المظهر
8	عالي	3.8992	الإعتمادية
4	عالي	4.1977	المطابقة
2	عالي جدا	4.3488	المتانة
3	عالي جدا	4.3226	القابلية للصيانة
5	عالي	4.1105	الجمالية
6	عالي	3.9612	الجودة المدركة
-	عالي	4.1383	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إنجاز الطالبتين

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون بأن أبعاد الجودة بعضها مطبقة بدرجة عالية جدا والبعض الآخر متوفرة بدرجة عالية حيث تندرج المتوسطات الحسابية لكل من "الأداء"، "المتانة"، "قابلية للصيانة" ضمن حدود الفئة الخامسة أي ما بين (4.2) إلى (5) التي تمثل الخلية "عالي جدا"، بينما تندرج المتوسطات الحسابية لكل من "المظهر"، "الاعتمادية"، "المطابقة"، "الجمالية"، "الجودة المدركة" ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى (4.2) التي تمثل الخلية "عالي"، بحيث أنه يحتل البعد الاول "الأداء" المرتبة الاولى بقيمة (4.4264)، ثم يليها كل من "المتانة"، "القابلية للصيانة"، "المطابقة"، "الجمالية"، "الجودة المدركة"، "المظهر"، "الاعتمادية" على التوالي تأخذ القيم (4.3488)، (4.3226)، (4.1977)، (4.1105)، (3.9612)، (3.9302)، (3.8992)، وهي متوسطات تندرج ضمن حدود الفئتين الرابعة والخامسة.

ومن هنا يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون بأن إدارة الجودة مطبقة بدرجة عالية حيث يندرج المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى (4.2) وهو ما يجيبنا على التساؤل الفرعي الأول.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: مدى تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

لمعرفة مدى تنافسية المؤسسة محل الدراسة يستوجب الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي هو: ما مدى تنافسية المؤسسة محل الدراسة، بحيث تم في المحور الثاني للاستبيان التطرق إلى أربعة مؤشرات للتنافسية وقد تم التعبير عن كل مؤشر بمجموعة من العبارات.

المطلب الأول: التكلفة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمؤشر الأول من مؤشرات التنافسية والممثلة بالعبارات (29، 30، 31، 32) من المحور الثاني على النحو الموضح في الجدول رقم (34):

الجدول رقم (34): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الأول من مؤشرات التنافسية "التكلفة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
29	تخفيض المؤسسة تكاليف منتوجاتها من خلال التحكم في تكاليف الشراء.	7	15	16	4	1	3.53	0.960	عالي
		16.3	34.9	37.2	9.3	2.3			
30	تكتشف المؤسسة الأخطاء قبل حدوثها (الرقابة الوقائية).	9	17	13	3	1	3.70	0.964	عالي
		20.9	39.5	30.2	7	2.3			
31	تعمل المؤسسة على ممارسة الرقابة العلاجية.	10	19	12	2	0	3.86	0.833	عالي
		23.3	44.2	27.9	4.7	0			
32	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	9	14	13	4	3	3.51	1.142	عالي
		20.9	32.6	30.2	9.3	7			
عالي	المتوسط الحسابي العام					3.6512	-	عالي	

المصدر: من انجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن المؤشر الأول "التكلفة" من المحور الثاني "تنافسية المؤسسة" متوفر بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر، والذي بلغ القيمة (3.6512) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي". حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي"، بحيث أن المتوسط الحسابي للعبارة (29) "تخفيض المؤسسة تكاليف منتوجاتها من خلال التحكم في تكاليف الشراء" (3.53)

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وانحرافها لمعياري قيمته (0.960)، وتليه العبارة(32) " تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج" يبلغ متوسطها الحسابي (3.51) وانحرافها المعياري (0.142)، وثانيا العبارة(30) "تكتشف المؤسسة الأخطاء قبل حدوثها (الرقابة الوقائية)" بمتوسط حسابي قيمته (3.70) وانحراف معياري قيمته (0.964)، ثم ثالثا العبارة (31) " تعمل المؤسسة على ممارسة الرقابة العلاجية " بمتوسط حسابي قيمته (3.86) وانحراف معياري قيمته (0.833)، هي متوسطات تدرج ضمن الخلية "عالي"، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة متحكمة في كل تكاليف انتاجها وذلك من خلال قيامها بكل من الرقابة الوقائية والعلاجية واعتمادها على أنشطة البحث والتطوير في تخفيض التكاليف وهذا ما يميزها عن غيرها من المنافسين.

المطلب الثاني: الحصص السوقية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمؤشر الثاني من مؤشرات التنافسية والمثلة بالعبارات (33، 34، 35، 36) من المحور الثاني على النحو الموضح في الجدول رقم (35):

الجدول رقم (35): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الثاني من

مؤشرات التنافسية "الحصص السوقية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
33	تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات.	ت	14	28	0	0	4.26	0.693	عالي
		%	32.6	65.1	0	2.3			جدا
34	يمكن للمؤسسة من خلال توسيع نشاطاتها وتنمية قدراتها التنافسية استقطاب زبائن المنافسة.	ت	12	23	6	2	4.05	0.785	عالي
		%	27.9	53.5	14	4.7			
35	تكتسب المؤسسة عدد متنوع من العملاء من خلال رفع الوعي بالعلامة التجارية.	ت	12	21	8	2	4.00	0.816	عالي
		%	27.9	48.8	18.6	4.7			
36	تعتمد المؤسسة أسعار تنافسية لزيادة حصتها السوقية.	ت	8	24	8	2	3.84	0.871	عالي
		%	18.6	55.8	18.6	4.7			
		المتوسط الحسابي العام					4.0349	-	عالي

المصدر: من انجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن المؤشر الثاني "الحصة السوقية" من المحور الثاني "تنافسية المؤسسة" متوفر بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر، والذي بلغ القيمة (4.0349) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي". حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي" ما عدا المتوسط الحسابي للعبارة (33) "تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات" يندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" بمتوسط حسابي قيمته (4.26) وانحراف معياري قيمته (0.693)، ونستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نسبة مبيعات كبير وهذا ما يعكس نسبة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، أما العبارة (34) "يمكن للمؤسسة من خلال توسيع نشاطاتها وتنمية قدراتها التنافسية استقطاب زبائن المنافسة" بمتوسط حسابي قيمته (4.05) وانحراف معياري قيمته (0.785)، وتليها العبارة (35) "تكتسب المؤسسة عدد متنوع من العملاء من خلال رفع الوعي بالعلامة التجارية" بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قيمته (0.816)، ثم ثالثا العبارة (36) "تعتمد المؤسسة أسعار تنافسية لزيادة حصتها السوقية" يبلغ متوسطها الحسابي (3.84) وانحرافها المعياري (0.871)، هي متوسطات تندرج ضمن الخلية "عالي"، وهذا ما يدل على أن منتوجات المؤسسة محل الدراسة تغطي نسبة كبيرة من السوق بسبب أسعارها التنافسية ودرجة الجودة العالية المقدمة في منتوجاتها وبالتالي نستنتج أن الإدارة التنفيذية للشركة ذو كفاءة وقدرة تفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: الإنتاجية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمؤشر الثالث من مؤشرات التنافسية والممثلة بالعبارات (37، 38) من المحور الثاني على النحو الموضح في الجدول رقم (36)

الجدول رقم (36): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات مؤشر الثالث من

مؤشرات التنافسية "الإنتاجية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
37	تسعى المؤسسة إلى زيادة معدلات الإنتاجية الكلية للمؤسسة.	16	22	4	1	0	4.23	0.718	عالي جدا
		37.2	51.2	9.3	2.3	0			
38	تعمل المؤسسة على تخفيض معدل العيوب في منتوجاتها	17	22	4	0	0	4.30	0.638	عالي جدا
		39.5	51.2	9.3	0	0			
		المتوسط الحسابي العام					4.2674		عالي جدا

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن المؤشر الثالث "الإنتاجية" من المحور الثاني "تنافسية المؤسسة" متوفر بدرجة عالية جدا في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر، والذي بلغ القيمة (4.2674) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الخامسة من (4.2) إلى أقل من (5) والتي تمثل الخلية "عالي جدا" حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا"، بحيث أن المتوسط الحسابي للعبارة (37) "تسعى المؤسسة إلى زيادة معدلات الإنتاجية الكلية للمؤسسة" (4.23) وانحرافه المعياري قيمته (0.718)، والعبارة (38) "تعمل المؤسسة على تخفيض معدل العيوب في منتجاتها" يبلغ متوسطها الحسابي (4.30) وانحرافها المعياري (0.638)، وهذا ما يدل على أن معدلات الإنتاج الكلية للمؤسسة محل الدراسة كبير ونسبة العيوب في منتجاتها شبه معدومة وبالتالي شدة تنافسية المؤسسة قوي.

المطلب الرابع: الربحية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالمؤشر الرابع من مؤشرات التنافسية والممثلة بالعبارات (39، 40) من المحور الثاني على النحو الموضح في الجدول رقم (37):

الجدول رقم (37): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات المؤشر الرابع من مؤشرات التنافسية "الربحية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
39	تسعى المؤسسة الى زيادة قيمة أسهمها في الأسواق المالية.	11	18	11	3	0	3.86	0.889	عالي
		25.6	41.9	25.6	7	0			
40	تعمل المؤسسة على الرفع المستمر لمعدل أرباحها.	19	18	6	0	0	4.30	0.708	عالي جدا
		44.2	41.9	14	0	0			
	المتوسط الحسابي العام						4.0814	-	عالي

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن المؤشر الثالث "الإنتاجية" من المحور الثاني "تنافسية المؤسسة" متوفر بدرجة عالية جدا في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا المؤشر، والذي بلغ القيمة (4.0814) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارتين تندرج ضمن حدود الخلية "عالي جدا" للعبارة (39) "تسعى المؤسسة الى زيادة قيمة أسهمها في الأسواق المالية" بمتوسط حسابي قيمته (4.30) وانحرافه المعياري قيمته (0.708)، و"عالي" للعبارة (40) "تعمل المؤسسة على الرفع المستمر لمعدل أرباحها" بمتوسط حسابي قيمته (3.86) وانحرافها المعياري (0.889)، وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة لها خطة واضحة بخطوات محددة لرفع مؤشرات الربحية.

ومن خلال الجداول السابقة (34)، (35)، (36)، (37) التي تبين لنا مدى توفر كل مؤشر من مؤشرات التنافسية بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" سوف نوضح مدى توفرها من خلال الجدول رقم (38):

الجدول رقم (38): مدى تنافسية مؤسسة عمر بن عمر

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	مؤشرات التنافسية
4	عالي	3.6512	التكلفة
3	عالي	4.0349	الحصة السوقية
1	عالي جدا	4.2674	الإنتاجية
2	عالي	4.0814	الربحية
-	عالي	4.0087	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إنجاز الطالبين

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون بأن مؤشرات التنافسية بعضها متوفرة بدرجة عالية جدا والبعض الآخر متوفرة بدرجة عالية حيث يندرج المتوسط الحسابي للإنتاجية ضمن حدود الفئة الخامسة أي ما بين (4.2) إلى (5) التي تمثل الخلية "عالي جدا"، بينما تندرج المتوسطات الحسابية لكل من "التكلفة"، "الحصة السوقية"، "الربحية" ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى (4.2) التي تمثل الخلية "عالي". بحيث أنه يحتل المؤشر الثالث "الإنتاجية" المرتبة الأولى بقيمة (4.2674)، ثم يليها كل من "الربحية"، "الحصة السوقية"، "التكلفة" على التوالي تأخذ القيم (4.0814)، (4.0349)، (3.6512) وهي متوسطات تندرج ضمن حدود الفئتين الرابعة والخامسة.

ومن هنا يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون بأن تنافسية المؤسسة متوفرة بدرجة عالية حيث يندرج المتوسط الحسابي العام لهذه الأخيرة ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى (4.2) وهو ما يجيبنا على التساؤل الفرعي الثاني.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تعد الفرضية في البحث العلمي بمثابة حل مبدئي للمشكلة البحثية، إلا أنه حل غير مؤكد، ويفتقر إلى الإثبات والتوكيد عبر الأدلة والقرائن، ويقدم الباحث الفرضيات ثم يقوم باختبارها، ثم يتم قبول الفرضية أو رفضها

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

بناء على قوة الأدلة الداعمة لهذه الفرضية،¹ وذلك عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية، وبهذا اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، والذي يساعد في دقة الاستدلال للحصول على أفضل النتائج في البحث العلمي، حيث يقوم هذا الأسلوب بإيجاد المعادلة الإحصائية التي تعبر عن تأثير متغير تابع على عدة متغيرات مستقلة، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب أولاً التأكد من توفر شروط تطبيقه، كفاءته ومعنويته.

المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب الإنحدار المتعدد، الذي يوضح العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة المختارة من خلال معادلة رياضية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) وبالتأكد من توفر شروطه من أجل تقدير معالم النموذج واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإن كانت تتبع التوزيع الطبيعي سوف نستخدم الإختبارات المعلمية، أما ان كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فنستخدم الإختبارات الغير معلمية،² ولقد اعتمدنا في ذلك على اختبار "kolmogorov-smirnov" وكذا اختبار Shapiro-Wilk.

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الإختبار، فقد قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (Sig) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، والعكس الصحيح للفرضية البديلة، ومن خلال الجدول رقم (39) سنوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (39): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Statistique	Sig	Statistique	Sig
X	,088	,200*	,985	,833
Y	,088	,200*	,974	,420

المصدر: من إنجاز الطالب بينا لإعتماد على برنامج SPSS

¹ يحيى سعد، كيفية اختبار الفرضية في البحث العلمي، <https://drasah.com/Description.aspx?id=4839>، أطلعت عليه بتاريخ 2023/05/26 على الساعة 17:26.

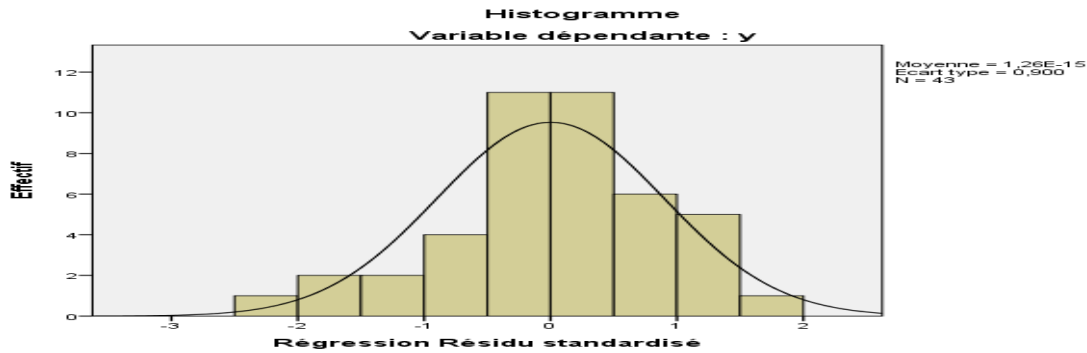
² عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 01، المجلد 08، جامعة باتنة 2، الجزائر، 2019، ص 63.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (39) أن مستوى المعنوية (Sig) الخاصة بكل من المتغيرين (x) و (y) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، ومن هذا يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 "متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي".

كما يمكن كذلك التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال تحليل طريقة تحليل بواقي النموذج، كما بينه الشكل رقم (14):

الشكل رقم (14): إعتدالي التوزيع الإحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

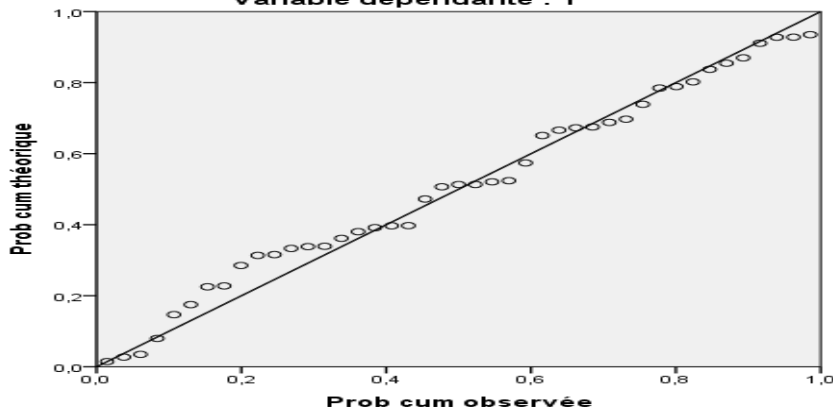
يتضح من الشكل رقم (14) أن بواقي النموذج الخاص بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وكنتيجه بذلك المتغير التابع (Y) وتوزيع المعاينة لمعالم النموذج يتبع أيضا التوزيع الطبيعي، بحيث يمكن إجراء الاختبارات المعنوية لهذه المعالم.

ثانيا: اختبار الانتشار الخطي

تم التأكد من فرضية الانتشار الخطي لبواقي نموذج الدراسة، والتي تضمن أن تكون العلاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، من خلال توظيف الشكل البياني رقم (15):

الشكل رقم (15): الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé
Variable dépendante : Y



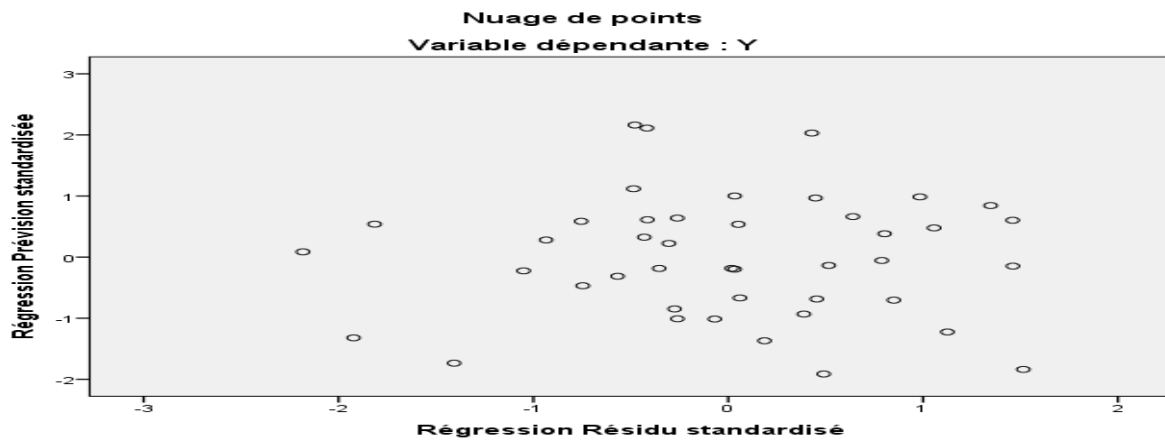
المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الشكل رقم (15) أن البيانات المعيارية لبواقى نموذج الدراسة تتوزع على خط دالة ميل الانحدار الخطي، وهذا ما يؤكد لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (x) "إدارة الجودة" والمتغير التابع (y) "تنافسية المؤسسة" على علاقة خطية.

ثالثاً: إختبار تجانس البواقى

يفترض أن يكون التباين بالنسبة لبواقى النموذج ثابتاً مهما كانت قيمة المتغير المستقل عند تطبيق الانحدار الخطي، ويمكن اختبار هذا الافتراض بالاعتماد على شكل انتشار البواقى، كما هو موضح في الشكل رقم (16):
الشكل رقم (16): نتائج اختبار تجانس بواقى نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: من إنجاز الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

يوضح الشكل رقم (16) أن البيانات المتعلقة ببواقى النموذج تتوزع بشكل انتشار ليس له نمط محدد، فهي لا تزيد بزيادة القيم المتنبأ بها للمتغير التابع (y) "تنافسية المؤسسة" ولا تنقص بنقصانها، وهذا ما يعكس شرط ثبات التباين في النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يجب التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر" -قائمة- عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، للإجابة على التساؤل الفرعي الثالث الذي يتضمن معرفة إن كانت هناك علاقة تأثير أو ارتباط بين إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" -قائمة-.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة يجب أولاً اختبار الفرضيات الفرعية لها ويتم ذلك من خلال

مايلي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يجب أولاً صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) التي تبين مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ثم اختبار معنويتها لمعرفة معنوية التأثير، أي الحكم على مدى صحة الفرضيات، ويتم ذلك من خلال مايلي:

1- تقدير معاملات نموذج الدراسة:

إيجاد قيم (Bi) أي تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، وسنوضح ذلك في الجدول رقم (40):

الجدول رقم (40): نتائج تقدير معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"-قائمة-

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	-,033	,637		-,051	,959
	x1	-,213	,153	-,213	-1,389	,174
	x2	,067	,093	,099	,719	,477
	x3	-,037	,085	-,055	-,438	,664
	x4	,186	,134	,199	1,391	,173
	x5	,080	,109	,094	,734	,468
	x6	,404	,101	,482	3,999	,000
	x7	,374	,112	,360	3,328	,002
	x8	,124	,092	,192	1,353	,185

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

كما تمثل هذه المتغيرات $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8$ على الترتيب الأبعاد التالية (الأداء، المظهر، الاعتمادية، المطابقة، المتانة، القابلية للصيانة، الجمالية، الجودة المدركة)، ومن خلال معطيات الجدول رقم (40) فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كالتالي:

$$Y = -0.033 - (0.213)x_1 + (0.067)x_2 - (0.037)x_3 + (0.186)x_4 + (0.080)x_5 + (0.404)x_6 + (0.374)x_7 + (0.124)x_8$$

2- تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة:

تتم هذه العملية من خلال الاختبارات التالية:

أ- اختبار المعنوية المنطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب أن يظهر معها معامل المتغير المستقل والتي يجب أن يتماشى مع علاقته بالمتغير التابع،¹ وبالاعتماد على الدراسة النظرية توصلنا إلى أن إدارة الجودة تؤثر إيجاباً على تنافسية المؤسسة ومن هنا يمكن القول أن إشارة معاملات المتغيرات المستقلة يجب أن تكون موجبة لكي لا تتنافى مع علاقتها بالمتغير التابع، وقد تبين لنا من هذا الفحص أن متغيرات النموذج $(x_2, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8)$ تعتبر معنوية منطقية، إلا (x_1, x_3) لا تعتبر معنوية منطقية.

¹محمد بوناب، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الاداء الوظيفي للموارد البشرية-دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -قائمة-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 04، المجلد 1، جامعة قلمة، الجزائر، 2017، ص 279.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

ب- اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات (اختبار ستودنت):

يستخدم اختبار ستودنت لتقييم المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة من خلال اختبار فرضية المعاملات المقدرة (B_i) على النحو التالي:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 \neq B_6 \neq B_7 \neq B_8 \neq 0$$

بحيث نقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لإحصائية ستودنت (t) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$) والعكس صحيح.

ومن خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن المعاملات (B_6)، (B_7) معنوية، والتي ترفق على التوالي "القابلية للصيانة"، "الجمالية"، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha=5\%$)، عكس المعاملات (B_0)، (B_1)، (B_2)، (B_3)، (B_4)، (B_5)، (B_8) والتي ترافق على التوالي "ثابت النموذج"، "الأداء"، "المظهر"، "الاعتمادية"، "المطابقة"، "المتانة"، "الجودة المدركة" فهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي غير دالة معنوياً عند مستوى الدلالة المفترض في الدراسة. ومنه نستنتج أن القابلية للصيانة (x_6)، والجمالية (x_7) هي المتغيرات الوحيدة في نموذج الدراسة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من ($\alpha=5\%$) في التأثير على تنافسية المؤسسة (Y) حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما المتغيرات (x_1)، (x_2)، (x_3)، (x_4)، (x_5)، (x_8) فليس لها معنوية إحصائية بحيث يمكن قبول فرضية الصفرية لهذه المتغيرات والتي تقتضي بأن يكون: $B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = 0$. كما نلاحظ من الجدول (40) أن معاملات الانحدار لبعدها الإداء وبعدها الاعتمادية سالبة وبالتالي لها اثر عكسي على المتغير التابع (تنافسية المؤسسة).

ت- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

اختبار فيشر (F): يستخدم لاختبار معنوية المعادلة ككل، حيث كلما كانت قيمة فيشر (F) المحسوبة أعلى من ($\alpha=5\%$) كلما كان قبول معنوية المعادلة بدرجة أعلى¹.

جدول رقم (41): نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	7,311	8	,914	8,120	,000 ^b
	Résidu	3,826	34	,113		
	Total	11,137	42			

المصدر: من انجاز الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (41) أن قيمة فيشر (F) قدرت ب(8.120) وهي قيمة معنوية وبدرجة خطأ (0%)، ومن هنا سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للاختبار، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا

¹عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الاحصاء للعلوم الاقتصادية وادارة الاعمال مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 233.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يساوي الصفر، وبالتالي هناك على الأقل بعد وحيد من أبعاد إدارة الجودة التي تم تناولها في الدراسة يؤثر فعلا على تنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وهو ما يثبت أن النتائج المتوصل إليها في اختبار (ستودنت) صحيحة.

- **معامل الارتباط (R):** يستخدم معامل الارتباط في الإحصائيات لقياس مدى قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن خلال الجدول رقم (42) تبين لنا أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد إدارة الجودة وتنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بمعامل ارتباط قيمته تقدر ب (0.810).

- **معامل التحديد (R²):** مقياس يقيم مدى جودة نموذج ما في شرح النتائج المستقبلية والتنبؤ بها، وهو يدل على مستوى التباين الموضح في مجموعة البيانات ويستخدم أيضا لشرح مقدار التباين في عامل واحد الذي يمكن أن ينتج عن علاقته بعامل آخر.

الجدول رقم (42) : معامل التحديد لنموذج الدراسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajuste	Erreur standard de l'estimation
1	0.810	0.656	0.576	0.33547

المصدر: من إنجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر لنا من الجدول رقم (42) أن المتغيرات المستقلة أي أبعاد "إدارة الجودة" التي تم تناولها في الدراسة، تفسر ما نسبته (65.6%) من التغيرات التي تحصل على المتغير التابع "تنافسية المؤسسة". من خلال ما سبق يصبح الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة الذي تحصلنا عليه على النحو التالي:

$$Y = (0.404) x_6 + (0.374) x_7$$

ومنه يمكن القول أن مستوى تنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، عندما تكون المؤسسة لا تعتمد على أي بعد من أبعاد إدارة الجودة فان مستوى تنافسية المؤسسة يساوي (0)، وأنها سترتفع بقيمة (0.404) مقابل زيادة بدرجة واحدة في بعد القابلية للصيانة، وترتفع بقيمة (0.374) مقابل زيادة بدرجة واحدة في بعد الجمالية، أي هناك علاقة طردية ايجابية بين هذين البعدين لإدارة الجودة بالمؤسسة وبين تنافسية المؤسسة. تم رفض الفرضيات الفرعية السادسة والسابعة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية الصيانة، الجمالية على الترتيب على تنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها التي تقول في هذه الحالة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية الصيانة في المؤسسة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجمالية في المؤسسة على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والثامنة القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء، المظهر، الاعتمادية، المطابقة، المتانة، الجودة المدركة على التوالي على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة بمؤسسة عمر بن عمر عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية من خلال فرضياتها الفرعية، والمتعلقة بمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إجابات الأفراد حول عبارات "أبعاد الجودة" تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم، والتي جاءت صياغتها كالآتي:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وكانت صيغة الفرضيات المنبثقة والتي من خلالها سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية كالآتي:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى لمتغير العمر لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدنا على تحليل التباين (ANOVA)، يهدف إلى التوصل لقرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الأفراد حول متغير ما نتيجة للتأثير الثابت لمتغير آخر أو أكثر، ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على أبعاد الجودة، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتبنى قاعدة القرار التي يقوم عليها هذا الاختبار على الفروض التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول أبعاد الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول أبعاد الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

وتقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية فيشر (f) لاختبار ANOVA أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$) والعكس صحيح.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لقد قمنا هنا باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات "أبعاد الجودة" التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$):

الجدول رقم (43): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "أبعاد الجودة"

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
الجنس المستجوب	Inter-groupes	0.007	1	0.007	0.038	0.846
	Intra-groupes	7.560	41	0.184		
	Total	7.567	42			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	0.519	3	0.173	0.958	0.422
	Intra-groupes	7.048	39	0.181		
	Total	7.567	42			
المنصب الوظيفي	Inter-groupes	0.305	3	0.102	0.547	0.653
	Intra-groupes	7.262	39	0.186		
	Total	7.567	42			
الخبرة المهنية	Inter-groupes	0.388	3	0.129	0.704	0.556
	Intra-groupes	7.179	39	0.184		
	Total	7.567	42			

المصدر: من انجاز الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية والوظيفية سواء الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية، وبين إدارة الجودة هي قيم تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، حيث بلغت نسبة الدلالة لكل منها على التوالي (74.1%)، (53.6%)، (66.4%)، (95.5%)، (41%)، ومن هنا يتم قبول الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكافة المتغيرات الشخصية والوظيفية والقول بأنه:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قلمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قلمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قلمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قلمة حول إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة المهنية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

الجدول رقم (44): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "أبعاد الجودة" و"متغير العمر"

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
العمر المستجوب	Inter-groupes	1.606	3	0.535	3.502	0.024
	Intra-groupes	5.961	39	0.153		
	Total	7.567	42			

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن مستوى الدلالة لمتغير العمر أقل من مستوى الدلالة المفترض مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بهذا العنصر، ويمكن توضيحها من خلال القيام باختبار شيفي الموضح في الجدول رقم (45):

جدول رقم (45): اختبار شيفي لمتغير العمر

(I)العمر المستجوب	(J)العمر المستجوب	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Sig
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.41281	0.15881	0.097
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.65573	0.22289	0.048
	50 سنة فأكثر	-0.23906	0.22289	0.765
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.41281	0.15881	0.097
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.24292	0.19153	0.660
	50 سنة فأكثر	0.17375	0.19153	0.844
من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.65573	0.22289	0.048
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.24292	0.19153	0.660
	50 سنة فأكثر	0.41667	0.24727	0.428
50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	0.23906	0.22289	0.765
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.17375	0.19153	0.844
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.41667	0.24727	0.428

المصدر: من إنجاز الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (45) نلاحظ أن هناك فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر في الفئة "أقل من 30 سنة" والفئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" حسب مستوى الدلالة أي أنها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=5\%$)، وهذا مايفسر أن هناك اختلاف في خبرتهم أو مؤهلاتهم العلمية في ادارة الجودة فخبرة الفئة "أقل من 30 سنة" أقل من خبرة الفئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" وأنه أيضا يمكن القول أن فئة الشباب لها حماس في تطبيق المفاهيم الحديثة لادارة الجودة والفئة الاخرى عكسها.

ومن هنا نقوم برفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول ادارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول ادارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات فتوصلنا إلى مايلي:

تبين لنا من خلال النتائج أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون بان إدارة الجودة متوفرة بدرجة عالية أي تقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) وذلك من خلال أبعادها الثمانية " الاداء، المظهر، الاعتمادية، المطابقة، المتانة، القابلية للصيانة، الجمالية والجودة المدركة"، كما اتضح لنا أيضا أن مستوى تنافسية المؤسسة من خلال إجابات الأفراد أنه عالي يقع في الفئة الرابعة وأنه يتأثر ببعض أبعاد الجودة المتمثلة في القابلية للصيانة والجمالية أما الأبعاد الأخرى فليس لها تأثير كبير، حيث في حالة عدم وجود هذه الأبعاد في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لا تكون هناك تنافسية أي تصبح تساوي (0)، بحيث تفسر متغيرات إدارة الجودة ما نسبته (65.6%) من تنافسية المؤسسة، أما بخصوص نتائج المتغيرات الشخصية لأفراد العينة اتضح لنا ليس لها أي أثر على إجاباتهم بمعنى لم تكون هناك أي فروقات في إجابات الأفراد حول المحورين "إدارة الجودة، "تنافسية المؤسسة" تعزى للمتغيرات الشخصية.

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، اتضح لنا أن لإدارة الجودة أهمية بالغة في الاقتصاد المعاصر، حيث تعد الجودة اليوم أمراً رئيسياً لغزو الأسواق العالمية، في حين أن تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم والسعي وراء متطلباتهم وحل مشاكلهم يسمح للمؤسسة بتقوية مركزها التنافسي.

وقد قمنا باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى عدة نتائج المتمثلة في النقاط التالية:

1. تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن إدارة الجودة لها تأثير فعال في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث بلغت قيمة متوسط إجاباتهم حول مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة ب (4.1383) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الرابعة "عالي".

2. وقمنا أيضاً بمعرفة مدى تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال آراء أفراد عينة الدراسة فلاحظنا أنهم يرون بأن مستوى تنافسية المؤسسة يقع ضمن الخلية (عالي) أي ضمن حدود الفئة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (4.0087)

3. تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وقبول الفرضية البديلة القائلة "التي تقول أن هناك تأثير جوهري لتطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، حيث اتضح لنا من النتائج أنه هناك علاقة بين بعد "القابلية للصيانة" وبعد "الجمالية" وبين مستوى تنافسية المؤسسة.

4. فمن خلال صياغة النموذج الرياضي النهائي الذي يوضح الأثر والعلاقة التي تربط بين مختلف المتغيرات يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، ومنه لإدارة الجودة أثر كبير على تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث تفسر إدارة الجودة ما نسبته (65.6%) من التغيرات التي تحصل على تنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، أما باقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

5. بينت لنا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، أنه توجد فروقات في إجابات أفراد العاملين بالمؤسسة حول إدارة الجودة تعزى بالمتغيرات الشخصية، أي أن المتغيرات لها أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة وبالخصوص متغير العمر.

من خلال النتائج النظرية والميدانية المتحصل عليها، نقدم مجموعة من المقترحات التي قد تخدم مصلحة المؤسسة محل الدراسة:

1. اجراء بحوث ودراسات حول موضوع إدارة الجودة نظرا لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى.
2. وضع رسائل دعائية الى الجمهور المشتركين والمرتبين.
3. ضرورة قيام المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة بإدارة الجودة.
4. العمل على توسيع النطاق الجغرافي لمؤسسة عمر بن عمر.

5. السعي إلى انتاج منتوجات بأحجام مختلفة تناسب جميع الزبائن ومتميزة عن باقي المتنافسين بهدف تعزيز مركز المؤسسة في السوق.

6. جذب الكفاءات المتميزة في مجال ادارة الجودة من مديريين واستشاريين لمواكبة التطورات الحاصلة.

افاق الدراسة:

بعد معالجة إشكالية البحث والتوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تكون أفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من دراستنا المتمثلة فيمايلي:

1. العلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية.
2. العلاقة بين ادارة الجودة وولاء الزبون.
3. أثر تطبيق إدارة الجودة على مردودية المؤسسة.
4. إجراء دراسات حول أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الخدمية.

صعوبات الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا البحث مررنا ببعض الصعوبات نوجزها فيمايلي:

1. صعوبة الحصول على كل المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.
2. صعوبة توزيع إستمارة الأسئلة على رؤساء المصالح والفروع بحيث تم توزيع أغلبها على المستوى التنفيذي للمؤسسة.
3. الإفتقار لمراجع موضوع الدراسة "إدارة الجودة" وبالأخص المراجع الأجنبية والكتب.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
2. آل علي رضا صاحب أبو حمد، الموسوي سنان كاظم، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
3. الباز أحمد محمد عبد الحميد مصطفى، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2017.
4. البرواري نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة " مفاهيم وأسس وتطبيقات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
6. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. التميمي فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. الجبوري ميسر ابراهيم أحمد، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2010.
9. حايف سي حايف شيراز، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
10. الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
11. خضير محمود كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
12. خضير محمود كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. الخولاني محمد محمد محمد، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
14. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

15. الدرادكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. ديري زاهد محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
17. سحنون محمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
18. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة- الفلسفة ومداخل العمل-، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. الشافعي حسن أحمد، مورسي سوزان أحمد، إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2012.
20. الشريف بوفاس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال sixsigma، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2019.
21. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
22. الصوص نداء محمد، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
23. الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة: في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. الطيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة وصناعة الجودة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. عبود نجم نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. عبوي زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن، 2006.
29. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة-مدخل استراتيجي تطبيقي-، الطبعة الأولى، دارإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. العزاوي محمد عبد الوهاب، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 & ISO 14000، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قائمة المراجع

31. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32. غواري مليكة، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
33. فيلد دال بستر، الرقابة على الجودة، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995.
34. قحطان محمود يحيى، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
35. القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
36. كافي مصطفى يوسف، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
37. كاكي عبد الكريم، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013.
38. الحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
39. المرهضي سنان وآخرون، إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
40. المسعودي حيدر علي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
41. النجارفريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
42. النعيمي محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ثانيا: المذكرات والرسائل:

1. بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
2. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.

قائمة المراجع

3. بويرجة معاذ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016.
4. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
5. بوزيد مروان، دور اليقظة التكنولوجية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
6. جابر زيد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
7. حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
8. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-،، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
9. حرنان سمية، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي قالمة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
10. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول-حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
11. سعد عبد الله نور محي الدين، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية: البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، دراسة تكميلية ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
12. سفاري أسماء، أثر الانترنت على تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مجموعة من الوكالات السياحية في الجزائر-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العربي بن مهدي - أم البواقي -، الجزائر، 2009.
13. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
14. عبد العال عبد العزيز، عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، ملخص أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.

قائمة المراجع

15. عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-،، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015.
16. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
17. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
18. فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية-حالة المجمع الصناعي صيدال-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
19. كحيل إسماعيل صبحي، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين-، دراسة استكمالية للماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
20. كورتل نجاة، تفعيل آليات تنافسية المؤسسة الوطنية من خلال تنشيط نظام الإبداع والتكنولوجيا دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الجرار الصناعي والمؤسسة الوطنية لتصنيع عتاد الحمولة والتكديس والمؤسسة الوطنية لصناعة المضاطح والمرصصات-، مذكرة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017.
21. لحو سامية، التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر- باتنة-، الجزائر، 2008.
22. محمد ابراهيم عبد القادر، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)-، دراسة استكمالية للماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
23. محمد أحمد عثمان إبراهيم، تكاليف الجودة ودورها في دعم الميزة التنافسية بالشركات الصناعية دراسة ميدانية على شركتي جياودال، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على الماجستير في محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.
24. مقدادة مليكة، إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018.
25. الملاح منتهى أحمد علي، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، دراسة استكمالية للماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، القدس، 2005.

ثالثا: المجالات العلمية

قائمة المراجع

1. براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد05، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
2. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
3. برو هشام، تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي - حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر- ، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد02، المجلد10، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.
4. بن أحمد سعدية و آخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة : مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد05، المجلد03، جامعة الشهيد أحمد زيانة غليزان، الجزائر، 2020.
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي موجه في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد06، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008.
6. بوريشة أعمار، تفعيل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الناقد لدراسات السياسية، العدد01، المجلد06، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022.
7. بوسماحة عبد الحق، عياد محمد سمير، المفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد06، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019.
8. بوناب محمد، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الاداء الوظيفي للموارد البشرية-دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -قالمة-، العدد04، المجلد1، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر، 2017.
9. الخلف نضال محمد رضا، مهيهي صفاء محمود، دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد122، المجلد42، العراق، 2019.
10. داودي الطيب، محبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
11. سالم يسمينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد01، المجلد20، جامعة سطيف1، الجزائر، 2022.
12. سيد حياة، كلاخي لطيفة، التغيرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد35(02)، جامعة زيان عاشور بالهلفة، الجزائر، 2018.
13. فيشوش حمزة، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد01، المجلد09، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022.

قائمة المراجع

14. قادري عبد الحفيظ، مرتات محمد، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، العدد 01، المجلد 08، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 2019.
15. قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021.
16. مصيطفى عبد اللطيف، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 06، غرداية، الجزائر، 2009.
17. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، الجزائر، 2006.
18. النويران ظاهر لفا عافت، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 17، جامعة البلقاء، الأردن، 2017.
19. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، 2003.
20. اليحيى محمد، مدى تأثير معايير الجودة ل(Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، المجلد 09، المملكة العربية السعودية، 2018.

رابعاً: المطبوعات

1. جليل ياسين، محاضرات في التنافسية والخيارات الإستراتيجية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
2. قديد فوزية، إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة الثالثة ليسانس إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.

خامساً: مواقع الانترنت

1. Iso 26000، بدون كاتب https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88_26000، أطلعته عليه بتاريخ 2023/05/03 الساعة 20:07.
2. الجازي هايل، معوقات تطبيق إدارة الجودة، <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA>، أطلعته عليه بتاريخ 2023/03/12 الساعة 12:26.
3. تيسير محمد، ماهو معامل ألفا كرونباخ، موقع مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، <https://blog.ajsrp.com/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84>

قائمة المراجع

[%D8%A3%D9%84%D9%81%D8%A7-](#)

[/D9%83%D8%B1%D9%88%D9%86%D8%A8%D8%A7%D8%AE](#)، أطلعت عليه بتاريخ

2023/05/22 على الساعة 10:04.

4. سعد يحيى، كفاءة اختبار الفرضية في البحث العلمي، <https://drasah.com/Description.aspx?id=4839>، أطلعت عليه بتاريخ

2023 /05/26 على الساعة 17:26 .

رابعاً: الملتقيات العلمية:

1. بن عبد العزيز سفيان، مقدم محمد، أثر إدارة الوقت على تنافسية المؤسسة الاستشفائية في إطار الصداقة الكوبية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، يومي 10 و11 أبريل 2018.

2. بن علي أمينة، بوزيان العجال، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

3. رزيق كمال، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 22 و23 أبريل 2003.

4. الطويل أكرم احمد، رغيد ابراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى-، جامعة الموصل، العراق، 2008.

5. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006.

6. اللوزي موسى، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة-الإبداع والتجديد-، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، يومي 27-29 نوفمبر 2004.

7. مختار عبد الهادي، بن الحاج جلول ياسين، مداخلة بعنوان: تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر، 2009.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. belattaf Matouk et autres, **La compétitivité des entreprises A la compétitivitéL'UE**, Global Journal and business research vol14, Université de Bejaia, de Algeria, 2014.

2. DekkarDjenatteGuettafilila, **Les Bénéfices D'ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes dans le cadre du projet -RSMENA- Cas De NCE ROUIBA**, EL BecharEconomic Journal, N°3, vol4, Université Ferhat Abbes Sétif 1, Algérie, 2019.

3. Giesen Eva, **démarche qualité et norme iso 9001-une culture managériale appliquée a la recherche**, institut de recherche pour le développement, paris, 2008.

4. Hamoudi mahdaoui, **laqualité source d'amélioration des profits dans l'entreprise**, revue des sciences économiques et de gestion, N°17, université Sétif 1, Algérie, 2017.
5. Mkimah Sabri, Zedoudi Amina, **L'évaluation du système de management de La sécurité de L'information) SMSI) Aux normes internationales ISO 27001 : Etudes de cas L'entreprise portuaire de Skikda – Algérie**, revue des sciences humaines & sociales, N°02, vol08, université Constantine 2, Algérie, 2022.
6. S. Arvanitoyannis Loanis, **HACCP and ISO 22000-Application to Foods of Animal origin-**, Wiley-Blackwell, university of Thessaly, Greece, 2009.
7. sehaba Fatima, **la mise en œuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes**, mémoire de magister en management, université d'Oran, Alger, 2012

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الأسئلة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيد(ت)ي المحترم(ة)

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وهو جزء مرتبط بعملية التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة في المؤسسة الصناعية الغذائية دراسة ميدانية "مطاحن عمر بن عمر" في ولاية قالمة -الفجوج-". لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المقدمة. علما أن المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة، ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي فقط.

مع كل احتراماتنا وتقديرنا لكم لمشاركتكم في هذا الاستبيان.

تحت إشراف الأستاذ:

- زرفة رؤوف

من إعداد الطالبتين:

- حداد إكرام

- بوراد نسرين

السنة الجامعية: 2023/2022.

قائمة الملاحق

الجزء الأول: المعلومات العامة

- البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 30- أقل من 40 40- أقل من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي ليسانس أو ما يعادلها ماجستير أو ما يعادلها
شهادات أخرى تذكر إذا وجدت:

4- المنصب الوظيفي:

مدير نائب مدير رئيس فرع رئيس مصلحة موظف

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة

ضع علامة (x) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على ضرورة كل منها في تطبيق إدارة الجودة.

الرقم	العبرة	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
أولا	الأداء					
1	المعدات والأجهزة المستخدمة في صنع المنتج حديثة ومتطورة.					
2	تختبر المؤسسة قدرة منتوجاتها على الأداء الجيد عبر مخابر متطورة.					
3	تواكب منتوجات المؤسسة الجودة من وجهة نظر الزبون .					

قائمة الملاحق

					تواكب منتجات المؤسسة معايير الجودة الدولية (ISO).	4
					يساهم الأداء الجيد للمنتوج في زيادة حجم المبيعات.	5
					تتفوق منتوجات المؤسسة على المنتوجات المنافسة في السوق.	6
المظهر: السمات والملامح						ثانيا
					تمتلك منتوجات المؤسسة مواصفات خاصة تظهر بوضوح في غلاف المنتوج المقدم.	7
					يختلف تصميم منتوجات المؤسسة عن المنتوجات المنافسة.	8
					تغير المؤسسة من حين لآخر أشكال وتصاميم المنتوجات.	9
الاعتمادية						ثالثا
					منتوجات المؤسسة لها قابلية التخزين لفترة طويلة.	10
					تعتبر شكاوي الزبائن حول منتوجات المؤسسة شبه منعدمة.	11
					يعتمد الزبائن على منتوجات المؤسسة من خلال الاقتناء المتكرر لها.	12
المطابقة						رابعا
					تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على الخصائص التي يطلبها الزبائن.	13
					منتوجات المؤسسة تطابق التصميم الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة.	14
					تتوفر المؤسسة على فرق عمل لمراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج.	15
					توفر المؤسسة منتوجات متطابقة لمواصفات الزبائن.	16
الامتانة						خامسا
					يملك المنتوج مدة صلاحية مقبولة.	17
					تتميز منتوجات المؤسسة بمعايير السلامة الجيدة.	18

قائمة الملاحق

القابلية للصيانة					سادسا
				تدخل المؤسسة في الوقت المناسب من أجل معالجة مشاكل الإنتاج والتسويق.	19
				تقوم المؤسسة بالصيانة الدورية للمعدات والأدوات التي تستخدمها في الإنتاج.	20
				تتوفر المؤسسة على خدمات إعادة استرجاع أو تبديل المنتجات ذات العطب.	21
الجمالية					سابعا
				الشكل الخارجي لمنتجات المؤسسة جذاب جدا.	22
				يمنح الشكل الخارجي للمنتج الشعور بالرغبة بالشراء.	23
				تمتاز منتجات المؤسسة بتصاميم فريدة من نوعها.	24
				تغيير نوعية التغليف من الأسباب التي تزيد من جمالية المنتج.	25
الجودة المدركة					ثامنا
				تتوفر المؤسسة على منصة في موقعها الإلكتروني تتلقى فيها تغذية راجعة من الزبائن حول جودة المنتج.	26
				تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الملاحظات حول الجودة المعبرة عنها من طرف الزبائن.	27
				يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها على ما تقدمه لزيائنها من قيمة تنعكس على مستويات رضاهم وولائهم.	28

المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

الرقم	العبرة	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
التكلفة						
29	تخفض المؤسسة تكاليف منتوجاتها من خلال التحكم في تكاليف الشراء.					
30	تكتشف المؤسسة الأخطاء قبل حدوثها (الرقابة الوقائية).					
31	تعمل المؤسسة على ممارسة الرقابة العلاجية.					

قائمة الملاحق

					تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج.	32
الحصة السوقية						ثانيا
					تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات.	33
					يمكن للمؤسسة من خلال توسيع نشاطاتها وتنمية قدراتها التنافسية استقطاب زبائن المنافسة.	34
					تكتسب المؤسسة عدد متنوع من العملاء من خلال رفع الوعي بالعلامة التجارية.	35
					تعتمد المؤسسة أسعار تنافسية لزيادة حصتها السوقية.	36
الإنتاجية						ثالثا
					تسعى المؤسسة إلى زيادة معدلات الإنتاجية الكلية للمؤسسة.	37
					تعمل المؤسسة على تخفيض معدل العيوب في منتوجاتها	38
الربحية						رابعا
					تسعى المؤسسة إلى زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية	39
					تعمل المؤسسة على زيادة معدل أرباحها.	40

نشكركم على حسن تعاونكم.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة محكمي استبيان الدراسة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
بوناب محمد	أستاذ محاضر "ب"	جامعة قلمة
زراولة رفيق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قلمة
قيدوم لزهر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قلمة
لراري ليلي	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة قلمة
حرنان سمية	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة قلمة

المخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الصناعية الغذائية، فتمدنا اختيار مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" المتواجدة ببلدية الفجوج ولاية قلمة لصناعة العجائن والسميد للقيام بدراستنا التطبيقية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراستنا، وتم توزيع (50) استمارة على العمال واسترجاع (43) استمارة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن لإدارة الجودة أثر كبير على تنافسية مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث تفسر إدارة الجودة ما نسبته (65.6%) من التغيرات التي تحصل على تنافسية المؤسسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، أما باقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى خارج النموذج، بحيث أنه يوجد تأثير لقابلية الصيانة والجمالية على تنافسية المؤسسة، بينما لا يوجد تأثير لباقي الأبعاد على تنافسية المؤسسة، كما لا توجد فروقات في إجابات أفراد المؤسسة في كل المتغيرات الشخصية حول إدارة الجودة إلا متغير العمر، وقد اقترحت الدراسة على المؤسسة وضع رسائل دعائية في منتجاتها وتوسيع نطاقها الجغرافي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة، التنافسية، الميزة التنافسية

Résumé

Cette recherche vise à identifier l'impact de la pratique du management de la qualité sur la compétitivité de l'entreprise industriel alimentaire. Pour ce fait, nous avons eu le privilège de choisir « les moulins de Amor Ben Amor » sise à la commune d'Al fjoudj wilaya de Guelma, spécialisé dans la fabrication des pâtes et de semoule.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté l'approche analytique descriptive, car elle c'est la plus appropriée pour notre étude, (50) questionnaires ont été distribués aux travailleurs, et (43) formulaires ont été récupérés qui ont été analysés à l'aide du programme statistique SPSS.

L'un les résultats les plus importants obtenus est que le management de la qualité a un impact significatif sur la compétitivité de l'entreprise "Moulins Amor ben Amor", car le management de la qualité explique (65.6%) des changements qui surviennent dans la compétitivité de l'entreprise dans "Amor ben Amor", quant reste du ratio du a d'autres variables extérieures au modèle, de sorte qu'il y a un effet de maintenabilité et d'esthétique sur la compétitivité de l'entreprise, alors qu'il n'y a pas d'effet pour le reste des dimensions sur la compétitivité de cette entreprise, comme il n'y a pas de différences dans les réponses des membres de cette institution pour toutes les variables personnelles sur le management de la qualité à l'exception de la variable d'âge, L'étude a suggéré de mettre des slogans dans les produits de cette entreprise et élargir sa zone d'action géographique.

Les mots clés: la qualité, le management de la qualité, la compétitivité, avantage compétitif.

Summary

This research aims to identify the extent to which the application of quality management affects the competitiveness of the food industrial business.

To carry out our applied study, we deliberately chose the “Amor Ben Amor” company which is located in the municipality of Al fjoudj, wilaya of Guelma, Algeria, specialized in the manufacture of dough and semolina.

To achieve this goal, we adopted the descriptive analytical approach, as it is the most appropriate for our study, (50) questionnaires were distributed to workers, (43) forms were retrieved which were analyzed using the SPSS statistical program.

Among the most important results reached is that quality management has a significant impact on the competitiveness of the "Amor ben Amor" , where as quality management explains (65.6%) of the changes that occur to the competitiveness of the company, outside the model, We concluded that there is an effect of maintainability and aesthetics on the competitiveness of the company, while there is no effect for the rest of the dimensions, and there are no differences in the answers of the company members in all personal variables about quality management except for the variable of age, The study suggested the company to put out promotional messages in its products and expand its geographic field.

Key words:Quality, Quality management, competitiveness, competitive advantage.