

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية
دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج – قالمة-

إشراف الأستاذة:

خلف الله فهيمة

إعداد الطلبة :

مريم غريسي

عديلة بوشريبشة

السنة الجامعية: 2018 – 2019

تشكرات

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى و على آله و صحبه وسلم تسليما كثيرا اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا إن خير العلم ما نفع حكمة عمل بها منذ القدم و نحن نحمد الله الذي لا يحمد على شيء سواه الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث.

ونخص بالشكر الأستاذة المشرفة " **خلف الله فهمة** " على توجيهاتها و نصائحها القيمة فلها منا أصدق وأسمى عبارات الشكر و التقدير وجزاها الله ألف خير و أبقاها ذخرا و فخرا للجامعة والطالب ونسأل الله أن يوفقها في مشوارها العلمي و إلى أوليائنا الكرام دون أن ننسى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الجامعة وجميع عمال المكتبة كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مسؤولي مطاحن عمر بن عمر خاصة السيدة " **كحل الراس أسيا** " على قبولهم لنا وتعاونهم معنا

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في مساعدتنا على إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أهدي ثمرة جهدي ونتاج عملي إلى من لا تغلى عليهما روعي إلى من أوصاني الله بهما خيرا في محكم تنزيله لقوله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

(سورة الاسراء - الآية 23)

إلى من هي أعلى عليا من روعي إلى من منحني روح الإرادة وعلمتني التحدي وأنارت لي دري وانتظرت بشوق لحظة نجاحي إلى أمي الحبيبة "خديجة" أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية

إلى من علمني الصبر والمثابرة وكان لي خير سند في الحياة إلى من أردته أن يفتخر بي أبي الغالي "علي" رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه

إلى من شاركوني عطف الأم ومحبة الأب إلى أجمل هدية من هدايا الرحمن شقائق القلب وزهور الفؤاد إخوتي "العربي - فضيلة - خالد"

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية وإلى كل الأهل والأقارب إلى الأخوات اللواتي لم تلهين أمي إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من معهم سعدت صديقتي : بسمة - عديلة - حنان.

وإلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

مريم غريسي

إهداء

إلى نور بصري وبصيرتي ونبراس عقلي إلى من هام بهما قلبي

إلى من دمت يداها وسهرت عيناه إلى من علمني الطاعة وسقاني حب
القناعة وأفتخر به كل دقيقة وساعة إلى منبع احترامي إليك أنت أستاذي
الأول وتاج رأسي أبي الغالي "محمد العزيز"

إلى ينبوع الحنان إلى التي إمتأ قلبي بحنانها وعلمتني أبعادات الحياة
فكانت خير المدارس التي من رافقتني بدعائها في كل خطوة من حياتي
إلى من خدمتني برموشها منذ طفولتي إلى من كانت سببا في وجودي
أمي الغالية "حفصة" أسأل الله أن يطيل في عمرهما ويجعل يومي قبل يومهما
إلى من أضفوا على حياتي طعما خالصا وكانوا لي سندا شقائق القلب وزهور
الفؤاد إخوتي وأخواتي "هوقي ، رضا ، محمد ، سعيدة ، وافية"
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية على رباحين حياتي بدتي
الغالية حفظها الله

إلى كل العائلة والأقارب

إلى من سررنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكاتفنا يدا
بيد ونحن نقطع زهرة تعلمنا إلى الروح التي سكنك قلبي : " مريم ، حنان ،
بسمة،

إلى من رسموا البسمة في عيوني رفقاء دربي الذين لم تدهم أمي : أميرة
، أمينة ، خولة ، إناس ، لمياء ، وهيبه ، نادرة ، صابرة ، أسيل ،
يونس ، محمد ، ياسين ، مهدي "

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي

عدالة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر و العرفان
/	الإهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: النشأة و التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الرابع: أهداف و فوائد إدارة الجودة الشاملة
19	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الرابع: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو
33	المطلب الأول: مفهوم الإيزو
37	المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9000
39	المطلب الثالث: متطلبات الحصول على شهادة الإيزو 9000
41	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
45	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة
47	تمهيد

48	المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: أنواع و محددات الميزة التنافسية
57	المطلب الرابع: أسباب تطوير الميزة التنافسية
58	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: مقاربات بناء الميزة التنافسية
74	المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية
75	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
75	المطلب الأول: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية
76	المطلب الثاني: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
78	المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية
86	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية
87	خلاصة الفصل الثاني
88	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر
89	تمهيد
90	المبحث الأول:تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
90	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
91	المطلب الثاني: أهداف و منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
93	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
97	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
97	المطلب الأول: وصف مجتمع و عينة الدراسة
98	المطلب الثاني: مناهج الدراسة
100	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
101	المبحث الثالث: تنفيذ الدراسة و معالجتها
101	المطلب الأول: معالجة و تحليل النتائج
105	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

107	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
118	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات و قراءة النتائج
126	خلاصة الفصل الثالث
127	الخاتمة
130	قائمة المراجع
131	الملاحق

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
11	المقارنة بين عناصر الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	(1-1)
16	أنواع العملاء	(2-1)
44	الفروقات و العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إيزو 9000	(3-1)
61	أبعاد استراتيجية التميز	(1-11)
92	أنواع عجائن عمر بن عمر	(1-111)
98	الاستثمارات المقبولة و المرفوضة	(2-111)
103	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	(3-111)
104	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(4-111)
104	قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستثمار	(5-111)
105	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	(6-111)
105	مقياس ليكارت الخماسي	(7-111)
106	طول الخلايا	(8-111)
107	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(9-111)
108	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(10-111)
109	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(11-111)
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	(12-111)
110	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	(13-111)
111	نتائج إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر	(14-111)
115	نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر	(15-111)
118	اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية لمطاحن عمر بن عمر	(16-111)
119	نتائج اختبار ستودنت للمحور الأول	(17-111)
120	نتائج اختبار ستودنت للمحور الثاني	(18-111)
120	نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين المحورين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية	(19-111)
121	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	(20-111)

122	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير السن	(21-III)
123	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(22-III)
124	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	(23-III)
125	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	(24-III)

فهرس الاشكال		
الصفحة	الشكل	الرقم
25	دائرة ديمنج لتحسين المستمر	(1-1)
28	ثلاثية جوران	(2-1)
31	مفهوم الجودة اليابانية	(3-1)
33	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(4-1)
55	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-11)
64	أبعاد الجودة	(2-11)
68	أنشطة سلسلة القيمة	(3-11)
93	الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر	(1-111)

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتحولات متسارعة، فهذه التطورات المتلاحقة والتقدم السريع في مختلف المجالات، لا سيما في ظل العولمة، المعلوماتية والمنافسة الشديدة وظهور تحديات معاصرة كثيرة، أصبحت تهدد المؤسسات الحكومية والخاصة باختلاف أنشطتها وأشكالها، لذا وجب على المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو والتفوق اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتحديات المتزايدة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول هوتبني إدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة إدارية عصرية تركز على عدة مفاهيم تنظيمية، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير والتحسين المستمرين كونها تشمل كل الخصائص والمتغيرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية، وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، ومن أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزاي تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية الذي من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزها لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، ومنحها فرصة الدخول للأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية مقارنة بمنافسيها.

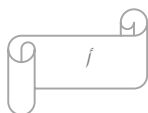
إشكالية الدراسة:

مما سبق تتبلور معالم إشكالية بحثنا التي سيتم معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يمكن أن تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لمطاح عمر بن عمر الفجوج - قالمة - ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية ندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تلتزم مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة؟
- 2- هل تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية؟
- 3- هل التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية؟
- 4- هل هناك فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟



الفرضيات:

وكإجابة مبدئية لهذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. تلتزم مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة؛
2. تعمل مطاحن عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية؛
3. هناك علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية؛
4. هناك فروق في آراء أفراد العينة حول إلتزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة:

تمس الدراسة موضوع مهم خاصة في الوقت الحاضر، وذلك نظراً لما تواجهه المؤسسات من تحديات مما فرض عليها تبني أساليب إدارية فعالة كإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر قادرة على التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل وقدرتها على زيادة المنافسة، وسيتم من خلال هذه الدراسة :

- إظهار دور هذا الأسلوب في مؤسسة جزائرية وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف منها:

- معرفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المؤسسة؛
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير المنتجات والخدمات والإرتقاء بجودتها، ودعم الميزة التنافسية؛
- محاولة وضع تصور واضح لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؛
- الوصول في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية صحيحة.

صعوبات الدراسة:

لا تخلو أية دراسة من الصعوبات وأهم الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- صعوبة التحكم في برنامج SPSS؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع، لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسة محل الدراسة ورفض بعضهم الإجابة عليه.

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم حصر الدراسة النظرية في فصلين والدراسة التطبيقية في فصل ثالث وذلك باستخدام المناهج التالية:

- المنهج التاريخي لتأهيل الظاهرة موضوع الدراسة؛
- المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها؛
- منهج دراسة حالة: يعتمد على جمع البيانات وخصائصها واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات؛
- المنهج الإحصائي: من خلال معالجة بيانات الاستبيان والموزعة على عمال مطاحن عمر بن عمر.

أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع بناءً على عدة اعتبارات أهمها:
- الرغبة في دراسة الموضوع نظرياً ومحاولة تطبيقه وإسقاطه على أرض الواقع؛
- كثرة البحوث حول إدارة الجودة الشاملة التي مست جوانب مختلفة، لكن نجد أنها محدودة من حيث دراسة علاقتها بالميزة التنافسية؛
- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

هيكل الدراسة :

للتعمق في الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه وبعية الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع، وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به، يتوسطهما ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة" الذي قسم إلى ثلاثة " جاءت ضمنه ثلاثة مباحث، حيث تم التعرض إلى مختلف المفاهيم التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة ف جاء المبحث الأول بعنوان " ماهية إدارة الجودة الشاملة"، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وأخير المبحث الثالث بعنوان " إدارة الجودة الشاملة و الإيزو"؛

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق إلى " الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة" و الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث ف جاء المبحث الأول بعنوان " أساسيات حول الميزة التنافسية"، أما المبحث الثاني ف جاء بعنوان "بناء الميزة التنافسية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان " إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"؛

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى " دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر" و الذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ف جاء المبحث الأول بعنوان " تقديم مطاحن عمر بن عمر"، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان " تنفيذ الدراسة ومعالجتها".

الفصل الأول: الإطار النظري

لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، أهم عنصر من عناصر الاستثمار، الذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل لأساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة أصبح من الأمور الهامة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في التفوق إتباع مختلف المعايير الدولية، ومن أهم هذه المعايير شهادة الايزو 9000 التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة لشمول معناها، لما لها من خصائص النوعية الجيدة والصحيحة التي تؤدي بالمؤسسات عند تطبيقها إلى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض التكلفة في أقل وقت ممكن بهدف كسب رضا الزبون.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تم تخصيص هذا المطلب لتحديد نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينيات من القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية، وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة المتمثلين في كل من : ديمينج (Deming) جوران (joran) وفيجنباوم (Feigenbaum) وأشيكوا، والذين أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية والتركيز على العميل والتحسين المستمر، وفرق العمل، إلا أن أفكار هؤلاء الرواد لم تلقى قبولاً من طرف رجال الأعمال والإدارة الأمريكيين، واعتبروها أفكار خيالية صعبة المنال أو التطبيق؛

وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي ذهب كل من ديمينج وجوران إلى اليابان في زيارات كان الهدف منها حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية، فانتهاز العالمان هذه الفرصة وبدء بتعليم اليابانيين، هذه المفاهيم وقاموا بتطبيقها، وفي سنة 1951 أصدر فيجنباوم كتابه الشهير الموسوم بـ " مراقبة الجودة الشاملة " TOTAL QUALITY CONTROL " فكان بذلك أول من استخدم كلمة كلية TOTAL، وفي نفس السنة أصدر أيضاً جوران كتابه الشهير الموسوم بـ : "Jorans Quality Control hand book " وللإشارة فإن المؤسسات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي دفع المؤسسات الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد، وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق⁽¹⁾.

¹ - لعل محمد الشريف بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000 "، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ص ص 73، 74.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مر تطور إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل والتغيرات عبر سنوات طويلة يمكن تجسيدها فيما يلي:

المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي

اتسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جداً إنتاج المنتجات بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولاً عن صنع المنتجات ككل في الغالب، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار "standard" الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز موجوداً لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتجات والحرفيين، فالحرفي مسؤولاً عن المنتجات وإتقان العمل، والجودة التي يخلقها تكون مجالاً للفخر بنفسه، وهو ما كان يشكل حافزاً للعمل؛

المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن الماضي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفران لنتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل، ولم يعد العامل مسؤولاً عن كل المنتجات بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولاً عن التحقق من إنجاز الجودة المطلوبة؛

المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة ما بين 1920 - 1946 تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة، فالمنتجات و العمليات أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير، وقد أبرزت هذه المرحلة أقسام للفحص في المؤسسات ومن أولى تلك المؤسسات التي أنشأت قسماً للفحص فيها شركة "western Electric" تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات ATandT في عام 1925 حولت العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزه الهاتف، وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كانوا لهم دوراً مهماً في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة؛

المرحلة الرابعة : السيطرة على الجودة إحصائياً

تمتد هذه المرحلة ما بين عامي 1946 - 1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة، باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينة، وخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج، ولم يعد الفحص مناسباً 100%، لذلك بدأ انتشار السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى حتى خلال المرحلة السابقة، ففي عام 1924 قدم، W.A.SHEWHART مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية¹؛

المرحلة الخامسة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها "FEIGENBAUM" في عام 1956 وقد تميزت بما يلي² :

- 1- دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة ؛
- 2- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM) ؛
- 3- ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة، وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة؛
- 4- ظهور فكرة (ZERO DE FECTS) أي اختفاء نسبة العيوب.

المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الأتية³ :

¹ - محمود حسين الوادي وآخرون، " إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 26، 27.

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2011، ص 32.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 45.

- 1- إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريدونه؛
- 2- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
- 3- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

إن زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية، دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، وذلك بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة، والتعامل مع المستفيدين والموردين، وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة¹.

ويمكن القول في نهاية الأمر بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوة بعيدة عن الإدارة التقليدية وفيما يلي توضيح المقارنة بين عناصرهما من خلال الجدول الآتي :

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

جدول رقم: (1 - 1): يوضح المقارنة بين عناصر الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح ومرن، وأقل تعقيداً، أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون (المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	طويلة الأجل، تنفي الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي بعد حدوث الخطأ	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
علاقة المرؤوسين بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل و التدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: سوسن شاكر محيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص ص46، 47.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

ان دراسة إدارة الجودة الشاملة والغوص في ثناياها يتطلب أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حوله الدراسة ألا وهو الجودة حيث عرفتها المنظمة الدولية للمواصفات ISO بأنها: "مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة"¹؛

ومن هنا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

عرف معهد المقاييس البريطانية "British Standards Institute" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"²؛

تعرف إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر الأمريكية بأنها: "فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين"³؛

يعرف فيليب كروسبي Philip Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع أو تجنب حدوث

¹ - فتحي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 27.

² - صالح على عودة الهلالات " إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2014، ص 190.

³ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي " إدارة وصناعة الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011، ص 48.

المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً¹؛

يعرف جون أوكلاند "Oakland" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة"²؛

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مفهوم فلسفي واستراتيجي، فهي فلسفة إدارية تؤكد على أهمية مقابلة رغبات العملاء بدقة وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية، وإدراك أهمية التميز في الأداء تحقيقاً لأهداف المؤسسة على أن تصبح جزء من الثقافة الخاصة للمؤسسة، وهذا المفهوم كاستراتيجية فهو يعد بمثابة استراتيجية للتميز في الأداء عبر توجه جميع العاملين لتحقيق أهداف ورضا العملاء وإشباع احتياجاتهم وذلك في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة"³؛

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها: " نظام استراتيجي متكامل يشمل كل المؤسسة يعتمد على الموارد البشرية والمادية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين".

ثانياً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي⁴:

- 1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والاتجاهات الإدارية السابقة (المدرسة العلمية، المدرسة السلوكية، مدرسة الإدارة العامة، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم، مدرسة العلاقات الإنسانية...)؛
- 2- كما أنها أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية ادخال التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة؛

¹ - هاشم حمدي رضا " التميز الإداري في منظمات الاعمال"، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص55.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية، 2008، ص 72.

³ - محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 179.

⁴ - فتحية بوحرد، "إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 69، 70.

- 3- تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية تجاه العمل في المؤسسة، لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة و رؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية؛
- 4- تضع إدارة الجودة الشاملة رضا العميل في أولى اهتمامات المؤسسة، وتدعو إلى تلبية حاجاته وتوقعاته بل وتجاوزها؛
- 5- إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع؛
- 6- كما أنها تمثل أسلوباً لنشر ثقافة الجودة وإشاعة مبدأ التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والمشاركة الجماعية في تحقيق الجودة من منطلق أن الجودة هي مسؤولية الجميع؛
- 7- تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة، بمعنى تطبيق مفهوم مورد - عميل داخل النظام؛
- 8- يتسع مفهوم الجودة في ظل الإدارة بالجودة الشاملة ويتعدى حدود الوظيفة الإنتاجية ليشمل كافة أوجه النشاط بالمؤسسة ويمس كل جوانب الأداء فيها وهذا ما يسمى بخاصية الشمولية في إدارة الجودة؛
- 9- تحث فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدلاً من الجهود الفردية والمنعزلة وهي خاصية جماعية في إدارة الجودة الشاملة،
- 10- كما انها تؤكد العمل على منع الأخطاء وليس التصحيح لعيوب الإنتاج وهذا ما يعرف باسم الصفر خطأ في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في المؤسسة يؤدي للوصول إلى أفضل أداء ممكن وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المؤسسة باتجاه أهداف ومهام

محددة، إن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحليل سويت (swot)، يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية¹؛

ثانياً: التزام الإدارة العليا:

إن لالتزام الإدارة العليا أهمية بالغة تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد "Long - Term Commitment" لتحقيق هذه الاسبقيات ، فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة²؛

ثالثاً: التركيز على المستهلك:

يعد التركيز على المستهلك، وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، لذلك عرف كونلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وان من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وإن المستهلك أكبر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة، كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فالمستهلك هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو المستهلك يعني بأن تستثمر المؤسسة وقتنا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة كي لا يتسرب إلى منافسين آخرين، وإن أي محاولة لاستيفاء متطلبات المستهلكين يجبر المؤسسة على التفكير تفكيراً منتظماً حول المستهلكين وكيف نحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم³؛

ويأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول والمقصود به وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء هم:

¹ - عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان الطبعة الأولى، 2017، ص 143.

² - صلاح الدين حسن السيسي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص 50.

³ - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الجدول رقم: (1-2): يوضح أنواع العملاء

العميل الداخلي	العميل الخارجي
وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال فكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مورد و عميل في نفس الوقت.	وهو الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع أي الذين يدفعون ثمن السلعة أو الخدمة

المصدر : عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى، 2017، ص 144.

رابعاً: التحسين المستمر:

وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام يقصد به بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة، إضافة إلى هدف خاص والذي يعني التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً، وينبغي أن يجرى البحث عن فرص الأداء الأفضل¹؛

ومن أهم التحسينات ما يلي²:

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة؛
2. تقليل الأخطاء و الوحدات التالفة والضياعات؛
3. تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة؛
4. تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

خامساً: التدريب والتطوير المستمر:

يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين كل حسب وظيفته، من أجل بلوغ الوضع الأمثل، ولذا فإن إدارة المؤسسة تدفع بأفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفة مستمرة، للوصول في نهاية المطاف إلى تفوقهم في وظائفهم والعمل

¹ - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - مرجع نفسه، ص 51

على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء، فمن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر، أي أنه إذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين في المؤسسة على التحسين المستمر للمنتج، كان في المقابل الاهتمام بالتدريب المتواصل لجميع الوظائف والموظفين على المستويات المختلفة بالمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب جميع العاملين في المؤسسة بناء على دور التنظيم الجديد للعاملين، أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية¹؛

سادساً: مشاركة العاملين:

إن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، فيجب على الإدارة أن تدرك بأن العاملين يمكنهم أيضاً أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة، وحتى تكون جماعات العمل فعالة يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيف يمكن قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي²؛

سابعاً: التركيز على العمليات والنتائج معاً:

لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء³.

¹ - مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 87.

² - وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01 الشارقة 2014، ص 45.

³ - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

المطلب الرابع: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جملة من الفوائد والأهداف نجسدها فيما يلي:

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

منذ أن انطلقت إدارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها من جراء تطبيق إدارة الجودة حتى تكون الرؤية واضحة لدى جميع أفراد المؤسسة أثناء تبنيهم لهذا المبدأ للتركيز على هذه الأهداف أثناء التطبيق وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹:

1. توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل؛
2. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
3. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال؛
4. تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
5. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
6. رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة؛
7. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
8. استبعاد الرسالة عديمة الفائدة والمكررة ؛
9. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن؛
10. إشراك كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل؛
11. خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج؛
12. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2010، ص 48.

ثانياً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الصناعية العالمية ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المحققة من تجارب تلك المؤسسات فيما يلي¹ :

- 1- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة؛
 - 2- تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة؛
 - 3- تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك؛
 - 4- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - 5- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المؤسسة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة ؛
 - 6- زيادة معدل العائد على استثمار المؤسسة ؛
 - 7- زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج - بينما حددها الباحثان آدم و أبييرت بثلاثة فوائد شاملة ومركزة وهي:
- 1- خدمة المستهلك وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم على منتج جيد ومطابق للمواصفات العالمية وبكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع أفضل؛
 - 2- رضا العاملين ويتمثل ذلك في القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمنظم؛
 - 3- تحقيق فاعلية المؤسسة ويتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل على إعادة التركيز على رغبات وطموحات العميل والمجتمع ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وفيما يلي: عرض لمتطلبات، مراحل نماذج، مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 91، 92.

المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تبني المؤسسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفلسفية والاستراتيجية يقتضي تهيئة المؤسسة لذلك بتوفير عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العلمي، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمؤسسة ككل ويمكن اجمال هذه المتطلبات فيما يلي:

أولاً: دعم القيادة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

بمعنى تبني الإدارة العليا للمؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه، والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها¹ :

1- تهيئة ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع الجودة الشاملة؛

2- تخصيص الموارد والإمكانيات المادية التي تساهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك باعتبار أن أفراد الإدارة العليا هم بمثابة عامل التغيير الداخلي الأساسي، الذين يمكنهم من تشكيل قيم المؤسسة وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

ثانياً: تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

والمقصود هنا قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات نفسياً لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والافتتاع بها، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم، ومن جانب آخر فإن مناخ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من كافة جوانبها، التي ننظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات العمل²؛

¹ - محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 183 ، 184.

² - المرجع نفسه، ص 184.

ثالثاً: قياس الأداء:

من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء، لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها ولضمان نجاح نظام لقياس أياً كانت الأساليب المستخدمة، يجب وضع برنامج عملي لتدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام تلك الوسائل والأساليب، لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها¹؛

رابعاً: التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية؛

خامساً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية لـ "Deming": يركز على فكرة العمل الجماعي اذ يدعو إلى إقامة نظام التدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل؛

سادساً: التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار؛

سابعاً: القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى؛

ثامناً: إرساء نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها؛

تاسعاً: تشكيل فرق عمل للجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود الزمة نحو تحقيق مسعى الجودة².

¹ - محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² - مليكة غواري، " إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016، ص ص 54 ، 55.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في اثني عشرة مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل، ورغم عدم الاتفاق سنحاول أن نجعلها في خمس مراحل كما يلي¹ :

أولاً: مرحلة الإعداد (المرحلة الصفرية):

وتتطلب هذه المرحلة دراسة مدى الحاجة للجودة الشاملة واتخاذ القرار بتطبيقها، وعرض تجارب الآخرين والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد سياساتها والتزاماتها لتحقيق الجودة الشاملة.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

تبدأ بالاعتماد على البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد، ووضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وتشمل ما يلي:

- 1- اختيار أعضاء مجلس الإدارة،
- 2- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة؛
- 3- تدريب المجلس ومنسق الجودة؛
- 4- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة للجودة الشاملة؛
- 5- تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجيات تنفيذ الخطة.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

وتشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني، والتقييم والاستبيانات، وإجراء المقابلات إضافة إلى القيام بما يلي :

- 1- التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات العاملين حول عناصر القوة والضعف في المؤسسة ؛
- 2- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة؛
- 3- التعرف على مدى رضا الزبائن؛
- 4- تقييم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين.

رابعاً: مرحلة التطبيق:

¹ - نداء محمد الصوص، " الاقتصاد الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012، ص ص

وفي هذه المرحلة تبدأ عمليات تدريب جادة لتحقيق الجودة وإكساب العاملين مهارات في المجالات التالية:

1- كيفية جمع وتحليل المعلومات وعرض النتائج ؛

2- أدوات وتقنيات ضبط الجودة ؛

3- أساليب حل المشكلات.

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

المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قام بوضعها عددا من المفكرين، وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها ولعل من المفيد التعرف على تلك العناصر من خلال:

أولا: نموذج إدوارد ديمينج:

ولد إدوارد ديمينج عام 1900، وهو أمريكي الجنسية، حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بل، ويعتبر ديمينج الأب لمدخل إدارة الجودة الشاملة، سافر إلى اليابان سنة 1947 لمساعدة اليابانيين في الرفع من مستوى اقتصادهم وتحسين إنتاجية مؤسساتهم الصناعية، وساهم بمبادئه وأفكاره التي اتبعتها في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تنطلق من الاهتمام بالجانب الإنساني والتركيز عليه، كما نادى بتغيير ثقافة المؤسسة، حتى تستطيع المنافسة والتفوق في الأداء، واهتم برفع كفاءة العاملين ودعم مفهوم العمل بروح الفريق، عمل ديمينج مع شيورات في شركة بل للتليفونات، وتحدثا عن ضرورة إعادة النظر في أسلوب الإدارة، وأن الإدارة التقليدية لم تعد مجدية، وأنه لابد من استبدالها بأسلوب حديث، واهتما بأسلوب المراقبة الإحصائية، واستفاد من ذلك و وضع دورته المشهورة للتحسين المستمر.

يمكن توضيح عناصر دورة التحسين المستمر فيما يلي¹:

1- التخطيط: PLAN:

وهو أن يقوم كل من المديرين والموظفين والملاحظين بالتخطيط للتحسين، مع التركيز على العملاء واحتياجاتهم، والاهتمام بتحديد المشكلات، ثم تحديد أسبابها وتحديد الحل الأمثل لها وكذا تحديد مؤشرات الأداء وجميع البيانات الضرورية؛

2- التنفيذ التجريبي DO:

يتم تنفيذ الخطة في إطار محدود (كتجربة) لاختبار مدى التحسن الحادث، ويدرب جميع الأفراد المشاركين في عملية التحسين، ثم توصف العمليات التي تركز على التطور؛

3- التقييم CHECK:

في هذه المرحلة تم تقسيم مشروع التجربة، اعتماداً على مؤشرات الأداء، ومدى ملائمة ما تم تنفيذه في الخطة لاحتياجات المستفيد، فإذا لم يكن كذلك يتم تعديله؛

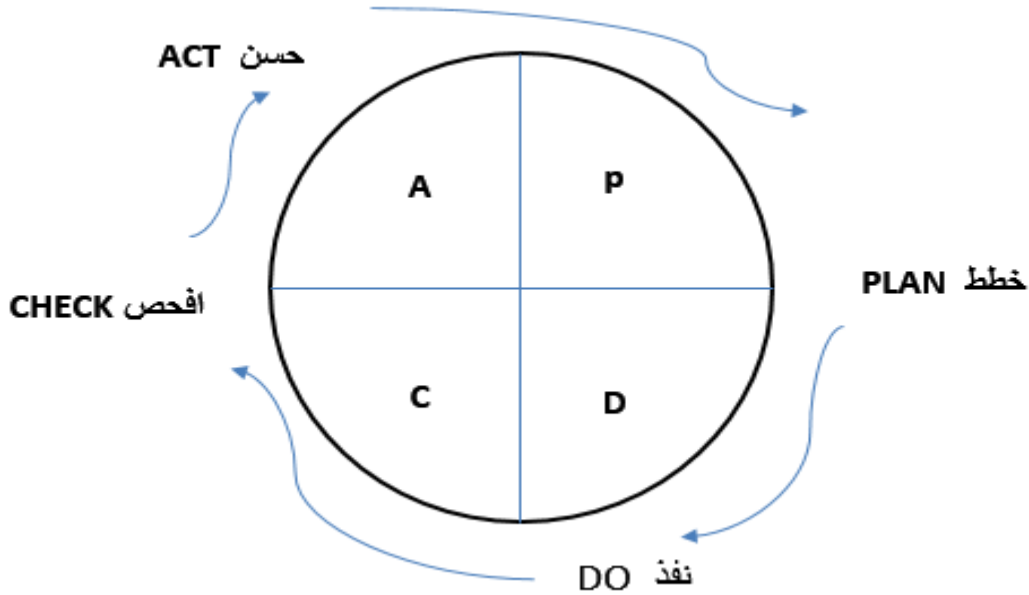
4- التنفيذ ACT:

حيث يتم تنفيذ التجربة التي ثبت نجاحها، وبذلك يكون هناك ثلاث خيارات إما تبني الفكرة، وتقديم الخطة، أو ضبطها واصلاحها وتعديلها، أو رفضها. ويوضح الشكل التالي دورة ديمنج لتحسين المستمر :

¹ - عزيز بن معوض الفثامي، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف:

الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها "، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012، 2013، ص 27.

شكل رقم (1-1): يوضح دائرة ديمينج للتحسين المستمر.



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 83.

يتضح من الشكل السابق أن دورة ديمينج للتحسين المستمر تبدأ بالتخطيط للجودة، ولا تنتهي العمليات عند حد معين، بل تظل في حركة دائرية لا تنتهي، وبالمقابل تستمر عملية التحسين المستمر في تزايد لا نهائي، وقد قدم ديمينج أربعة عشرة نقطة، عرفت بنقاط ديمينج تمثلت في التالي¹:

- أ- أنتج تقريراً بأهداف المؤسسة وأغراضها أو تنظيم آخر، ونشره على كل العاملين ، يجب أن توضح الإدارة التزامها بهذا التقرير بصورة مستمرة؛
- ب- علم الفلسفة الجديدة للإدارة العليا وكل فرد؛
- ت- أفهم الغرض من الفحص، لتحسين العمليات وتقليل التكلفة؛
- ث- أنهى أي ممارسة لمكافأة الأعمال على أساس بطاقة السعر فقط؛
- ج- حسن نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، وإلى الأبد؛
- ح- أسس التدريب؛
- خ- علم وأسس القيادة؛

¹ - جيمس ايفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة، الإدارة ، التنظيم، الاستراتيجية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الإنجليزية، 2009، ص ص 92، 93.

- د- قضى على الخوف، أنتج الثقة وأنتج جو الابتكار؛
 ذ- عمل أمثلية لجهود الفرق ، والمجموعات ومجالات العاملين تجاه أهداف الشركة، وأغراضها؛
 ر- ألغى الحصص العددية للإنتاج، وبدلاً من ذلك علم طرق التحسين وأسسها؛
 ز- ألغى الإدارة بالأهداف، وبدلاً من ذلك علم مقدرات العمليات وكيفية تحسينها؛
 س- ألغى العوائق التي تسلب الناس شعورهم بالفخر من حرفيتهم؛
 ش- شجع التعليم، والتحسين الذاتي لكل فرد؛
 ص- إتخذ إجراء لتحقيق التحويل.

ثانياً: نموذج جوزيف جوران

1- التعريف بالنموذج:

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على عيوب.¹

2-مراحل تحسين الجودة حسب جوران:

ويرى جوران أن تحسين الجودة يمر بعدة مراحل نذكر منها ما يلي²:

- أ- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث عن فرص التحسين؛
 ب- وضع أهداف التحسين؛
 ت- العمل على تحقيق تلك الأهداف؛
 ث- توفير التدريب اللازم؛
 ج- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشكلات؛
 ح- بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة؛
 خ- تقديم الحوافز والمكافآت؛
 د- نشر النتائج؛
 ذ- المحافظة على التقدم؛

¹ - إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين" مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 15.
² - اياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، ص 35.

ر- بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

3-ثلاثية جوران:

تتضمن الفلسفة التي يتبناها جوران حول إدارة الجودة الشاملة النقاط أو الأبعاد التالية¹:

أ- **تخطيط الجودة: (QUALITY PLANING):** ويتضمن تطوير المنتجات، الأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم والخطوات المتبعة في ذلك هي ما يلي:

- 1- تحديد من هم العملاء؛
- 2- تحديد احتياجاتهم؛
- 3- تطوير مواصفات المنتج التي تلبى تلك الاحتياجات؛
- 4- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات؛
- 5- إعداد الخطط على مستوى التشغيلي.

ب-مراقبة الجودة Quality control:

وتشمل مراقبة الجودة ما يلي :

- 1- قياس الأداء الفعلي؛
- 2- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية؛
- 3- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

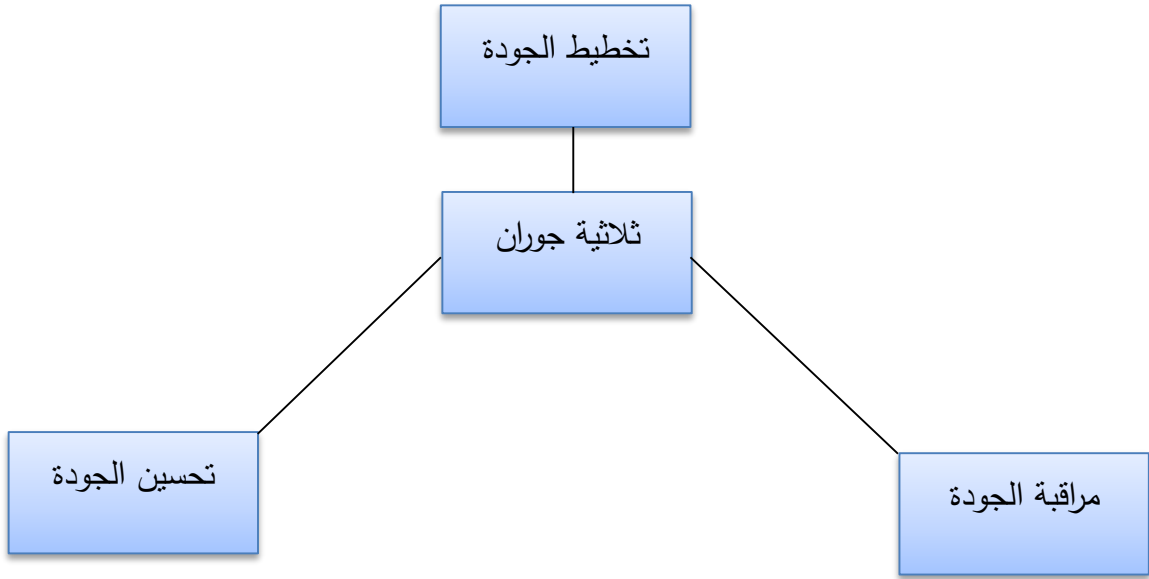
ج-تحسين الجودة Quality improvement:

تحسين الجودة يجب أن يكون مستمراً ويتضمن ما يلي:

- 1- تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسين المستمر؛
- 2- تحديد مجالات التحسين وتنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها؛
- 3- تشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشار إليها؛
- 4- تزويد فرق العمل باحتياجاتها.

¹ - إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الشكل (1-2): يوضح ثلاثية جوران



المصدر: إيداد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 35.

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Crosby:

يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال أساليب التطوير، حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية zero defects والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، وتحقيق مستوى عالٍ فيها، كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو "العيوب الصفرية"، أي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، و التكاليف غير المقبولة وهي تلك التكاليف التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب.

واشتهر كروسبي بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي¹:

1. يتفق تعريف الجودة بما يلبي حاجات العميل؛
2. تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء؛

¹ - رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص 33، 34.

3. معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية أي إتقان العمل من أول مرة؛
4. تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

رابعاً: أرماند فيجينوم Armand feigenbaum:

إن الباحث فيجينوم أمريكي عمل في شركة جنرال الكتريك في نيويورك عام 1944م وبعدها عمل أستاذاً في جامعة ما ساشوتس التكنولوجية حيث إستطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة و لقد عرف الجودة الشاملة بأنها مفهوم التمييز بدلاً من مفهوم يركز على العيوب فقط ومن وجهة نظره أن المستهلك يحدد الجودة وهذا ما يتفق معه جوران وقد أوضح فيجينوم بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة ، وهنا يتطابق فيجينوم مع وجهة نظر كروسبي والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة¹.

تتمثل اسهامات أرماند فيجينوم فيما يلي² :

- 1- طور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983؛
- 2- أشار فيجينوم إلى مفهوم الجودة من المنبع، فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل، فهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة؛
- 3- كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي تم إنتاجها.

خامساً: كاورو إيشيكاوا:

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار ديمينج، وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة ديمينج ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية، وقد انصب تركيز إيشيكاوا على الجانب العمالي في حل مشاكل الجودة ، و هو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم "دوائر مراقبة الجودة " والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين تتراوح بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وسبل حلها من أجل تطوير الأداء وتحسينه، فقد كانت قناعة إيشيكاوا بأن 80% من المشكلات المتعلقة بالجودة الشاملة هي مشكلات صغيرة في تحليلها النهائي بينما لا تزيد المشكلات الحقيقية للجودة عن

¹ - قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² - مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 34، 35.

20% ، وأن إتباع طرق نظرية الإدارة العلمية لتايلور هي المسؤولة الحقيقية عن سلبية العمال نحو حل المشكلات التي تقع ضمن مسؤولياتهم وقد ركزت آرائه وأفكاره على أهمية ما يلي¹:

- 1- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات؛
- 2- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعمال؛
- 3- الإهتمام بتقديم الحلول ومتابعة التنفيذ؛
- 4- إستمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة؛
- 5- إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي وزيادة الدافعية؛
- 6- توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لإجراء عمليات التطوير المستمر.

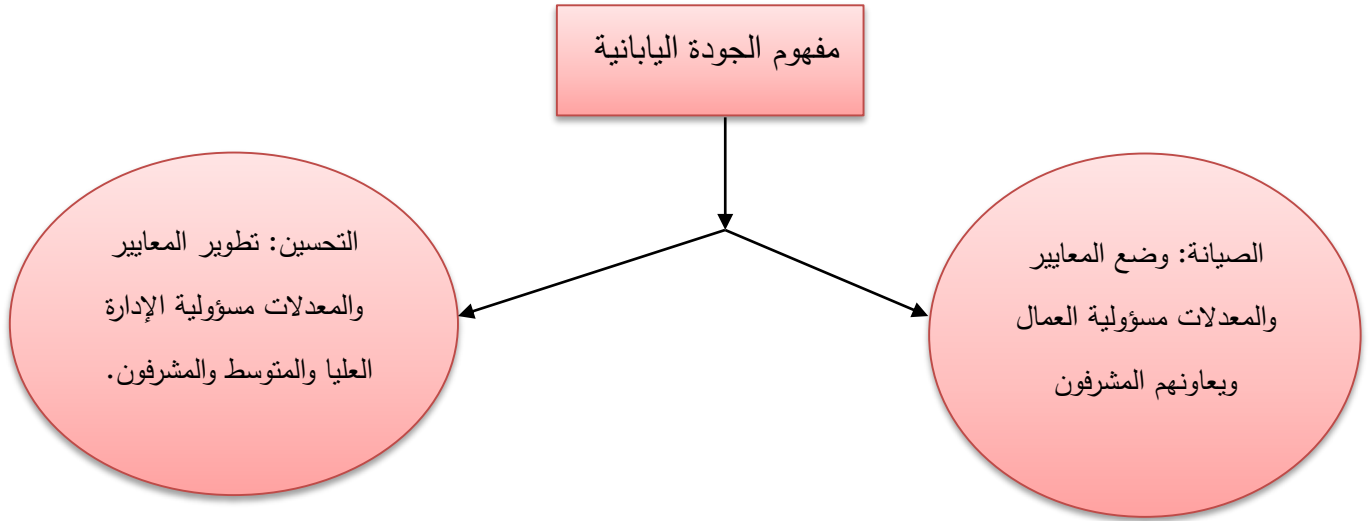
وبعد إيشيكاوا أول من صاغ مفهوماً للجودة اليابانية تحت اسم كايزن بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة ومخرجاتها، وتتطوي فلسفة كايزن على تأكيد أن وظيفة الإدارة في التحليل النهائي مزدوجة وتشمل الصيانة والتحسين فالأولى تعني وضع المعايير والمعدلات والتأكيد على إتباعها وهي مسؤولية العمال بشكل أساسي ويعاونهم المشرفون والثانية تعني تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى وهي مسؤولية الإدارة العليا وتعاونها الإدارة المتوسطة، والمشرفون(الرؤساء المباشرين)².

¹ - عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2007، ص ص 53، 54.

² - عناية محمد، خضير مرجع سبق ذكره، ص 54.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3) : يوضح مفهوم الجودة اليابانية.



المصدر: عناية محمد حضير؛ "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007، ص 54.

المطلب الرابع : مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سننتقل في هذا المطلب إلى مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي طبقتها ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي¹:

- 1- تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي) فهي نقطة البداية الموفقة وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة؛

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، ص 212

- 4- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)،
- 6- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

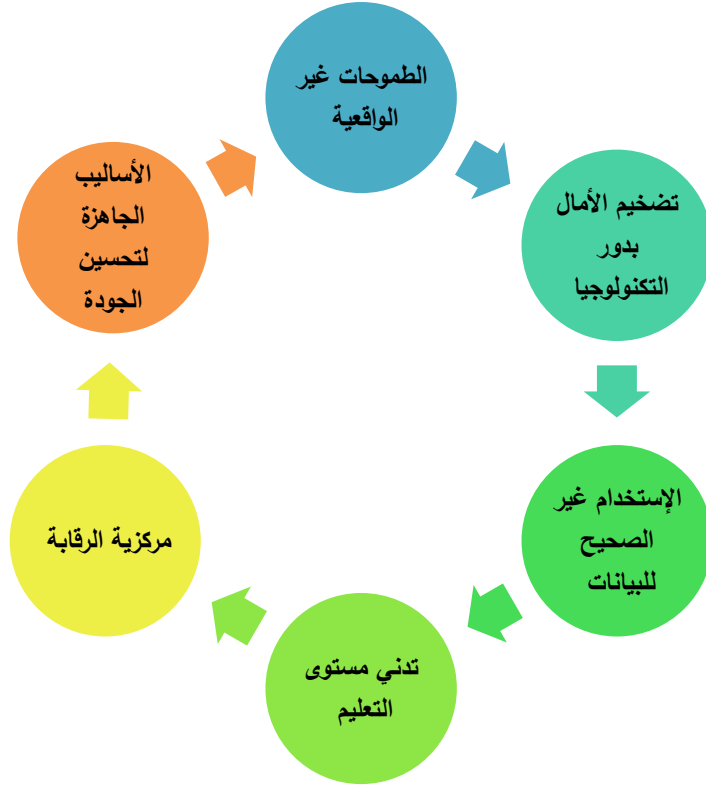
ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة نذكر ما يلي¹:

- 1- الطموحات غير الواقعية: التي جاءت بها الشعارات التي أريد بها تحسين الجودة الشاملة؛
- 2- الاستخدام غير الصحيح للبيانات: وذلك بتوظيف البيانات بطريقة غير صحيحة من أجل حل المشكلات ومن ثم الوصول إلى نتائج غير صحيحة من أجل حل المشكلات إضافة إلى استخدام بيانات مضللة ومخطوءة في عمليات التحليل علاوة على جهل بعض العاملين بأساليب التحليل الإحصائي؛
- 3- تضخيم الآمال بدور التكنولوجيا وعمليات الصيانة المستمرة والمكثفة بأن دورها سيكون كبيراً في الارتقاء بمستوى الجودة؛
- 4- تدني مستوى التعليم: حيث لم تعد المدارس قادرة على إكساب المهارات والقدرات الكافية للخريجين كي يكونوا عمالاً ماهرين في المؤسسات التي تنتظرهم في الحياة العملية؛
- 5- مركزية الرقابة: إن المركزية الشديدة لقسم الرقابة في المؤسسة يلغي الدور الفعال للعاملين في المشاركة الإيجابية في عمليات تحسين الجودة لأنها مهمة الجميع وليست حصراً بقسم الرقابة على الجودة؛
- 6- الأساليب الجاهزة لتحسين الجودة : حيث تعتمد بعض المؤسسات الى الاستعانة بنموذج كامل لتحسين الجودة بدلاً من نموذج يوضع حسب متطلباتها وحاجاتها ويؤخذ رأي العاملين فيها.

¹ - مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2015، ص 56.

وذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (1- 4) يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:



المصدر: مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 67.

المبحث: الثالث إدارة الجودة الشاملة والإيزو

إن من أبرز المواضيع التي يجب التطرق إليها عند دراسة إدارة الجودة الشاملة هو موضوع الإيزو وما قدمه من نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة مما هي فلسفة أو ثقافية تغيب عنها المعالم المحددة القادرة على جعل الجودة الشاملة قضية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات دون استثناء وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإيزو بشيء من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم شهادة الإيزو

خصص هذا المطلب لتسليط الضوء على كل من: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة الإيزو، نشأة المواصفة العالمية (ISO9000)، تعريفها، خصائصها.

أولاً: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة الإيزو:

الإيزو (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: (National Organization for Standardization)، حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية أيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي وتستعمل كلمة أيزوس جزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة (Isometric) وتعني مقاسات متساوية، وكلمة (Isonomy) وتعني مساواة الناس في القانون، وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختبار الأيزو ISO كإسم للمنظمة، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعا معينا من المؤسسات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 19004؛

قدمت هذه المنظمة مجموعة كبيرة من المواصفات القياسية الدولية في العديد من الأنشطة ومنها²:

1. المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001؛
2. المواصفة القياسية لنظام إدارة البيئة ISO 14001؛
3. المواصفة القياسية لنظام إدارة تقنية المعلومات ISO 2000؛
4. المواصفة القياسية لنظام أمن وسرية المعلومات ISO 27001؛
5. المواصفة القياسية لنظام سلامة الغذاء ISO 22000؛
6. المواصفة القياسية لنظام إعداد معامل الإختبار ISO 17025؛
7. نظام السلامة والصحة المهنية (أوساس) OHSAS 18001؛
8. نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (هاسب) HACCP.

والنظامان الأخيران أوساس والهاسب هما ليسا من المواصفات القياسية للإيزو، إذ يختلط الأمر على كثير من الناس فيظنون أنها من أنظمة الأيزو، فأما نظام السلامة والصحة المهنية (أوساس) فقد وضعت هيئة المواصفات البريطانية BSI على نمط مواصفات الأيزو، وتم العمل به وقبوله كنظام معترف به، ليمد المنشآت بعناصر فاعلة لإدارة نظام السلامة والصحة المهنية بها، وأما نظام تحليل المخاطر

¹ - فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 ص49.

² - محمد عدنان أبو راغب، "الاتجاهات الحديثة في المواصفات القياسية والجودة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016 ص249، 250.

ونقاط التحكم الحرجة (هاسب) في تصنيع الغذاء، فقد وضعت منظمة الصحة العالمية FAO عند ما قررت انشاء هيئة الدستور الغذائي CODEX في عام 1961، ثم تم تطويره ليلبي احتياجات وكالة NASA الفضائية.

ثانيا: نشأة وتطور المواصفة العالمية ISO 9000

لا شك أن جميع المؤسسات لديها نظم لإدارة الجودة، ولكن تختلف تلك النظم من حيث الفاعلية والكفاءة، ونظرا لحرص دول الاتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات المقدمة لأسواقها، تقدمت بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس والتي تعرف ب ISO ومقرها جنيف بسويسرا لإصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف ومتطلبات نظام الجودة، لكي تلتزم بها المؤسسات الراغبة في التعامل مع دول الاتحاد الأوروبي، وبالفعل صدرت أول مواصفة عالمية عام 1985 وتمت المصادقة عليها عام 1987 وتم توظيفها في التجارة الخارجية، وفي 1994 تم تطوير المواصفة والتي تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض التالية¹:

. المواصفة ISO 8402: تعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأكد الجودة؛

. المواصفة ISO 9001: نموذج تأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، الخدمة؛

. المواصفة ISO 9002: نموذج تأكيد الجودة الإنتاج، التركيب، الخدمة؛

. المواصفة ISO 9003: نموذج تأكيد الجودة في التفنيش والاختبار النهائي؛

. المواصفة ISO 9004: عناصر نظام إدارة وتأكد الجودة "جزءان للمؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية"؛

. المواصفة ISO11001: الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة "ثلاثة أجزاء"؛

. المواصفة ISO 10013: دليل إعداد وتطوير دليل الجودة؛

بالإضافة إلى مجموعة كبيرة جدا من الوثائق الفنية المتعلقة بجوانب التوافق مع المتطلبات وجميعها تقع تحت مسمى أدلة؛

وتستخدم المواصفات ISO 9001/2/3 في الأغراض التعاقدية وتمنح المؤسسات الحاصلة عليها شهادة مطابقة، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءا من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع (ISO 9001).

¹ - محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO 9000

إصدار 2000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص9.

ثالثاً: مفهوم المواصفة العالمية أيزو 9000

1- تعريف المواصفة العالمية أيزو 9000

تعرف أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، في حين يرى كل من Oven end Cochran في أنظمة الجودة ISO 9000 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 الأعمال¹.

إن هذه المواصفات عبارة عن شبكة مترابطة مع بعضها البعض، يطلق عليها بعض المتخصصين في مجال الإنتاج والتسويق اسم عائلة المواصفات القياسية أو عائد المواصفات العالمية ISO 9000 وتشمل هذه المواصفات كافة التقسيمات والتشعبات الخاصة بمواصفات الجودة فهي مصنفة كما يلي²:

أ- ISO 9000: مواصفة توكيد وإدارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب مع طبيعة المنشأة والأساليب اللازمة للتنفيذ كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة؛

ب- ISO 9001: مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشآت فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد البيع؛

ت- ISO 9003: مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج النهائي؛

ث- ISO 9004: دليل استرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية الإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الإنتاج، وعلى المؤسسة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها الذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يؤهل المؤسسة للتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة؛

¹ - سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول 2010، ص 267.

² - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008 ص 98، 99.

2- خصائص المواصفة العالمية أيزو 9000

تتميز المواصفة العالمية أيزو 9000 بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي¹:

أ-تحقق رضا المستهلك الأخير والمستعمل الصناعي وهو المحور الرئيسي للأنشطة الإنتاجية والخدمية الجارية في الوقت المعاصر؛

ت-مساهمة كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة واعتبار أي منهم مسؤول عن النوعية في حقل اختصاصه ومجال عمله؛

ث- الاستمرار في التحسن والتطور في الجودة، إذ أن الجودة تتغير باستمرار وما تراه اليوم جيدا ومليبا للحاجات الحالية قد لا تراه غدا بنفس الإطار، وربما سيظهر من هو أكثر اشباعا للحاجات المتنامية باستمرار؛

ومن هنا يتضح جليا أن المواصفات القياسية تركز بشكل رئيسي على أن الأداء أو العمليات المراد تحقيقها تتسم بضرورة تبسيط الأداء وإعطاء الصور القياسية الواضحة بالإنجاز وتحديد شكل واضح وبسيط من خلال التخطيط للعمليات الإنتاجية والخدمية وتنظيمها وضبط الأداء المقترن بها وإعطاء الجانب التعاوني والتحفيزي دورا رئيسا في ترصين الأداء وتحقيق مؤسسية النشاط وقتل روح الإنسانية والفردية في الأداء وإعطاء الفريق دورا هادفا في هذا المضمار.

المطلب الثاني: خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9000

للحصول على شهادة الأيزو لابد من المرور بالخطوات التالية:

أولاً: مرحلة الاستعداد للتسجيل:

وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن ما يلي²:

- 1- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة ودعمهم لهذا التوجه؛
- 2- اتخاذ قرار تطبيق الأيزو وتحديد مجال التسجيل (منتج معين، دائرة، خط انتاج، الفروع، المؤسسة بأكملها)؛

¹ خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو 9000 . 2000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص63.

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008، ص ص244، 245.

- 3- . تحديد وقت البدء بالتنفيذ الفعلي؛
- 4- تعيين مدير للجودة يكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بالجودة؛
- 5- تشكيل فريق عمل للتجهيز للحصول على الشهادة؛
- 6- صياغة أهداف الجودة وسياسة الجودة؛
- 7- كتابة وتوثيق إجراءات العمل والتعليمات، والإجراءات التصحيحية والوقائية وضبط السجلات والوثائق، ومراجعات الإدارة وضبط العمليات غير المطابقة؛
- 8- إعداد دليل الجودة؛
- 9- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة، وذلك للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة:

- يتم في هذه المرحلة حصول المؤسسة على الشهادة، حيث تشمل هذه المرحلة ما يلي¹:
- 1- **اختيار المسجل:** أي اختيار المؤسسة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك، وبالإمكان التعرف على هذه المؤسسات من خلال قائمة دولية أو محلية تحتفظ بها الهيئات المختصة بالموصفات والتوحيد القياسي؛
 - 2- **ملء نموذج طلب التسجيل:** الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة من خلال ما يلي:

- أ- اسم المؤسسة وشكلها القانوني وتاريخ الإنشاء؛
- ب- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- ت- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها إذ قد تقتصر المراجعة والتقييم والشهادة على نشاط واحد فقط من أنشطة المؤسسة؛
- ث- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للمؤسسة؛
- ج- عدد وجبات العمل؛
- ح- عدد الموظفين؛
- خ- مساحة الأراضي التي تشغلها منشآت المؤسسة.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص 360، 361.

3- التفاوض مع المسجل بشأن الشروط :والتي تشمل ما يلي:

- أ- نوع الشهادة التي تطلب المؤسسة الحصول عليها؛
- ب- الوقت اللازم لإنهاء عملية التسجيل؛
- ت- التفاوض على تحديد الأتعاب للمسجل؛
- ث- ضمان عدم افشاء المسجل لأي سر من أسرار المؤسسة التي اطلع عليها خلال عملية المراجعة والتقييم.

4- التخطيط؛

5- وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛

6- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة.

ثالثا: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد حصول المؤسسة على الشهادة فإن عليها الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة المانحة للشهادة بفحص نظام الجودة من خلال القيام بزيارات دورية والتي تتم عادة مرة كل ستة أشهر على الأقل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الزيارات الدورية تنصب على التأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمخالفات التي تكون أثرت في الزيارة السابقة، والهدف منها إجمالاً هو التحقق من أن نظام الجودة في المؤسسة يفي بمتطلبات المواصفة العالمية باستمرار¹.

المطلب الثالث: متطلبات الحصول على شهادة الإيزو 9000

من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والمستلزمات، يمكن إجمالها على النحو التالي²:

أولاً: مسؤولية الإدارة : وتتضمن توفر سياسة واضحة للجودة من قبل الإدارة، وتنظيم محدد وواضح لوظيفة الجودة وتأكيد الإدارة المعنية على ضرورة تنفيذ نظام متكامل للجودة على مستوى المؤسسة المعنية؛

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص ص 190.188.

ثانيا: توفر نظام للجودة:

يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين، وتوفير الوسائل والموارد المادية والبشرية القادرة على تحقيق سبل الإشباع المستهدف، وتوفير المواصفات والمعايير الموضوعية لتأكيد الجودة واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالفحص والاختبار، ورصد الانحرافات الحاصلة بالأداء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية وبصورة مستمرة؛

ثالثا: توفر أنظمة واضحة للمراجعة والتدقيق:

سواء ما يتعلق بالنشاطات الجارية في داخل المؤسسة أو مع الأطراف التي تتعاقد معها المؤسسة المعنية مع التأكيد على وجود مواصفات ومعايير فنية يتم اعتمادها في إطار تحقيق المراجعة المستمرة والتدقيق اللازم؛

رابعا: ينبغي توفر أنظمة وإجراءات واضحة لمراجعة التصحيحات، وضبط عملية التصميم للمنتجات، وتحديد أهدافها، والتخطيط لها بغية الوصول إلى تحقيق جودة التصميم؛

خامسا: رقابة الوثائق والمستندات الجاري تداولها في المنظمة وإيجاد دليل تضبط حركتها وتداولها؛

سادسا: وجود نظام لمراقبة عمليات الشراء والتأكد من توافر المواصفات والمعايير المتفق بها مع الموردين للمواد المشتراة والتأكد من اتسامها بالجودة المطلوبة؛

سابعا: وجود نظام رقابي فعال بخصوص المواد الموردة من قبل العملاء، والتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل القيام بعمليات التشغيل المتخذ بشأنها؛

ثامنا: وجود نظام لتمييز المنتجات: وذلك لإمكان التعرف عليها ومتابعة حركتها في مختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية؛

تاسعا: وجود نظام لمراقبة العمليات التشغيلية والإنتاجية بمختلف أنواعها، ومراقبة الأداء المتحقق ومقارنته بالخطط أو المواصفات القياسية بغية تحديد الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها؛

عاشرا: توفر نظام لإجراء عمليات الفحص والتفتيش والاختبار في مختلف الأنشطة العملية بالمؤسسة؛

الحادي عشر: وجود نظام لمتابعة وضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس، والاختبار المعتمدة في المؤسسة؛

الثاني عشر: وجود نظام فعال للتحقق من كون السلع والمنتجات قد تم فحصها، واختبارها، وكذلك النتيجة المترتبة على عمليات الفحص والتفتيش؛

الثالث عشر: توفر نظام لمراقبة ومتابعة المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية؛

الرابع عشر: وجود نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية؛

الخامس عشر: وجود نظام يتم بموجبه تحديد الإجراءات المتعلقة بمناولة المواد والمنتجات النهائية، ونصف المصنعة وطرق تخزينها وتعبئتها وتسليمها وبما يحقق مستوى الجودة المطلوب تحقيقه في المؤسسة؛

السادس عشر: وجود نظام يحدد بموجبه السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات المتعلقة بالجودة سواء كانت سجلات جودة المنتجات أو سجلات نظام الجودة؛

السابع عشر: وجود نظام يتم من خلاله تحديد التدريب، وسبل القيام به، والتأكد من جدوى التدريب، ودوره في تحقيق التنفيذ الصحيح لأنظمة الجودة، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المجالات وفقاً لخطط وإجراءات مدروسة ومحقة للعائد المستهدف من القيام بالأنشطة التدريبية المختلفة؛

الثامن عشر: وجود نظام يتحدد بموجبه خدمات ما بعد البيع، وتنظيم الإجراءات المتعلقة بشأن تقديم تلك الخدمات؛

التاسع عشر: تحديد الأساليب والخرائط الإحصائية التي يتم استخدامها لمتابعة وتنفيذ سبل ضبط الجودة وتحقيق الأهداف المتوخاة إجرائها.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الإيزو، وإدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما كما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

لقد حدث خلط كبير بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي¹:

1. مسؤولية الإدارة أو دور القيادة: كلا النظامين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000 يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيق النظامين، وذلك لأهمية التغيرات المحتمل إحداثها على مختلف مستويات المؤسسة، هذا من جهة، وإلى المبالغ والبرامج المرصودة والمخصصة للمدخلين من جهة أخرى، ويتوجب على قيادة المؤسسة نشر ثقافة النظامين بين عاملها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمؤسستهم التطور ومنافسة مثيلاتها؛

2. الاهتمام بالعمليات: يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على سلعة أو خدمة جيدة لا تأتي إلا من خلال الاحترام التام والمضبوط لما تتطلبه كل عملية منذ عملية الشراء إلى إخراج المنتج بشكله النهائي وفق ما يرغبه الزبون.

3. العمل بروح الفريق: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مستوياتهم، ويدفع بالجميع على مستوى المؤسسة إلى العمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، في الإطار نفسه نجد أن مدخل إيزو 9000 بدوره يركز على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة إيزو 9000 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام؛

4. التركيز على التدريب: إن الحصول على إحدى شهادة إيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له، وبالتالي قد تلجأ المؤسسات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم ووضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين؛

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز أساساً على وضع ميكانيزمات تجعل المؤسسة تتفاعل إيجابياً مع بيئة عملها وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة، و بدروه حصول المؤسسة على شهادة إيزو 9000، لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة ونزع الثقة من نظام جودتها

¹ - مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011 . 2012، ص ص،

إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك يتوجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة، والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

يمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000 فيما يلي¹:

1- فيما يتعلق بالتركيز على العملاء: تركز إدارة الجودة الشاملة تركيزاً مطلقاً على العملاء، ولكن ليس من الضروري أن تكون مواصفات الإيزو مركزة على العملاء؛

2. فيما يتعلق بالارتباط باستراتيجية المؤسسة: تمثل إدارة الجودة الشاملة محور الارتكاز الأساسي بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، بينما لا ترتبط مواصفات الإيزو 9000 بهذه الاستراتيجية؛

3. فيما يتعلق بالتحسين والتطوير المستمرين: تتطلب إدارة الجودة الشاملة إجراء عمليات التحسين والتطوير باستمرار وهي عمليات لا تنتهي، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو 9000 ذلك، حيث تعتبر مجرد قرار يعتمد على معايير محدودة بإجراءات وطرق عمل معينة؛

4. فيما يتعلق باهتمامات كل منهما: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على استخدام المفاهيم والأدوات والأساليب الشاملة، بينما تهتم مواصفات الإيزو 9000 بالإجراءات التشغيلية والنظم الفنية للمؤسسة، كما تهتم أيضاً بإدارة الجودة الشاملة بكل إدارات المؤسسة ووظائفها، ومستوياتها المختلفة، بينما يكون اهتمام مواصفات الإيزو 9000 في هذا الصدد جزئياً حيث يركز على إدارات أو أقسام محددة بعينها؛

5. فيما يتعلق بمشاركة العاملين: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة وتأييد وحماس كل العاملين بالمؤسسة، بينما لا يكون ذلك ضرورياً بالنسبة لمواصفات الإيزو 9000؛

6. فيما يتعلق بمن يتولى المسؤولية: تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية كل الأفراد العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات والوظائف والأقسام، بينما يتولى مسؤولية مواصفات الإيزو 9000 إدارة واحدة أو قسم مراقبة الجودة؛

¹ - أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008، ص ص، 83، 84.

7- فيما يتعلق بالتغيير المطلوب: تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى إجراء تعديلات جوهرية شاملة في مفاهيم، وثقافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك في النظم ومراحل التشغيل المعمول بها في تلك المؤسسة، بينما لا تتطلب مواصفات الإيزو 9000 إجراء أية تعديلات جوهرية في الأوضاع السائدة بالمؤسسة.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

جدول رقم: (1 . 3): يوضح الفروقات والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

إيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- لا ترتبط باستراتيجية موحدة؛	- ترتبط باستراتيجية المؤسسة؛
- تركز على النظم الفنية والإجراءات؛	- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب؛
- مشاركة العاملين ليست ضرورية؛	- التأكيد على مشاركة العاملين؛
- يمكن أن يكون التركيز جزئياً؛	- تعنى بالمؤسسة ككل؛
- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة؛	- كل فرد مسؤول عن الجودة؛
- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.	- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات.

المصدر: سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، جزء 02، 2010، ص 67.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات الإيزو 9000 حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فهما ليسا نظامين مترادفين، بل أنهما مختلفان، وأن مواصفات الإيزو 9000 هي إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك فإنه يمكن بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الإيزو جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة.

خلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يستند بشكل أساسي إلى استمرار التحسينات على جودة المنتجات أو الخدمات أو الأشخاص والعمليات والبيئات المحيطة بهم، عن طريق التخلص من مسببات العيوب وجعل الجودة مسؤولية كل شخص في المؤسسة، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر للمنتج والعملية والبيئة، وعلى الرغم من تطور طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التي مرت بها بالتناسب مع تطور الفكر الإداري والعلوم الأخرى، إلا أن الهدف بقي واحداً وهو التأكد من إنتاج منتج يحتوي على المواصفات المحددة ويلبي حاجات ورغبات المستخدمين.

الفصل الثاني: الميزة

التنافسية وعلاقتها بإدارة

الجودة الشاملة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد: يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات، في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا، وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة التي تعيشها ولأن اكتساب ميزة تنافسية سيمكنها من مواجهة هذه التغيرات السريعة في السوق، أصبح من الضروري عليها أن تعتمد إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية بالدرجة الأولى، والعمل على تطويرها وتحسينها لتلائم احتياجات السوق والمنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين، وبالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

لا شك أن التنافس هو صفة المؤسسات التي تسعى للبقاء والحفاظ على مركزها بين منافسيها في سوق العمل، ولذلك تسعى كل مؤسسة للحفاظ على خاصية معينة أو أكثر، بحيث لا تكون موجودة لدى المنافسين و تخلق لها زبائن دائمين وضمان ولأهم لها و تتمثل هذه الخاصية في الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم الميزة التنافسية حيث ركز كل تعريف على جانب من جوانب تحقيق الميزة التنافسية، وسنتعرض في هذا المطلب إلى بعض تعاريف الميزة التنافسية إضافة إلى خصائصها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية، وعموما يصعب تقديم تعريف محدود ودقيق حول التنافسية، وذلك لإختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان حيث عرفت هياكل التجارة والصناعة البريطانية " بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹.

تباينت التعريفات حول الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين وسنحاول استعراض مجموعة من التعاريف كمايلي:

*عرفها بوتز بأنها: " تختص فقط بالمؤسسة، تنشأ أساسا من القيمة التي بإستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"²؛

¹ - عبدالرحمان بن عنتر، "الإنتاجية أليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، دار، عمان الطبعة الأولى 2016، ص22.

² - Michael porter، " l'avantage concurrentiel" (traduit de l'américain par Philip de lanergne، dunod، paris 1999،pp7،8.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

*عرفها "THOMPSON END STRICKLAND" بأنها: "الميزة التي يتم الحصول عليها عن طريق إيجاد استراتيجية هجومية إبداعية لا يمكن أن تهدد من قبل المنافسين، وبالتالي لكي تصبح المزايا التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى عدد من الشروط إذ يكون كل شرط مرهون بالآخر"¹؛

*عرفها " PHILIP KOTLER " بأنها: "القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"²؛

*عرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية"³؛

*تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة إقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن نلمسها من جانب العملاء، والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر نلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية"⁴؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص تعريف شامل للميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

¹ - أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، "إدارة اللوجستك و المزايا التنافسية"، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص62.

² - أمينة بن علي، العجال بوزيان، "الميزة التنافسية : المفهوم والمحددات"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10 و 11 نوفمبر، 2000، ص 03.

³ - محسن بن الحبيب، "أنشطة القيمة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال بالآبار"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، العدد 01، المجلد 29، 2012، ص300 .

⁴ - تيسير سعيد زعتر، "إدارة الوقت في تحقيق الاستراتيجية التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2017، ص 171.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

تتميز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي¹:

- 1- تشتق من حاجات ورغبات الزبون؛
- 2- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- 3- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- 4- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- 5- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- 6- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- 7- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 8- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- 9-نعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما معاً؛
- 10- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم الأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- 11- تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها؛

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية²:

أولاً: أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ تخلو الدراسات والأبحاث في ضمن الاستراتيجية وإدارتها وخاصة خلال العقدين المنصرمين، من مفهوم الميزة التنافسية وهذا السبب الذي يدفع البعض إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية؛

¹ -سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2016ص99

² -علي زكي نصار وآخرون، "الميزة التنافسية و التخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2018، ص ص14،15.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ثانيا: تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على إختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ منه الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛

ثالثا: تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛

رابعا: تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها، وينسجم الكلام السابق مع إشارة (PORTER) الذي يقول أن "الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة"؛

كما تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

أولا: خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم،

ثانيا: خلق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنهجية في ظل بيئة شديدة المنافسة؛

ثالثا: تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية والتي تقسم إلى قسمين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز وكذلك بالإضافة إلى محددها والتي تتشكل من حجم الميزة التنافسية ونطاق السوق المستهدف أوالتنافس.

¹ - محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 302.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يعتبر "MICHEL PORTER" الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات التنافسية الثلاث: استراتيجية التكلفة، التنوع، التمييز، فيحصرها في نوعين رئيسيين وهما¹:

1- ميزة التكلفة الأقل:

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم إنتاج ثم تسويق السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية؛

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع حال العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وأهمها ما يلي²:

أ- الحجم: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف، حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر؛

ب- المهارة والتعلم:

يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضاً على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه؛

¹ - العياشي زرزار، كريمة عياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 185، 186.

² - حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العدد 13، ص 98.

ت-درجة التناسق بين الوظائف:

حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها؛

ث-مراقبة الرزنامة:

أحيانا تستفيد المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة، وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن الحذر هو الطريقة الانجع وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحول المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة؛

ج-العمليات والإجراءات:

غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف؛

2-ميزة التميز:

يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى، خصائص فريد، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.

وحتى تتحقق ميزة التميز لا بد من مراقبة العوامل التالية¹:

أ-الإجراءات التقديرية:

تعتبر الإجراءات التقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد المؤسسة والكيفية التي تمارس بها عاملا مهيمنا على تفردتها؛

¹-عامر ملايكية، " واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية "، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2018، ص ص101،102.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ب-الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال روابط التكامل الموجودة بين الأنشطة أو من العلاقات الجيدة مع الموردين وقنوات التوزيع؛

ت-الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين؛

ث-التموضع: تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار التموضع الملائم لأنشطتها؛

ج-الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط معين منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛

د-التعلم وأثار بثه: تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة؛

هـ-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة نظام أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع؛

و-الحجم: للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة، هذا التأثير يمكن أن يكون في الاتجاهين أي إما ان يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة (حالة الحجم الصغير أو المتوسط) ، وإما أن يحقق قدرات عالية للاستثمار والتطوير (حالة الحجم الكبير)؛

وتجدر الإشارة إلى أن عوامل التميز تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، وانطلاقا من بعدين هامين حيث خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أما مهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة وفيما يلي توضيح تلك المحددات:

1-حجم الميزة التنافسية:

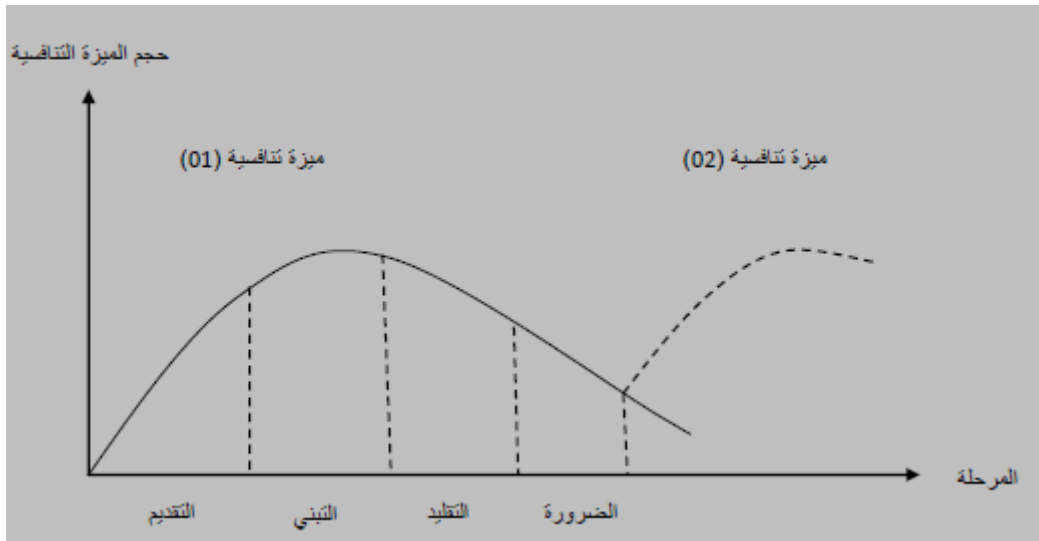
تتحقق للميزة التنافسية سمعة الاستمرارية، إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

أجل التغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى¹؛

والمنحنى الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1-11): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص78

وفيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الميزة التنافسية²:

أ- **مرحلة التقديم:** المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة؛

ب- **مرحلة التبني:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها، وهنا تعرف الميزة نوعان من الاستقرار نسبيا والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

¹ - طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص77.

² طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص78،79.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ت-مرحلة التقليد: هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات للإيطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها، يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛

ث-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح حتمياً تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض الكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماماً خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة، ويمكن القول أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية مما يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة؛

2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة تنافسية فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق فائض في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوردها فيما يلي¹:

أ-نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل؛

ب-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي؛

¹ - حجاج عبد الرؤوف ، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ،كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، 2007، ص ص21، 22.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ت-النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد.

المطلب الرابع: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية¹:

أولا: ظهور تكنولوجيا حديثة

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، طرق التسويق عبر الأنترنت وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة تطلعات العميل؛

ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، نظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات؛

¹ - حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص10.

ثالثاً: تغير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتقاء قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى؛

رابعاً: التغير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تمكنها من التميز والتغلب على منافسيها لتتال الرضا ووفاء عملائها.

المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية

من أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولاً وشيوعاً هي الاستراتيجية العامة المنسوبة لبورتر والذي يرى بأن الاستراتيجية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تعد استراتيجية قيادة التكلفة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق، ويوضح Macmillan and Tampoe أن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وبالتالي تكون في مركز تنافسي مميز يتيح لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حول الأسعار؛

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ويقدم Thompson and Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توفرها وتحقيقها إلى أن تكون استراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية على النحو الآتي¹:

- 1- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- 2- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية في متناول الجميع؛
- 3- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك؛
- 4- أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، بمعنى آخر أن يكون المنتج أو الخدمة نمطيين بحيث يحظيان برضى المشتريين من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- 5- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفاً إضافية؛
- 6- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف فهي عديدة ومتنوعة ويطلق عليها تسميات مختلفة، إلا أنه يمكن إيجازها في الآتي²:

- 1- الاستثمار الأمثل للموارد؛
- 2- استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية، ونصف المصنعة، وإيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد والتراكيب مرتفعة التكلفة؛
- 3- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- 4- التركيز على تحقيق الوفورات بكل أشكالها سواء كانت تلك المتأتية من اقتصاديات الحجم، منحني الخبرة والتعلم، التكامل الرأسي أم غيرها؛
- 5- اختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من كلف الإمدادات الداخلية والخارجية؛
- 6- الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها؛
- 7- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

¹ - محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012، ص ص102، 103.

² - المرجع نفسه، ص104.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

وعلى الرغم من قدرة استراتيجية قيادة التكلفة على خلق المزايا التنافسية تحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر ومن أهمها¹:

- 1- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكفوي؛
- 2- تقادم الاستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية؛
- 3- سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين إذ لم تستطع المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من وضع الحواجز أمامهم؛
- 4- إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

ثانيا: استراتيجية التميز

إن استراتيجية التميز تعني " قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين"؛ ولاستراتيجية التميز أبعاد أهمها²:

- 1- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة؛
 - 2- تكنولوجيا متميزة؛
 - 3- خصائص مميزة للمنتج؛
 - 4- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- حسب كوتلر هناك خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² - عبد الكريم كافي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2013، ص 149، 151.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (1-11): أبعاد استراتيجية التميز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	- سهولة الطلبات	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفة الاعتمادية	- التسليم	- اللباقة	- الخبرة	- الاعلام
- الكفاءة	- التركيب	- المصداقية	- الكفاءة	- الأجواء
- المطابقة	- تكوين العملاء	- الجدوى		- الحوادث
- الديمومة	- النصح	- الديمومة		
- قابلية التصليح	- التصليح	- الاتصال		
- النمط	- خدمات أخرى			
- الطراز				

المصدر: عبد الكريم كاكي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى 2013، ص 151.

عموماً إن أهم مجالات التميز التي تحقق هذه الاستراتيجية هي¹:

1- التميز على أساس التفوق التقني؛

2- التميز على أساس الجودة؛

3- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

4- التميز على أساس تقديم المنتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع للحصول عليه.

تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات من التميز على الآخرين في منتج معين يكسب الولاء له من طرف الزبائن، ذلك لوجود ميزة تميزه عن بقية المنتجات والتي تصبح حاجزا أمام دخول منافسين جدد للمؤسسة صاحبة المنتج.

¹ - عبد الكريم كاكي، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية كما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

وتتحقق الميزة التنافسية عند استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية¹:

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
 - 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
 - 5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- يؤدي تطبيق استراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها²:

- 1- تعقد ضئيل في التسيير؛
 - 2- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف؛
 - 3- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- ويرى Wheelen et al بأن هناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية وهي³:

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 54، 55.

² الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014، ص 77.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

1- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج؛

2- تعرض المؤسسة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

أ- التغيير في الظروف المحيطة؛

ب- ظهور منافسين جدد؛

ت- تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة؛

ث- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب؛

ج- عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء؛

ح- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

مما سبق يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلا من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا والمخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة أن تستخدم استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

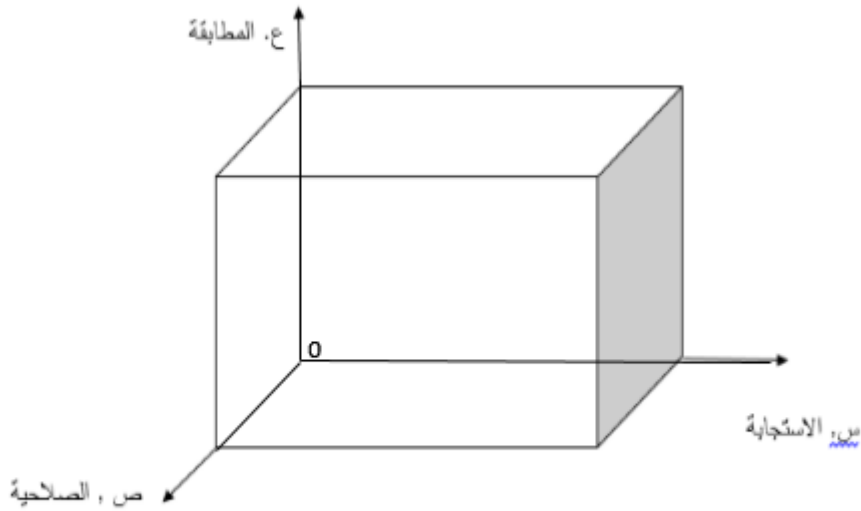
المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:

أولاً: الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير على قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته¹؛

حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي الأبعاد وذلك كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ فيصل بهلول، عفاف خويلد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03، 04 ديسمبر 2012، ص03.



المصدر: محمد معاريف وآخرون، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009، ص 13.

من خلال الشكل يمكن توضيح ما يلي¹:

1-المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعمل والتي يمكن قياسها؛

2-الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم واحتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية؛

3-الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة كما تمثل النقطة (0) الجودة معدومة وتمثل (س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة.

ثانيا: المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج

¹ - محمد معاريف وآخرون، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي طاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر، ص 13.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

بشكل أسرع، كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدمون الوصول إلى الأهداف المشتركة، كما لا يمكن الحديث عن المعلومات لمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية¹؛

-إضافة إلى مصادر أخرى نذكر منها ما يلي²:

ثالثا: التكنولوجيا والابتكار

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن المؤسسات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي يتم إنشائها حديثا ويشمل الابتكار على كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد على الأهمية المتزايدة للابتكارات والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المؤسسات، حيث أن المؤسسات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة من الجهود الجماعية ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد؛

رابعا: الموارد البشرية

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسات من خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية، كما أن أفضل الممارسات لاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

1- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم؛

¹ - فيصل بهلول، عفاف خويلد، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² - عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 73 - 75.

1- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة؛

2- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة؛

3- تقييم الأداء القائم على النتائج؛

4- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم؛

5- مشاركة العاملين في منح واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المؤسسة.

وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المؤسسة؛

خامسا: الهيكل التنظيمي

يرى: (Petison and Johri) أن هيكل المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

المطلب الثالث: مقاربات بناء الميزة التنافسية

لقد كان ولا زال اكتساب الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين إذ أنه لا يمكن فصل الميزة التنافسية على مداخل ومقاربات بنائها ويمكن تقديم أهم مقاربات الميزة التنافسية كما يلي:

أولا: المقاربات الكلاسيكية للميزة التنافسية

تتمثل أهم المقاربات الكلاسيكية فيما يلي:

1-مدخل النموذج البيئي: يعد هذا النموذج من أهم المداخل التي حلت به الميزة التنافسية معتمدا على فرضية مفادها أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة تأثيرات البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال في استراتيجياتها

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

بمعنى آخر أن العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وبيئتها الصناعية يجب أن تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في موقع السوق¹؛

2- سلسلة القيمة:

أ- تعريف سلسلة القيمة:

تعرف على أنها "أسلوب يساعد المؤسسة في التعرف على المصادر الممكنة لكسب مزايا تنافسية في صناعة معينة، حتى يمكن إمداد العميل بالقيمة والمنفعة المطلوبتين، مما يساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة"²؛

كما تمثل سلسلة القيمة "أساس لكل التحاليل المرتبطة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تعبر عن نموذج الوظائف، والأنشطة التي ينبغي على المؤسسة القيام بها من أجل تصميم وتصنيع وتوزيع منتجاتها وخدماتها وفقا لهذا المفهوم فإن خلق القيمة يتم بمساهمة فئتين كبيرتين من الأنشطة هما الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة حيث يهدف كل نشاط من هاتين الفئتين إلى تحقيق جزء من القيمة النهائية لسلسلة العمليات الاقتصادية"³؛

ب- أنشطة سلسلة القيمة:

تنقسم أنشطة سلسلة القيمة إلى أنشطة أساسية وأنشطة سائدة ويقع تحت كل قسم من هذه الأنشطة مجموعة من الأنشطة الفرعية، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

¹ - أبو بكر بوسالم، عبد الوهاب بلمهيدي، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (1)، 2012-2013، ص 59.

² - مهدي داودي، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 9، 2009، ص 214.

³ - عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.



المصدر: بسام منيب، علي محمد الطائي، "انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 117، مجلد 37، 2018 ص75.

ويمكن شرح مختلف الأنشطة التي تتكون منها سلسلة القيمة كما يلي:

1- الأنشطة الرئيسية (الأساسية): وتشتمل هذه الأنشطة على ما يلي¹:

أ- **الإمدادات الداخلية**: تشتمل على أنشطة إدارة العلاقات مع المجهزين كأنشطة الاستلام والتخزين والتوزيع الداخلي للمدخلات؛

ب- **العمليات**: تشتمل على الأنشطة المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات كأنشطة البحث والتطوير وتصميم المنتج والتصنيع؛

ج- **الإمدادات الخارجية**: تشتمل على أنشطة إدارة العلاقات مع الزبائن كأنشطة التجميع والتخزين وتوزيع المخرجات؛

د- **التسويق والبيع**: تشتمل على أنشطة إعلام المشترين بالمنتجات واقناعهم بشرائها وتسهيل مهمتهم في ذلك، كاستراتيجية التوزيع، والأنشطة الترويجية من ضمنها الإعلان؛

هـ- **الخدمات**: تشتمل على الأنشطة المطلوبة للمحافظة على ديمومة المنتج وعمله بكفاءة عند المشتري بعد بيعه وتوصيله، كالتصيب والإصلاح، وخدمات ما بعد البيع، ومتطلبات الضمان، والإجابة عن استفسارات الزبائن.

¹ - حيدر علي جراد المسعودي، "التحليل التكامل لسلسلتي القيمة والتجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية - معمل إسمنت الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق، العدد 94، المجلد 22، 2016 ص497.

هذه الأنشطة تساعد على دعم وتحسين وتفريز فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية ويمكن تقسيم الأنشطة الساندة إلى أربع فئات كما يلي¹ :

أ- **البنى التحتية للمؤسسة:** يطلق عليها أحيانا البنى الارتكازية، فهي تتضمن نظام من التخطيط والإدارة المالية، المعلومات، ضبط الجودة، الهيكل والإجراءات، هذه البنى تكون بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة لأداء أنشطة سلسلة القيمة الأساسية؛

ب- **إدارة الموارد البشرية:** إن الأفراد العاملين في المؤسسة يمثلون المورد الحيوي والمكلف لها، فالمؤسسة تتعهد بإدارة عملية الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير الخاص بأفراد المؤسسة والحوافز والمكافآت، فإدارة الموارد البشرية في سلسلة القيمة تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالاختيار، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم الأداء، وكل نشاط فحص الموارد البشرية وبالتالي سوف تتغلغل عبر السلسلة ككل؛

ج- **التطوير التقني:** تعد التقنية من المصادر المهمة للميزة التنافسية، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى الابداع والابتكار من أجل خفض الكلف وحماية واستدامة المزايا التنافسية، إن التطوير التقني يشمل مجموعة من الأنشطة التي تتمثل بتصميم المنتج، تحسين أداء الأنشطة المختلفة لأنشطة سلسلة القيمة، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التقنية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة يمكن تجميع هذه الأنشطة على نطاق واسع من أجل تحسين جودة المنتج؛

د- **الشراء:** الشراء كوظيفة يمثل مجموعة من الأنشطة، التي تعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكفاءة المطلوبة وباختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلى مواقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها، وفي الوقت المناسب وبما يتناسب مع المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ومن مصدر التوريد المناسب، والشراء في سلسلة القيمة يمثل الأنشطة المرتبطة بشراء المدخلات التي تدخل في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا: المقاربة الحديثة للميزة التنافسية:

يتبلور المدخل الحديث للميزة التنافسية في مدخلي الموارد والكفاءات، وسنحاول في هذا العنصر التمييز بين مقارنة الموارد والكفاءات فيما يلي²:

¹ - بسام منيب، علي محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 77.

² - بوسالم أبو بكر، عبد الوهاب بلمهيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص61، 63.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

1-المقاربة المبنية على الموارد: وتعود جذور مقاربة الموارد إلى الاقتصادية Edith Ben rose التي اتجهت إلى دراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للمؤسسة سلوكياتها، حيث عرفت المؤسسة كمجموع من المواد الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو المؤسسة وانطلاقاً من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسة البريطانية لسنوات 1950 طورت نظرية نمو المؤسسات وأكدت أن توفير موارد بشرية ومادية راكدة داخل المؤسسة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتجاتهم أو خارجها، وتقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:

1- عدم تجانس المؤسسات: أي أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هنا بامتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها؛

2- حركية الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات: أي ليست كل الموارد داخل المؤسسة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمرة تضمن للمؤسسة حافظة من الموارد، أي أن الحركية غير المطلقة للموارد تساهم في امتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات؛

3- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد؛

4- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى، يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها، في كيفية اقتحامها للأسواق، وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

5- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم تتوفر للاقتصاد في استعملاتها.

وفي تصور الموارد كتحويل لمصادر الميزة التنافسية وضع Barney تعريف طويل لموارد المؤسسة حيث يرى بأنها " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بوضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها"، ويمكن تصنيف الموارد إلى:

أ- الموارد الملموسة:

وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكل المؤسسة التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية، ويمكن تناولها كما يلي:

1-المواد الأولية: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، وأسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضا أن تحرص على توفير ضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها؛

2-معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن للمؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء، ويجعلها متميزة على غيرها؛

3-الموارد المالية: تساهم في تعزيز أنشطة المؤسسة وخلق المنتجات الجديدة، وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة لأصحاب المصلحة لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

ب-الموارد غير الملموسة:

ويمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية من أهمها:

1-التكنولوجيا:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع وفي جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال، وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم؛

2-المعلومات:

تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيروها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، وتعرف على أنها "المادة الأولية للمعرفة الإنسانية، والتي تساهم في خلقها وهيكلتها وهي ذات طابع ذاتي متعلقة بمستقبلها وتستمد أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتقطن لها المنافسون، ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أولا يخصص قيمة للمعلومات وأصبحت المعلومات تشكل موردا هاما ومكافا للمؤسسات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء" كما تعد وسيلة للتأثير على بيئة هذه الأخيرة، فالمعلومة تعد موردا تستعمل بحذر شديد لأغراض مختلفة للمؤسسة وفقا للأوجه التالية:

أ- أداة للاتصال؛

ب-أداة ودعامة للتعديل وتنسيق إجراءات التسيير؛

ب-دعامة للمعرفة في المؤسسة؛

ت-أداة وصل وربط مع المحيط.

3-المعرفة:

وهي عبارة عن "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات، والتعامل مع المواقف المختلفة، والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة"¹.

وتقسم المعرفة إلى قسمين:

أ-المعرفة الصريحة: وتعتبر عن "جميع المعارف المرتبطة بالمعلومات المنظمة والقابلة للاستخدام والتداول لحل الإشكالات والمشاكل، وبذلك فإنها تمثل معلومة صريحة ومفهومة، محللة، مطبقة أو يمكن

¹ - أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص28.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تطبيقها لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، وهذا النوع من المعرفة يمكن أن تتحول إلى قواعد بيانات وقواعد معرفية تخزنها المؤسسة ويمكن أن تعود إليها¹.

ب- المعرفة الضمنية: تتجسد من خلال العبارة "تعرف أكثر مما نستطيع أن نقول، فهي المعرفة

غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة، ويشير كل من نوناكا وتاكوشي بأن هذه المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، وإنشاء المعرفة الجديدة".

2- المقاربة المبنية على الكفاءات:

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة"، كما أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاداً تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة المتمثلة في (الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات) مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد، وخلق توفيقات جديدة²؛

وتعرف الكفاءة "بمدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين إلى سياق آخر"³؛

وتنقسم الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، بحيث تنتج ثلاث مستويات هي⁴:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد عيسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 545.

² - أبو بكر بو سالم، عبد الوهاب بلمهيدي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ - روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 79.

⁴ - أبو بكر بوسالم، عبد الوهاب بلمهيدي، مرجع سبق ذكره ص 66.

أ- الكفاءة الفردية:

وتعرف بأنها: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية"؛

ب- الكفاءات الجماعية:

وتعرف بأنها: "قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة"؛

وتعد الكفاءات الجماعية هي نتيجة مساهمة، تعاون بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضاً لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية إن فالكفاءة الجماعية هي بناء خاص بالمؤسسة ولا يوجد مثله في سوق العمل.

ج- الكفاءة التنظيمية: وتعرف على أنها "قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة".

المطلب الرابع: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد¹:

أولاً: المعوقات الداخلية: تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي نوجزها فيما يلي:

1. غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
2. عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛

¹ - خالد مصلح حسين الرقب، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص60، 61.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

3. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة؛
 4. عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
 5. عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- ثانيا: المعوقات الخارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة والتي نوجزها فيما يلي:

1. الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
2. وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
3. وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب على أي مؤسسة منافستها؛
4. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
5. تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية؛
6. عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة؛
7. ضعف أجهزة التعليم والتنقيف؛
8. عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي يستلزم توافق مع الإيزو 9000.

المطلب الأول: دور مواصفات الإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران بقوله "أنت لست مجبرا على تطبيق إيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون"، لذا تتسابق المؤسسات من أجل تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق؛

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير ايزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع العوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى ما يلي¹:

أولاً: زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي باحتياجات العميل، وهو ما يزيد في رضاه ومنه زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات؛

ثانياً: تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛

ثالثاً: تطبيق المؤسسات مواصفات ايزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية تواجه بها حدة المنافسة وتشغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحها؛

رابعاً: إن تطبيق مواصفات ايزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا يعني نهاية المطاف بل إنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا، وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

إن جودة المنتجات والخدمات المقدمة من أهم المصادر التي تركز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأدوار التالية:

أولاً: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية: تعتبر القيمة أساس لتحقيق الجودة وكذلك الميزة التنافسية ويمكن التعرف على ذلك من خلال ما يلي²:

¹ - عبد الهادي مختار ياسين، جلول بن الحاج، "تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، يومي 10 و11 نوفمبر، 2009، صص 16، 17.

² - عبد الله أحمد عبد الله أحمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، صص 102، 103.

1- تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها:

أ- تعريف القيمة:

تعرف على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها".

ب- لمن يتم توجيه القيمة: القيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها وتقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من:

1- العملاء: إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم؛

2- العاملين: إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجودة والبيئة الملائمة لحثهم على التطور والتقدم وكذلك تقدير وتقييم جمهور هؤلاء الأفراد واسهاماتهم؛

3- أصحاب الأسهم: ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم قيمة السهم وكذلك حصة الأرباح التي يتحصلون عليها.

ثانيا: تحقيق رضا العميل هدف لكل من الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تهدف المؤسسة من وراء تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل باعتباره أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي¹:

1- رضا العميل: لضبط مفهوم رضا العميل لابد أولا من التفرقة ما بين رضا العميل والرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالعمل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وطيدة بالعمل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛

ويعرف رضا العميل على أساس مستويين هما:

أ- المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها؛

ب- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة؛

¹ - محمد معاريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

-أما حسب KOTTLER فيعرف رضا العميل على أنه "الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل".

وتتلخص مراحل إيجاد رضا العميل فيما يلي:

1- فهم حاجات العميل؛

1. التغذية المرتدة للعميل؛

2. القياس المستمر؛

ويتحقق رضا العميل من خلال ما يلي:

1. اشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها ومكافأة كل من له اقتراح يحقق نتائج إيجابية؛

2. دعوة العملاء لزيارة المؤسسة واطلاعهم على نشاطها؛

3. تقديم هدايا رمزية كتقدير للعملاء في المناسبات الرسمية؛

4. زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع مبدئياً إلى آرائهم ومقترحاتهم؛

5. متابعة العملاء الذين اشترى منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب؛

6. اشعار العملاء بأهميتهم من اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية

تعتمد إدارة الجودة الشاملة حملة من التقنيات لتحسين الميزة التنافسية أهمها:

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد

1- تعريف الإنتاج في الوقت المحدد:

" نظام يعتمد بالأساس على انتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، وفي وقت محدد، وهو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من انهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي، ويؤدي ذلك إلى تحقيق

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتصل على الزبون فب الموعد المتفق عليه ويترتب على ذلك إنقاص المخزون وتقليل التكاليف¹.

2- خصائص الإنتاج في الوقت المحدد:

يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في²:

- أ- مجموعات متكاملة من الأنشطة؛
- ب- حجم الإنتاج كبير، لكن المخزون من المواد والسلع الجاهزة يكون في حده الأدنى، وكذلك المواد والأجزاء تحت التشغيل؛
- ت- يخفض الفاقد في الوقت والمخزون؛
- ث- يقضي على اختناقات العمل وأوقات الانتظار؛
- ج- يلغي الأنشطة غير الضرورية.

3- أهداف الإنتاج في الوقت المحدد:

يسعى هذا النظام إلى تحقيق أهداف رئيسية تتلخص بالتالي³:

- أ- القضاء على النتائج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب؛
- ب- القضاء على وقت الانتظار، وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل؛
- ت- التخلص تماما من الإنتاج المعيب؛
- ث- تخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر)؛
- ج- التركيز على العمليات المنتجة فقط والتقليل من الحركات غير الضرورية.

¹ - عماد أحمد أبو شنب، "الخدمات الإلكترونية"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص138.

² - أحمد يوسف دودين، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص226.

³ - خلود وليد عيد البرديني، " نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص28.

ثانياً: إعادة الهندسة

1- مفهوم إعادة الهندسة

أ- تعريف إعادة الهندسة

* عرف مايكل هامر "Michel Hammer" وهو الخبير الإداري الذي قاد حركة التعريف بإعادة البناء أو إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء"¹؛

* عرف الباحثين الأمريكيين "Champy et Hammer" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة"²؛

* تعرف إعادة الهندسة على أنها: "إطار منهجي يقوم على إعادة البناء والتنظيم من الجذور، وتقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والقيم والافتراضات المساندة للعمل القائم بشكل غير تقليدي يهدف لإحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الإنجاز، تخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج"³؛

* تعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير بطريقة أساسية، وإعادة تصميم الأعمال الضرورية لإشباع الرغبات وتحقيق المنافع، والإجابة عن السؤال ما يمكن عمله وهو من المداخل الهامة القادرة على إحداث تغييرات جذرية ودائمة"⁴.

¹ - سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004، ص310.

² - خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012، ص156.

³ - صهيب جمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص161.

⁴ - نبيل سعد خليل، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص352.

ب- خصائص إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة من أحدث مداخل التغيير تسعى إلى إيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل، وتتميز عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي¹:

- 1- البدء من جديد؛
- 2- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف؛
- 3- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا؛
- 4- التخلص من بيروقراطية العمل وتقليل المركزية والإجراءات اللازمة للعمل؛
- 5- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية، المالية والبشرية؛
- 6- تحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوسيع صلاحياتهم ليكونوا مستقلين في وظائفهم والتوجه نحو الرقابة الذاتية؛
- 7- الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العملاء؛
- 8- نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية؛
- 9- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة؛
- 10- الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات التي تجعل الإدارات تعمل بصورة مستقلة، ويكون لكل إدارة شبكة معلومات خاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال مركزية؛
- 11- التحول من التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك؛
- 12- انجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان إلى آخر؛
- 13- اعتماد التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، ورفض التفكير الاستنتاجي الذي ينتظر حتى حدوث المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول المناسبة لها؛

¹ - شيراز حايك سي حايك، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص ص112، 113.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- 14- اعتماد التدفق الطبيعي للعمل بما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، ويتحقق ذلك من خلال انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل؛
- 15- تكامل الأنشطة المتوازنة حيث تعمل الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سويا عند انجاز المهام؛
- 16- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، وتضع فروضا جديدة متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق؛
- 17- تتبذ القوانين الجامدة التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المؤسسة أعمالها، وتتبنى طرقا جديدة تناسب أهدافها؛
- 18- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليس العمليات الهامشية للوصول بمقاييس الأداء إلى مستوى أمثل.

ج: أهداف إعادة الهندسة

تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- 1- **تغيير جذري في الأداء:** من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل الغير مرن، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمقيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي؛
- 2- **التركيز على العملاء:** تركز المؤسسة على العملاء وتعمل على تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- 3- **السرعة تمكن المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة فائقة:**
من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها؛
- 4- **الجودة:** تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛
- 5- **التفوق على المنافسين:** تساعد إعادة الهندسة على التفوق على المنافسين بتحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة قيمة المنتج وتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل؛

¹ - شيراز حايف سي حايف، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

6-زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: وذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات والخدمات لكل وحدة أو إدارة، واستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير العمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء؛

د-متطلبات ونتائج إعادة الهندسة

تتمثل متطلبات ونتائج إعادة الهندسة فيما يلي¹:

1-متطلبات إعادة الهندسة

لنجاح نظام إعادة الهندسة لابد من توفر عدد من المستلزمات أهمها ما يلي:

- أ- مستوى عال من الوعي والإدراك لدى العاملين؛
- ب- مستوى عال من التدريب والتعليم لدى العاملين؛
- ت- مستوى أداء عال ومتطور؛
- ث- توفير ثقة أكبر بالعاملين وقدراتهم؛
- ج- التركيز على روح الفري في العمل بدلا من العمل الفردي؛
- ح- دور مهم وأساسي للإدارة العليا في إدارة وتوجيه التغيير والمشاركة فيه، واعتلام العاملين بأكثر قدر ممكن من المعلومات عن الأسباب هذا التغيير وتوجيهاته وغاياته ومراحله؛
- خ- الاستعانة بالخبراء المختصين في مجالات تنظيم وإعادة التنظيم وإعادة الهندسة؛
- د- الاستفادة من خبرة أجهزة ومنظمات أخرى سباقة في التغيير.

2-نتائج إعادة الهندسة:

إن تطبيق نظام إعادة الهندسة واستخدامه في المؤسسة سينعكس جذريا على عملياتها بأوجه عدة منها:

- أ- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين؛
- ب-زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين؛

¹ - بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 - 09 مارس، 2005، ص477.

ت-توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة؛

ث-العمل في بيئة عمل جديدة؛

ج- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف وإلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية أو غير المهمة على الإطلاق؛

ثالثا: القياس المقارن

1-تعريف القياس المقارن

يعرف المركز الأمريكي للجودة الإنتاجية القياس المقارن بأنه "عملية قياس منظمة ومستمرة المقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"؛

ويعرف Dervitsiotis القياس المقارن بأنه "دراسة منظمة لمقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية في إحدى المؤسسات بأهم المنافسين أو هؤلاء الذين يعتبرون رواد في أي مجال آخر مثل: جودة الإدارة أو الرقابة على المخزون"¹.

2-مراحل القياس المقارن:

ليس هناك اتفاق نحو الخطوات التي تمر بها عملية القياس المقارن بالأفضل حيث يحدد كل من Andersen and Pettersen الخطوات الست التالية لتنفيذ القياس المقارن في الواقع العلمي وتتمثل هذه المراحل فيما يلي²:

أ-التخطيط: ويتضمن اختيار العملية التي ستكون محلا لدراسات القياس المقارن والتي تتضمنها استراتيجية المنظمة، تشكيل فريق القياس المقارن، فهم توثيق العملية، وضع معايير لقياس الأداء (جودة، وقت، تكلفة)؛

ب-البحث: ويتضمن قائمة بمعايير النموذج الأفضل، البحث عن النموذج الأفضل، والمقارنة والاختيار للنموذج الأفضل لعمل القياس المقارن؛

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، 'قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص194، 195.

² - مرجع سبق ذكره، ص202.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ج-الملاحظة: وتتضمن تقييم الاحتياجات من المعلومات، اختيار الطرق والأدوات لجمع البيانات والمعلومات، الملاحظة، تجميع البيانات؛

د-التحليل: وتتضمن تحديد الفجوة في الأداء بين المنظمة والنموذج الأفضل محل القياس المقارن، الأسباب الجذرية للفجوات، بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز؛

و-التكيف: ويتضمن تحديد مواطن التحسين التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل، ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق العملي بالمؤسسة؛

هـ-التكرار: وتتضمن إعادة المعايرة بمعنى تعديل أهداف القياس المقارن (الوصول إلى ممارسات أفضل، تغيرات، تحسينات).

3-عوامل نجاح القياس المقارن:

من بين أهم العوامل اللازمة لنجاح القياس المقارن نذكر ما يلي¹:

أ- التحضير الفكري المكلف للفكر الإداري بالمؤسسة نحو الاطلاع على أحدث جوانب القياس المقارن المستهدف تطبيقه؛

ب-تبني إدارة المؤسسة لعملية القياس المقارن بشكل كامل، مع دعمها للمتخصصين القائمين بالقياس ومتطلبات أعمال القياس؛

ت-إجراء التعديلات، والتغييرات اللازمة بالهيكل والإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام القياس المقارن والتطوير المستهدف نحو التنمية بالمؤسسة؛

ث-إقرار الحوافز المحفزات اللازمة لفرق العمل وكافة المتعاونين مع خطط القياس المقارن، والتطوير المستمر نحو تحقيق الممارسات الأفضل؛

ج-الاختيار الدقيق قبل الاستقرار على النموذج الذي سيتم اتباعه كقيمة مرجعية للقياس، حيث سيتبعه العديد من التبعيات التي قد يصعب بعد ذلك تغيير مسارات هذا النموذج، والتحول إلى نموذج آخر؛

¹ - محمد السيد البدوي، "إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017، ص107.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

ح- الاستمرار في عمليات القياس، والتحديث المستمر للقيم المرجعية، للوقوف على حجم القوة في الأداء ومدى التنمية والتطوير الحادث بالفعل.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالآتي¹:

أولاً: إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس الأثر على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم؛

ثانياً: يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمؤسسة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها، مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم؛

ثالثاً: إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمؤسسة بالتعرف على التغييرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغييرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة؛

رابعاً: إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المؤسسة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن؛

خامساً: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة؛

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

¹ - إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خلاصة

بناء على ما سبق فإذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس محددة وجوانب مختلفة كالجانب المالي، التجاري والتقني، ففي ظل محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكيف السلع والخدمات مع رغبات المستهلكين.

وتستمر أهمية الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها، وذلك انطلاقاً من عدة موارد تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J.A.T) الذي يهتم بإنتاج كمية قليلة ويساهم في تخفيض التكاليف كل من الأخطاء، التخزين وبالتالي تخفيض تكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك.

الفصل الثالث: دراسة

هيكلية لمطامن عمر بن

عمر

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لدور نظام الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، ودراسة التقنيات والأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا اجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة - لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمطاحن عمر بن عمر الفجوج، قالمة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سيتم خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك بالتطرق لتعريفها، أهدافها، منتجاتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات عالية الجودة المعتمدة في الإنتاج،

و 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 إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء المؤسسة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة، ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها: دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية؛ دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية؛ دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق)، وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت مؤسسة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة برأس مال يقدر ب66 مليون أورو سنويا، والتي تتربع على مساحة قدرها 42500 م²، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص، انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمرود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، و بعد النجاح الكبير الذي حققته مطاحن عمر بن عمر و بعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، قررت إنجاز فرع جديد في سنة 2009 لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي

سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة سنة 2014 الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق المحلية و التوسع إلى السوق العالمية.¹

المطلب الثاني: منتجات وأهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سيتم في هذا المطلب عرض منتجات مطاحن عمر بن عمر بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك كالتالي:

أولاً: منتجات مطاحن عمر بن عمر

تتمثل منتجات مطاحن المجمع في نوعين من الكسكس و 4 أنواع من الدقيق²؛

- 1-كسكس متوسط : يعتبر هذا النوع من الكسكس كثير الطلب في السوق الجزائرية حيث يتم تغليفه وتعبئته في أكياس ذات واحد كلغ؛
- 2-كسكس رقيق: عيار أو حجم هذا النوع من الكسكس أرق بالمقارنة مع النوع الأول ويتم تعبئته هو أيضا في اكياس ذو حجم 1 كلغ؛
- 3-كسكس خشن: عيار أو حجم هذا النوع من الكسكس أكبر سمكا من النوعين السابقين .
وبالنسبة للدقيق فيظم 4 أنواع :

- دقيق ممتاز: يستعمل هذا النوع في الحلويات التقليدية ؛
 - دقيق عادي: يستخدم هذا النوع في خبز تقليدي والكسرة ؛
 - دقيق sssf: يستعمل هذا في إنتاج الخبز ؛
 - دقيق ssse: يستعمل في صنع الكسكس والعجائن .
- تتمثل منتجات فرع العجائن في :

¹- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

²- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (III-1) : أنواع عجائن عمر بن عمر

Coudes(500g)	معكرونة نوعية مرفقية (حجم كبير ، حجم صغير)
Vermicelle (500g)	عجائن شعيرية (خيوط دقيقة من العجين تستعمل لصنع الحساء بعد تجفيفها)
Plomb(500g)	عجائن محمصة
Lange d'oiseaux(500g)	لسان العصفور
Millet(500g)	عجائن الدرة البيضاء(التلثلي)
Penne(500g)	عجائن ريشة السهم
Coquillettes (500g)	عجائن بشكل صدفة
Torsades	عجائن بشكل لولبي
Coquillages	عجائن بشكل محارة
Serpentin	عجائن ملتفة
Macaroni	معكرونة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 1 و2).

ثانيا : أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تسعى المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹ :

- 1- جلب العملة الصعبة وتحقيق الربح؛
- 2- العمل على تحسين المنتجات لنيل رضا الزبون؛
- 3- الاستحواذ على حصة كبيرة في السوق؛
- 4- تحقيق مستوى عالي من الجودة والسلامة في جميع نشاطات المؤسسة؛
- 5- تحقيق ميزة تنافسية محلية ودولية والحفاظ عليها؛
- 6- إنتاج منتجات بالمواصفات والشروط الدولية؛
- 7- تغطية السوق المحلية مع التوسع في التصدير إلى الخارج؛
- 8- تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها في السوق؛
- 9- توسيع المؤسسة وإنجاز وحدات جديدة؛
- 10- المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية؛

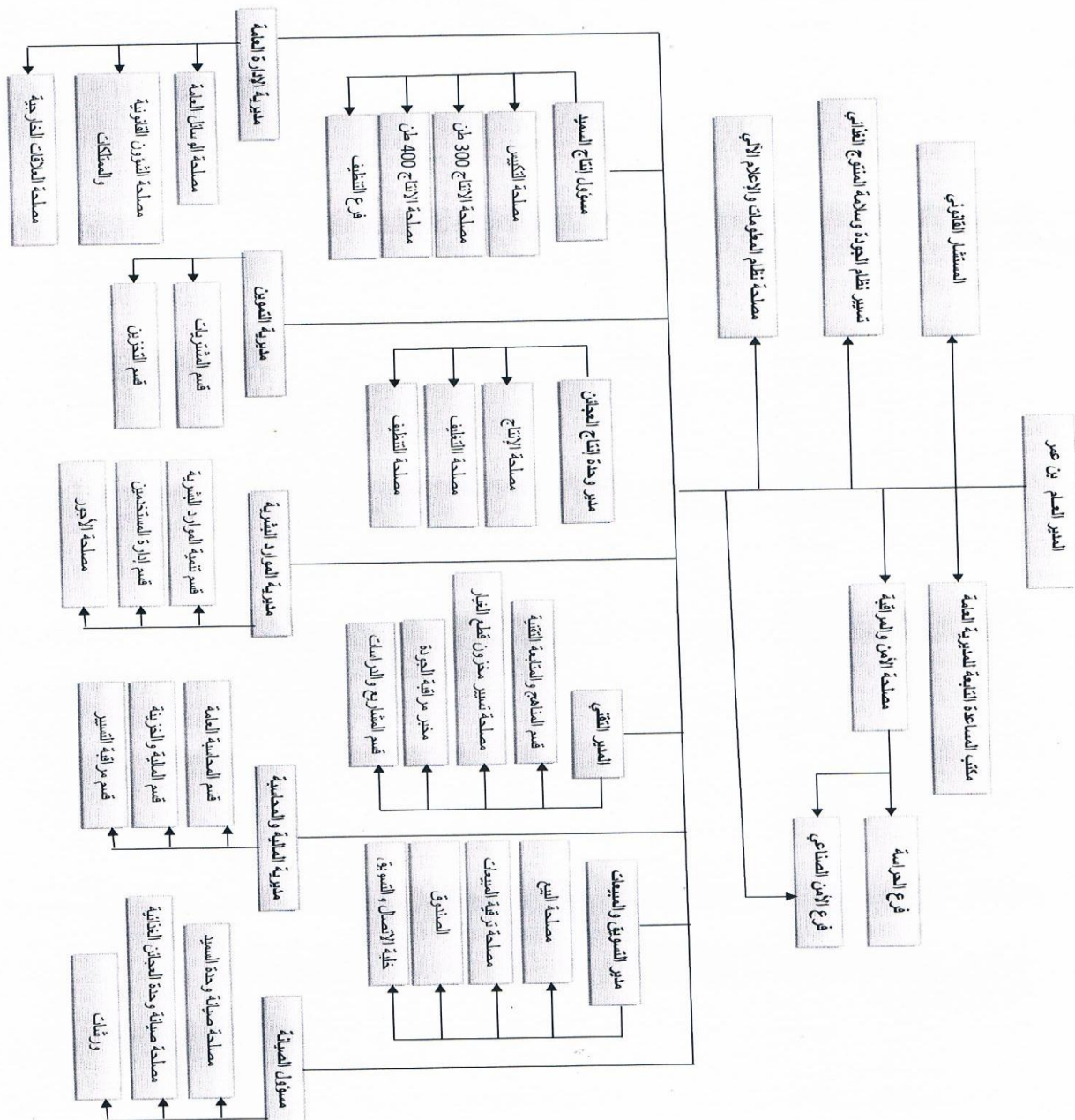
¹ - وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

11- تشغيل أكبر قدر ممكن من العمال؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري ، فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر كالتالي:

الشكل (I-III) : الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مما يلي¹ :

أولاً: مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل

ضمان سير نشاطات مختلف مصالح المؤسسة وتنقسم الى:

1-قسم تطوير الموارد البشرية: من مهامه ما يلي :

أ- التوظيف حسب حاجات المؤسسة؛

ب-تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي؛

ت-ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

2-قسم تسيير المستخدمين: من مهامه ما يلي:

أ- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم

داخل الإطار القانوني قيد التطبيق؛

ب- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أم خارجيا.

3-مصلحة الأمن: من مهامه ما يلي:

أ- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار؛

ب- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

ثانياً: مساعدة المديرية العامة: من مهامها ما يلي:

1- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وتحقيق مختلف عمليات المراقبة،

2- تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل بين المدير العام ومختلف المديريات

والمصالح الأخرى .

وتنقسم إلى ما يلي:

1-مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: تقوم بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي

للشركة.

2-مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية: من مهامها السهر على التكفل بحفظ

شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو .

ثالثاً: المستشار القانوني: توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية و التنظيمية للمحافظة

على ممتلكات المؤسسة؛

¹- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

رابعاً: مديرية التسويق والمبيعات: من مهامها ما يلي:

- 1- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام؛
 - 2- تطوير وترقية المنتج و مضاعفة رقم أعمال وأرباح المؤسسة؛
 - 3- تنظيم و تسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة؛
 - 4- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك .
- خامساً: مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) الى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة ويسهر على ذلك كل من:

- 1- **المسؤول الرئيسي للطن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها؛
- 2- **مصلحة التكييس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الاحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات؛
- 3- **مديرية إنتاج العجائن:** من مهامها ما يلي:

أ. تحويل المادة الأولية (السميد) من اجل ضمان انتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق؛

ب. الاشراف والتنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من اجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

4- **مصلحة التغليف :** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

سادساً: المديرية التقنية : تنقسم إلى ما يلي :

- 1- **قسم المناهج و المتابعة التقنية:** من مهامه ما يلي:
 - أ- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية؛
 - ب- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛
 - ت- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
- 2- **قسم الاشغال والدراسات :** من مهامه دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها.
- 3- **المخبر:** من مهامه مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن)

سابعاً: مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة من اهم الضروريات التي يقوم عليها المركب فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات ، حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج اليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالأتي :

1- ورشة الكهرباء؛

2- ورشة الميكانيك؛

3- ورشة الخراطة والتلحيم .

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين اذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطب في اقل ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها .

ثامناً: مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء و تزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات، قطع الغيار والسهر على تخزينها وهي تنقسم الى:

1-قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان الشراء كل ما تحتاجه المؤسسة؛

2-قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله الى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

تاسعاً: مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الاطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة وتنقسم الى:

1-مصلحة المحاسبة العامة: من مهامها ما يلي:

أ- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة؛

ب- تحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة السنة الإعداد الميزانية الختامية؛

ت- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة؛

2-قسم المالية و الخزينة: من مهامه ما يلي:

أ- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من اجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح؛

ب- دراسة وانجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة

ت- المتابعة البنكية .

3- قسم مراقبة التسيير: من مهامه ما يلي:

أ- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة؛

ب- تحسين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

عاشرا: مديرية الإدارة العامة :

1- مصلحة الوسائل العامة:مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

2- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات : من مهامها ما يلي :

أ- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة

ب- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية و التشريعية التي تعتبر كهوية للمؤسسة وحفظها.

3- مصلحة العلاقات الخارجية: من مهامها ما يلي:

التكفل بتسيير العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار معين

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سننظر خلال هذا المبحث لدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال عينة من موظفي وعمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وسيتم في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، مناهج الدراسة، وأخيراً أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

ينكون مجتمع الدراسة، من المؤسسة الاقتصادية مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة- وتم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه المؤسسة، وقد تم إختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة، ورؤساء وعمال الورشات من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم إختيار هذه المؤسسة نظراً لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع.

أولاً: مجتمع الدراسة: ويعرف على أنه " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث"¹؛

¹- دلال القاضي، محمود البياتي، " منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

spss"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 148.

مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من الطاقم العامل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفوج -قائمة-، حيث يبلغ عدد العمال فيها 900 عامل، فبعد إعداد أداة القياس الاستبيان والتأكد من صحتها تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبيان داخل المؤسسة محل الدراسة، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح؛

بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرداد 35 استمارة، وبعد تدقيق الاستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم استبعاد 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

ثانياً: عينة الدراسة: وتعرف على أنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع خير تمثيل"¹.

حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة (عمال مطاحن عمر بن عمر) من أجل الأخذ بأرائهم حول مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى تحقيقها لميزة تنافسية فقمنا باختيار أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة وتمثلت في 30 فرد من إجمالي العمال وتم الاختيار على أساس: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، طبيعة العمل.

الجدول (III-2): الإستمارات المقبولة والمرفوضة

الاستمارات المقبولة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة
30	05	35	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: مناهج الدراسة

تعدد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج التالية:

أولاً: منهج دراسة حالة

"يركز هذا المنهج على دراسة الحالات، ويعتبر مشابهاً للبحوث النوعية التي من خلالها يكتشف الباحث الظاهرة المراد دراستها، ويجمع المعلومات باستخدام وسائل عدة خلال فترة زمنية معينة"²؛

¹ - علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، "الإحصاء وتطبيقاته في المجال الرياضي باستخدام برنامج SPSS"، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2014، ص 19.

² - منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 152.

ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة التطبيقية للوصول إلى النتائج المتوخاة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، إذ تم إعداد مقابلة مع عدة مسؤولين بمطاحن عمر بن عمر، بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة، إضافة إلى الاستبيان الموزع على أفراد العينة؛

ثانياً: المنهج الإحصائي

"هو منهج علمي يتضمن إجراءات جمع البيانات، وتبويبها وعرضها وتحليلها حول الظاهرة، واتخاذ القرارات بصدها"¹؛
وقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في جمع البيانات المعتمدة في دراسة الموضوع حيث تم القيام بمعالجتها في الحاسوب باستخدام برنامج Spss (نسخة 20) باللغة العربية؛

ثالثاً: المنهج التاريخي

يتضمن هذا النوع من المناهج فهم وتوضيح الحوادث الماضية، والهدف منه الوصول إلى استنتاجات تهتم بالأسباب والنتائج أو اتجاهات يمكن أن تحصل في الماضي ويمكن أن تساعد في توضيح الحوادث الحالية وتتوقع حوادث مستقبلية؛
كما نستطيع القول أن "المنهج التاريخي هو عبارة عن دراسة الحوادث، السجلات والمعلومات التي حصلت في الماضي، وهذه الدراسة وصفية في طبيعتها وتعتمد على المنطق والتحليل، وتسجيل البيانات وعلى الأدلة غير المباشرة بدلا من الملاحظة المباشرة"²؛
وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال التطرق للتطور التاريخي لمطاحن عمر بن عمر.

رابعاً: المنهج الوصفي

يهتم هذا المنهج، كما تدل عليه التسمية ب "وصف الظاهرة أو الحدث محط اهتمام البحث وصفاً علمياً دقيقاً، ومحاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استناداً إلى ما تتمخض عنه البيانات والمعلومات من نتائج، ويعد هذا المنهج ركناً رئيسياً من أركان البحث العلمي"²؛
وقد تم استخدامه من خلال وصف مطاحن عمر بن عمر.

¹ - عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، " الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية"، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 311.

² - عدنان حسين الجادري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

خامسا: المنهج التحليلي

التحليل بإيجاز هو " عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل، وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة"¹؛

وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

بعد اختيار منهج الدراسة تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات التي تخدم الدراسة المتمثلة في:

أولاً: الملاحظة

هي أداة من أدوات البحث، تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث، من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه، وهي تعني " الانتباه المقصود، والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته، ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه"²؛

ثانياً: المقابلة

" هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين، وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات إنتاجية وفعالية، حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق"³؛ حيث تسمح هذه العملية بشرح وتفسير المعلومات وإزالة بعض الغموض إن وجد والمساعدة في الوصول إلى أهم النتائج حول الدراسة.

ثالثاً: الاستبيان

"هو وسيلة من وسائل جمع البيانات يتم من خلالها الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد اجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة

¹ - سعد الهجرسي، سيد حسن الله، " المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 51.

² - إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، " مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 108.

³ - عصام حسن أحمد الدليمي، عمان، 2013، ص 109.

البحث، و الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث¹؛ ولاختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم إعداد استبيان لهذا الغرض، وذلك بالاستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تم الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث؛

وتضمنت استمارة الاستبيان 31 سؤالاً (أنظر الملحق رقم 03)، بويت في 03 محاور رئيسية ولقد تم صياغة الأسئلة المعتمدة في التحليل على مقياس ليكارت الخماسي، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستبيان كما يلي:

- المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، طبيعة العمل"؛
- المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر يحتوي على 17 سؤال؛
- المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر ويحتوي على 14 سؤال.

المبحث الثالث: تنفيذ الدراسة ومعالجتها

تم تخصيص هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة، ومن ثم مناقشتها من خلال تفرغ، تبويب المعطيات وتحليلها وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، بغية الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: معالجة وتحليل النتائج

بعد الانتهاء من ملأ 30 استبيان، تمت مراجعتها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسب الآلي من أجل معالجتها وتحليلها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss (النسخة 20)، و الذي بإمكانه إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، " منهجية البحث العلمي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 103.

أولاً: قياس صدق وثبات الاستبيان

1- قياس صدق الاستبيان:

قصد التعرف على صلاحية الأداة والتأكد من مدى تحقيقها للغرض الذي وضعت لأجله تم الاعتماد في ذلك على ما يلي:

أ-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، اعتمدنا طريقة صدق المحتوى لأداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة "الاستبيان"، حيث تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاتهم بحيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر سلامة ووضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة؛

ب-صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) (corrélation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (III-3): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.747**	10	0.750**	1
0.715**	11	0.620**	2
0.587**	12	0.636**	3
0.839**	13	0.720**	4
-0.173	14	0.621**	5
0.744**	15	0.695**	6
0.406*	16	0.488**	7
0.378*	17	0.472**	8
		0.742**	9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss:

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من خلال الجدول رقم (III - 3): أعلاه يتضح أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و 0.05 فأقل، مما يشير إلى أنّ جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور الأول، ما عدا العبارة رقم 14 فنلاحظ أن قيمة معامل الارتباط مع المحور الأول أقل من 0.01 وبالتالي لا يوجد اتساق بين العبارة رقم 14 والمحور الأول و للمزيد من المعلومات أنظر الملحق رقم 04

الجدول رقم (III - 4) : معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	0.696**	8	0.549**
02	0.646**	9	0.515**
03	0.421*	10	0.359**
04	0.351*	11	0.655**
05	0.580**	12	0.718**
06	0.634**	13	0.618**
07	0.711**	14	0.702**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من خلال الجدول رقم (III - 4) : أعلاه يتضح أنّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و 0.05 فأقل ، مما يشير أنّ جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور الثاني

ج- صدق الاتساق البنائي: ويتم من خلاله قياس درجة الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستثمار

الجدول رقم (III - 5) : قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستثمار.

المحور	الدرجة الكلية
المحور الأول	0.974**
المحور الثاني	0.864**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (III - 5) : أعلاه يتضح أنّ قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستثمار موجبة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل ، مما يشير أنّ جميع محاور الاستثمار تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابقة تبين

صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل و للمزيد من المعلومات أنظر الملحق رقم 05.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ CRONBACH لقياس مستوى الثبات وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III - 6) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة.

عدد العينات	ألفا كرونباخ
31	0.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (III - 6) أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ 0.913 أي بنسبة 91.3% وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدر بـ 60% وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ومنه يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية

تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS (النسخة 20) في تحليل البيانات وتماشياً مع طبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: ليكارت الخماسي:

تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي (5 موافق بشدة، 4 موافق

3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة) وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 7): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

البيان	غير موافق بشدة	2 غير موافق	محايد	4 موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: محمد بلال الزغبى وعباس الطلافحة، " النظام الإحصائي (SPSS) فهم وتحليل البيانات الإحصائية "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 10.

سيتم وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة، وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت "الحدود الدنيا والعليا"، حيث تم حساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 01 الى 2، من 02 الى 03، ...الخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين وعليه طول الفئة يساوي ($4/5 = 0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة أو بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (III - 8) : يوضح طول الخلايا

المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي	اتجاه الإجابة
من 01 إلى 1.79	من 20 % إلى 35.99 %	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	من 36 % إلى 51.99 %	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	من 52 % إلى 67.69 %	محايد
من 3.4 إلى 4.19	من 68 % إلى 83.99 %	موافق
من 4.2 إلى 5	من 84 % إلى 100 %	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون (الاتساق الداخلي والاتساق البنائي) لقياس صدق عبارات الاستبيان؛

ثالثا: اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان؛

رابعا: حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة "الاستبيان"؛

خامسا: التوزيع الطبيعي لمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

سادسا: المتوسط الحسابي المرجح "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى، متوسط حسابي علما بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق وتم توضيحه؛

سابعا: الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية،

فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، اذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها؛

ثامنا: اختبار ستودنت (T-Test) لمتوسط عينة واحدة في اختبار الفرضيات لمعرفة الفرق بين متوسط العبارة والمتوسط الحيادي3؛

تاسعا: معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة-؛

عاشرا: تحليل التباين الأحادي " one-way anova " لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم التطرق فيما يلي لعرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارة "الاستبيان"، حيث تم إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولاً : تحليل نتائج المحور الأول

بعد إتمام إجراءات الدراسة سنقوم بتحليل نتائج الدراسة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج- قالمة- وهي كالتالي:

1- وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة فيما يلي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، طبيعة العمل.

أ-الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 60 % من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الاناث 12 فرد أي بنسبة 40 % من أفراد العينة، ومنه يتضح أنّ أعمال المؤسسة تكون فعالة أكثر بالفئة الرجالية وهذا راجع لطبيعة النشاط المبذول من طرف العمال؛

ب-السن: تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها : أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (III - 10) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	43.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	50
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	02	6.7
المجموع	30	100

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

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ معظم أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئات العمرية الثلاثة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 50 %، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 43.3 %، وأخيراً الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 6.7 %، ومنه يتضح أنّ معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب القادرة على العمل مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكوين الإداري مستقبلاً، أضف إلى ذلك أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته، وتجاربه وخبرته المكتسبة وبالتالي تصبح لديهم المقدرة على مواجهة صعوبات وعراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية وسرعة التأقلم معها؛

ج. المستوى التعليمي: تم تقسيمه إلى عدة مستويات منها : ثانوي أو أقل ، تقني أو تقني سامي، جامعي والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(III-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	02	6.6
تقني أو تقني سامي	05	16.7
جامعي	23	76.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أنّ معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، والتي تقدر بنسبة 76.6%، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة محل الدراسة نتيجة لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصاً خلال السنوات الأخيرة، بينما يوجد موظفين ذوي مستوى تقني أو تقني سامي بنسبة 16.7%، في حين يوجد موظفين ذوي مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 6.6%، فالبرغم من أن هؤلاء العمال لا يحملون شهادات عليا، إلا أنّ توظيفهم في المؤسسة كان باعتبارهم يمتلكون خبرة سنوات طويلة في العمل؛

د-الأقدمية في الوظيفة: تم تقسيم متغير الأقدمية في الوظيفة إلى ثلاثة أقسام منها : أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	63.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	06	20
أقل من 10 سنوات	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لم تتجاوز فترة وجودهم في المؤسسة 5 سنوات هم 19 موظف بنسبة 63.3% ثم يليها عدد الموظفين الذين تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20% وأخيراً عدد الموظفين الذين لم تتجاوز فترة تواجدهم في المؤسسة

10 سنوات وهذا راجع لاعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على وكالات التشغيل للحصول على العمال الذين تحتاج لهم بموجب عقود ذات آجال محدودة؛

هـ. **طبيعة العمل:** تم تقسيم متغير طبيعة العمل إلى أربعة أقسام وهي كالتالي: رئيس مصلحة ، رئيس مكتب، مساعد إداري، وظائف أخرى، وذلك كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (III - 13) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	3	10
رئيس مكتب	2	6.7
مساعد اداري	2	6.7
وظائف أخرى	23	76.6
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معظم الأفراد العاملين في المؤسسة هم الذين يشغلون الوظائف الأخرى بنسبة 76.6% تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 10% ثم رئيس مكتب بنسبة 6.7% وهذا ما ينطبق على فئة مساعد إداري وهذا تدرج طبيعي في الهيكل الإداري للمؤسسة،

وأخيراً وبعد فحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن استنتاج أن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج المحور الثاني:

سيتم التطرق فيما يلي إلى إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قالمة -حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور.

الجدول رقم (III - 14): نتائج إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر:

الإجابات											
الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
					5	4	3	2	1	التكرار	النسبة
01	92,6	موافق بشدة	0,490	4,63	00	00	00	11	19	التكرار	01
					00	00	00	36,7	63,3	النسبة	
03	92	موافق بشدة	0,498	4,60	00	00	00	12	18	التكرار	02
					00	00	00	40	60	النسبة	
12	82	موافق	1,09	4,10	02	01	01	14	12	التكرار	03
					6,7	3,3	3,3	46,7	40	النسبة	
08	86	موافق بشدة	0,987	4,30	01	01	02	10	16	التكرار	04
					3,3	3,3	6,7	33,3	53,4	النسبة	
11	82,6	موافق	0,973	4,13	01	01	03	13	12	التكرار	05
					3,3	3,3	10	43,4	40	النسبة	
06	86,6	موافق بشدة	0,606	4,33	00	00	02	16	12	التكرار	06
					00	00	6,7	53,3	40	النسبة	
04	90,6	موافق بشدة	0,507	4,53	00	00	00	14	16	التكرار	07
					00	00	00	46,7	53,3	النسبة	
01	92,6	موافق بشدة	0,668	4,63	00	01	00	08	21	التكرار	08
					00	3,3	00	26,7	70	النسبة	
04	90,6	موافق بشدة	0,571	4,53	00	00	01	12	17	التكرار	09
					00	00	3,3	40	56,7	النسبة	
15	76,6	موافق	0,949	3,83	01	01	07	14	07	التكرار	10
					3,3	3,3	23,4	46,7	23,3	النسبة	
10	84	موافق بشدة	0,924	4,2	01	00	04	12	13	التكرار	11
					3,3	00	13,3	40	43,4	النسبة	
06	86,6	موافق بشدة	0,711	4,33	00	00	04	12	14	التكرار	12
					00	00	13,3	40	46,7	النسبة	
13	81,2	موافق	0,980	4,06	01	01	04	13	11	التكرار	13
					3,3	3,3	13,3	43,4	36,7	النسبة	
17	66	محايد	0,836	3,3	00	06	10	13	01	التكرار	14
					00	20	33,3	43,4	3,3	النسبة	
16	70	موافق	1,196	3,5	02	04	08	09	07	التكرار	15
					6,7	13,3	26,7	30	23,3	النسبة	
13	81,2	موافق	0,827	4,06	00	00	09	10	11	التكرار	16
					00	00	30	33,3	36,7	النسبة	
08	86	موافق بشدة	0,595	4,3	00	00	02	17	11	التكرار	17
					00	00	6,6	56,7	36,7	النسبة	
-	84	موافق بشدة	0,471	4,20						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (III - 14) ما يلي:

1- جاءت في المرتبة (01) كل من العبارتين (1 و 8) بمتوسط حسابي (4.63) لكليهما وهو يقع في الفئة [4.20 الى 5]، وهي فئة الموافقة بشدة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارتين (0.490،0.668) على التوالي ، وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لكليهما 92.6% ما يدل على درجة التطبيق العالية لهاتين العبارتين؛

2- جاءت في المرتبة (03) العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (4.60)، وهو يقع في الفئة

[4.2 الى 5] وهي فئة الموافقة بشدة، مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.498) ، وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 92 % وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للجودة؛

3- جاءت في المرتبة (04) كل من العبارتين (7 و 9) بمتوسط حسابي (4.53) لكليهما وهو يقع في الفئة [4.2 إلى 5] وهي فئة الموافقة بشدة، مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارتين (0.571،0.507) على التوالي، وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 90.6% و منه نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما لعملية التحسين المستمر باعتباره أحد مقومات الجودة الشاملة و أهم مرحلة من مراحل تطبيقها، كما نستنتج أن المؤسسة تستخدم جملة من المؤشرات لتأكد من جودة منتجاتها؛

4- جاءت في المرتبة (06) العبارتين (6 و 12) بمتوسط حسابي (4.33)، و هو يقع في الفئة (4.2 إلى 5)، وهي فئة الموافقة بشدة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.606،0.711) على التوالي و قد بلغ الوزن النسبي لهاتين العبارتين 86.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها تلبية حاجات و رغبات الزبائن.

5- جاءت في المرتبة (08) كل من العبارتين (4 و 17) بمتوسط حسابي (4.10)، وهو يقع في الفئة [4.2 إلى 5] ، وهي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري

(0.987،0.595) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 86%، و منه نستنتج أن المؤسسة تلتزم بتطبيق الجودة الشاملة بمختلف أقسامها للحصول جملة من الشهادات في وقت واحد؛

6- جاءت في المرتبة (10) العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (4.20)، وهو يقع في الفئة [4.2 إلى 5] وهي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.924)، وقد يرجع

ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 84%، و منه نستنتج أن المؤسسة تحرص على معالجة الأخطاء التي تعترضها لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى؛

7- جاءت في المرتبة (11) العبارة رقم(5) بمتوسط حسابي للإجابات على هذه العبارة (4.13)، وهو يقع في الفئة [3.4 إلى 4.19] ، وهي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.973)،وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الديمغرافية و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 82.6%، و منه نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي إلى إحداث جملة من التغيرات؛

8-جاءت في المرتبة (12) العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (4.10)و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري (1.093) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 82% و منه نستنتج أن للمؤسسة تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؛

9-جاءت في المرتبة (13) كل من العبارتين (13و16) بمتوسط حسابي(4.06) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19)و هي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.980،0.827)على التوالي و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 81.2%ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم باختيار البرامج التدريبية وفق أسس علمية لي تتلاءم مع احتياجات العمل، كما أنها تمكنت من الحصول على جملة من الجوائز نظير منتجات

10-جاءت في المرتبة(15) العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي(4.20) و هو يقع في الفئة (4.2 إلى 5)و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.949) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 76.6%ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالتشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن؛

11-جاءت في المرتبة(16) العبارة رقم (15)بمتوسط حسابي بلغ (3.5) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(1.196) وبلغت قيمة الوزن النسبي 70%ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بفتح المجال أمام العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات و إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضها؛

12-جاءت في المرتبة(17) العبارة رقم(14) بمتوسط حسابي(3.30) و هو يقع في الفئة (2.6 إلى 3.39)و هي فئة المحايد مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.836)

و بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 66% ومنه نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يواجه أي صعوبات.

ثالثاً: نتائج المحور الثاني

سيتم فيما يلي التعرض لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية لمطاحن عمر بن عمر حيث تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور

الجدول رقم (III - 15): نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-

الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
					5	4	3	2	1		
01	90,6	موافق بشدة	0,507	4,53	00	00	00	14	16	التكرار	01
					00	00	00	53,3	46,7	النسبة	
09	82,6	موافق	0,973	4,13	00	03	03	11	13	التكرار	02
					00	10	10	36,7	43,3	النسبة	
13	72,6	موافق	0,964	3,63	02	00	09	15	04	التكرار	03
					6,7	00	30	50	13,3	النسبة	
14	70,6	موافق	1,04	3,53	02	03	05	17	03	التكرار	04
					6,7	10	16,7	56,7	10	النسبة	
12	74	موافق	0,915	3,7	01	03	03	20	03	التكرار	05
					3,3	10	10	66,7	10	النسبة	
11	78	موافق	1,124	3,9	01	03	05	10	11	التكرار	06
					3,3	10	16,7	33,3	36,7	النسبة	
08	83,20	موافق	0,592	4,16	00	00	03	19	08	التكرار	07
					00	00	10	63,3	26,7	النسبة	
03	88,6	موافق بشدة	0,504	4,43	00	00	00	17	13	التكرار	08
					00	00	00	56,7	43,3	النسبة	
06	86	موافق بشدة	0,595	4,30	00	00	02	17	11	التكرار	09
					00	00	6,7	56,6	36,7	النسبة	
09	82,60	موافق	0,776	4,13	00	00	07	12	11	التكرار	10
					00	00	23,3	40	36,7	النسبة	
03	88,60	موافق بشدة	0,504	4,43	00	00	00	17	13	التكرار	11
					00	00	00	56,7	43,3	النسبة	
02	90	موافق بشدة	0,508	4,50	00	00	00	15	15	التكرار	12
					00	00	00	50	50	النسبة	
06	86	موافق بشدة	0,651	4,30	00	00	03	15	12	التكرار	13
					00	00	10	50	40	النسبة	
05	86,6	موافق بشدة	0,606	4,33	00	00	02	16	12	التكرار	14
					00	00	6,7	53,3	40	النسبة	
	62,80	موافق	0,414	4,14						المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (III - 15) ما يلي:

1- جاءت في المرتبة (1) العبارة رقم(01) بمتوسط حسابي(4.53) و هو يقع في الفئة (4.2إلى5) و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.507) و قد بلغت قيمة الوزن 90.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بتطوير منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية،

2- جاءت في المرتبة (02) العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي(4.50) و هو يقع في الفئة (4.2إلى4.5) و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.508) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي 90% ومنه نستنتج أن الجودة تعد بمثابة ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة؛

3- جاءت في المرتبة (3) كل من العبارتين (8 و 11) بمتوسط حسابي(4.43) و هو يقع في الفئة (4.2إلى5) و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.504) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 88.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة مجموعة من المنافسين لذا و للمحافظة على حصتها السوقية فإنها تقوم بحملات ترويجية للمنتج للمحافظة على حصتها السوقية؛

4- جاءت في المرتبة (5) العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي(4.33) و هو يقع في الفئة (4.2إلى5) و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.606) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 86.6% ومنه نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى استراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات ذات جودة عالية؛

5- جاءت في المرتبة(06) كل من العبارتين(9 و13) بمتوسط حسابي(4.3) و هو يقع في الفئة (4.2إلى5) و هي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.595،0.651) على التوالي و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 86% ومنه نستنتج أن الجودة المطبقة في المؤسسة مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية كما أن المؤسسة تسعى لزيادة حصتها السوقية من خلال فتح أسواق جديدة؛

6- جاءت في المرتبة (08) العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي(4.16) و هو يقع في الفئة (3.4إلى4.19) و هي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري(0.592) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 83.2% ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بدراسة دورية للسوق لمعرفة كافة التطورات الحاصلة في بيئة العمل؛

7- جاءت في المرتبة (09) كل من العبارتين (02 و10) بمتوسط حسابي (4.13) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة، مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري

(0.973، 0.776) على التوالي و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 82.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحسين صورتها أمام العملاء لزيادة الميزة التنافسية و تحقيق معدلات مرتفعة من الأرباح؛

8- جاءت في المرتبة (11) العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.9) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.124) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 78% ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بسعرها؛

9- جاءت في المرتبة (12) العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.7) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.915) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 74% ومنه نستنتج أن منتجات المؤسسة ذات أسعار تنافسية؛

10- جاءت في المرتبة (13) العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.63) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.964) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 72.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بالموارد و تستغلها أحسن استغلال سواء كانت طبيعية، مالية، مادية وبشرية، خاصة في الوقت الحالي الذي أصبح فيه ندرة الموارد عائقا لتحقيق أهداف المؤسسة؛

11- جاءت في المرتبة (14) العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.53) و هو يقع في الفئة (3.4 إلى 4.19) و هي فئة الموافقة مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.04) و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة 70.6% ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى لتخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار لتحقيق عوائد مرتفعة.

رابعاً: اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (III - 16) : جدول يوضح اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لمطاحن عمر بن عمر .

Shapiro – wilk		المتغير
مستوى الدلالة المعنوية	إحصائية الاختبار	
0.227	0.955	- إدارة الجودة الشاملة
0.097	0.941	- الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة المعنوية لكل من المحور الأول والثاني ' 0.227 و 0.097) على التوالي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 ومنه فإن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وقراءة النتائج:

سنعرض في هذا المطلب ال نتائج التحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وهذا بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات والتي تصب في دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة:

لقد تم اعتماد الصياغة العدمية والبدلية لفرضيات الدراسة وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة.

- 1- الفرضية العدمية H_0 : وهي فرضية حول عينة المجتمع التي تهدف الى اختبارها، بحيث ننطلق منها، ونرفضها اذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها ونقبلها اذا كان الامر عكس ذلك.
 - 2- الفرضية البديلة H_1 : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح
- كيفية اختيار الفروض: هو تقدير احتمال مدى صحة ادعاء معين عند مجال معين من الثقة ، باستخدام البيانات المحصل عليها من عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات الدراسية

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام معيار ستودنت المعياري والذي يقارن متوسط المحور مع المتوسط المعياري للاستبيان (بحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال جمع درجات الاستبيان التي تم تعريفها في السابق (غير موافق بشدة، غير موافق 2 ، محايد3، موافق 4، موافق بشدة 05) ،ويجمع الدرجات وقسمتها على 5 أي $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 3$.

1-اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى: تلتزم مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

يتم اختبار هذه الفرضية باختبار ستودنت لعينة واحدة لأن الفرضية تدرس متغير واحد وهو الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة -

الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم مطاحن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H_1 : تلتزم مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة

الجدول رقم (III - 17) : يوضح نتائج اختبار (T - TEST)

قيمة المعيار : 3			
المحور الاول	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	13.940	29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (III - 17) إلى أن قيمة التساوي 13.940 عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة يساوي 0.00، لأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 02 ليصبح 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أن مطاحن عمر بن عمر تلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

1-اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية: تعمل مؤسسة عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية.

يتم اختيار هذه الفرضية باختبار ستودنت لعينة واحدة لأن الفرضية تدرس متغير واحد هو تحقيق مطاحن عمر بن عمر لميزة تنافسية ، ومقاسة بمحور واحد هو المحور الثاني: الميزة التنافسية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة -

الفرضية الصفرية H0: لا تعمل مؤسسة عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية .

الفرضية البديلة H1: تعمل مؤسسة عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية

الجدول رقم (III-18) : نتائج اختبار (T- TEST)

قيمة المعيار : 3			
المحور الثاني	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	15.130	29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول رقم (III-18) إلى أن قيمة T تساوي 15.130 عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة 0.00 ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نرفض الفرضية العدمية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، أي أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعمل على تحقيق ميزة تنافسية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

الفرضية العدمية h0 : لا توجد علاقة ارتباط بين التزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية في مطاحن عمر بن عمر

الفرضية البديلة h1: توجد علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية في مطاحن عمر بن عمر.

الجدول رقم (III-19) : يوضح نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين المحورين الجودة الشاملة والميزة التنافسية :

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول المحور الثاني	0.760	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية يساوي 0.760 عند مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، ولذلك

نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية

1- اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

تم اختيار هذه الفرضية باختبار التحليل التباين الأحادي وصيغت الفرضيات كما يلي:

أ- اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

الفرضية العدمية h_0 : لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة h_1 : توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (III - 20) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات افراد العينة حسب متغير الجنس:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.025	1	0.025	0.111	0.742
	داخل المجموعات	6.270	28	0.224		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.002	01	0.002	0.01	0.920
	داخل المجموعات	4.983	28	0.178		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني قد بلغت (0.742،0.920) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل

الفرضية العدمية H_1 ، ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام المؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس.

ب- اختبار الفروق حسب متغير السن:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير السن.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (III - 21) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاهات أفراد العينة حسب متغير السن.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.524	2	0.262	1.226	0.309
	داخل المجموعات	5.771	27	0.214		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.024	2	0.012	0.066	0.936
	داخل المجموعات	4.960	27	0.184		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من عداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني قد بلغت (0.309، 0.936) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق في آراء لعينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير السن.

ج - اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (III-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.386	2	0.193	0.883	0.425
	داخل المجموعات	5.908	27	0.219		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.390	2	0.195	1.146	0.333
	داخل المجموعات	4.594	27	0.170		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة للمحور بين الأول و الثاني قد بلغت (0.425,0.333) على التوالي و هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 لذلك تقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 أي لا توجد فروق في آراء العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د. اختبار الفروق حسب متغير الاقدمية في الوظيفية:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق في آراء العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير الاقدمية في الوظيفة.

الفرضية البديلة h_1 : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير الاقدمية في الوظيفة.

الجدول رقم (III - 23): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في الوظيفة:

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.846	2	0.423	2.095	0.143
	داخل المجموعات	5.449	27	0.202		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.059	2	0.03	0.163	0.850
	داخل المجموعات	4.925	27	0.182		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية sig بالنسبة للمحورين الأول و الثاني قد بلغت (0.143، 0.850) على التوالي وهي أكبر من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية h_0 ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الاقدمية في الوظيفة.

هـ. اختبار الفروق حسب طبيعة العمل

الفرضية العدمية: h_0 : لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية يعزى لمتغير طبيعة العمل.

الفرضية البديلة h_1 : توجد فروق الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم: (III-24): نتائج تحليل التباين الأحادي لإتجاهات أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.027	3	0.009	0.038	0.990
	داخل المجموعات	6.267	26	0.241		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.560	3	0.187	1.098	0.368
	داخل المجموعات	4.424	26	0.170		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية للمحورين الأول والثاني على التوالي

(0.990،0.368) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية H0 ، ونرفض الفرضية البديلة H1، أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير طبيعة العمل للمزيد من المعلومات (أنظر الملحق رقم 06).

خلاصة الفصل :

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف الى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ودورها في تحسين الميزة التنافسية ، حيث تم التطرق في البداية الى خطوات الدراسة الميدانية ، بحيث اشتملت على تحديد وغريف المتغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع، أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع، على المنهج دراسة حالة حيث تم لاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة الميدانية، بالإضافة الى المنهج الاحصائي لجمع البيانات المعتمدة في الدراسة والمنهج التاريخي لفهم وتوضيح الحوادث الماضية، وأخيرا المنهج الوصفي التحليلي لإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وقد تم للجوء في جمع البيانات الى الملاحظة، المقابلة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية، وهذا بعد التأكد من صلاحيتها، وقدرتها على دراسة الموضوع ، وتحقيق أهدافه، حيث تم تحكيمها من قبل الأساتذة، وكذا بالاعتماد على اختيار الصدق والثبات، كما تم التطرق

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح أن إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، فهي تعد أهم المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق معاييرها بشكل سليم، وذلك بعد تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي جعل التنافس بين المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، فقد بات امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع المواصفات العالمية وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من أجل تطوير ميزتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الايزو (ISO) هي السبيل إلى ذلك باعتبارها مواصفة تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً؛

اختيار الفرضيات:

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة سيتم إثبات أو نفي الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: " تلتزم مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة " فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية لأن الإلتزام بتطبيق المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في المؤسسة أدى إلى تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها ومنه تحقيق أهدافها المسطرة؛

الفرضية الثانية: " تعمل مطاحن عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية " وقد تم تأكيد هذه الفرضية حيث تعد الميزة التنافسية مصدراً أساسياً من مصادر خلق القيمة و ذلك بإنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل مما يؤدي إلى تحقيق رضا عملائها من خلال خلق وتعظيم القيمة المقدمة لهم لضمان ولائهم، كما تساعدها على زيادة الربحية وتعزيز مركزها التنافسي؛

الفرضية الثالثة: " هناك علاقة ارتباط بين الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية "، فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، ويظهر ذلك من خلال سعي المؤسسة للتطوير والتحسين على المستوى التكنولوجي والبشري لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والأرباح، وتخفيض التكاليف والسعي لمعالجة الأخطاء، وتمكين العاملين عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير فرص لتطوير المعارف من خلال الدورات التدريبية، والتي لها تأثير كبير على زيادة إنتاجية العامل، وهذا ما يجسد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من أجل الاستمرار والبقاء من خلال تبني هذا التوجه الفعال؛

الفرضية الرابعة: " هناك فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية " فمن خلال تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ويتجلى ذلك في أن جميع موظفي

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ذوي كفاءة تخدم مجال العمل وعليه قيست باقي المتغيرات الديمغرافية، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

من خلال التطرق للجانب النظري والجانب التطبيقي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم وأحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- يمكن اعتبار الجودة الشاملة كأسلوب حديث للتسيير في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها؛
- إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد؛
- إن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها من خلال الاستماع للزبون والتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة؛
- إن للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية؛
- تقوم ادارة الجودة الشاملة على تنمية روح العمل التعاوني ومهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة طاقات العاملين بالمؤسسة؛
- تسعى ادارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مستوى عالي من ضمانات المصداقية في أداء السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها؛
- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط؛
- تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة و السلامة في جميع نشاطاتها للحصول على ميزة تنافسية محلية ودولية؛
- تدرك الادارة العليا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بأن تلبية احتياجات ورغبات الزبائن يتم خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها وتقديم منتج مميز وبسعر منخفض؛
- تركز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على الروح المعنوية للعنصر البشري؛
- تهتم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتدريب العاملين بها لمواكبة سرعة وحجم التحولات التنافسية.

التوصيات:

- العمل على تحسيس العمال بأهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال وضع برامج تدريبية تكون مبنية على أسس علمية واضحة؛
- حتمية توفير التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات والعدل في الدورات التكوينية وتعميمها على جميع العمال وليس حصرها على البعض فقط؛
- تشجيع وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة واعطائها مكانة ملائمة لتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لا يصلح أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات الادارية العليا للمؤسسة وضرورة اهتمام هاته الأخيرة بالتقارير التي تصلهم وأخذها بعين الاعتبار؛
- السعي لتطبيق نظام حوافز ملائم لتحفيز العمال على تحسين أدائهم أكثر؛
- ضرورة قيام المؤسسة بدراسة شاملة عن وضعها الحالي لمقارنته مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لمعرفة موقعها في السوق ومحاولة تحسينه؛
- ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات، وشبكة أنترنت متطورة تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة.

قائمة المصادر المراجع:

أولاً: الكتب :

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
2. أبو بكر بوسالم، عبد الوهاب بلمهيدي، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف(1)، 2012-2013.
3. أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
4. أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.
5. أحمد يوسف دودين، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
6. أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، "إدارة اللوجستك و المزايا التنافسية"، دار جريب للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
7. اياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009.
8. توفيق محمد عبد المحسن، 'قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص194، 195.
9. تيسير سعيد زعتر، "إدارة الوقت في تحقيق الاستراتيجية التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2017.
10. جيمس ايفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة، الإدارة، التنظيم، الاستراتيجية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الإنجليزية، 2009.
11. خضر مصباح إسماعيل الطيطي " إدارة وصناعة الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011.
12. خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو 9000 . 2000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

13. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، " منهجية البحث العلمي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
14. دلال القاضي، محمود البياتي، " منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة العربية، 2008.
16. روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
17. سعد الهجرسي، سيد حسن الله، " المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
18. سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول 2010.
19. سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2016.
20. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
21. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004.
22. شيراز حايف سي حايف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
23. صالح على عودة الهلالات " إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2014.
24. صلاح الدين حسن السيبي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
25. صهيب جمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
26. طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد عيسى إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

28. عامر ملايكية، " واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية "، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2018.
29. عبد الكريم كاكى، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2013.
30. عبدالرحمان بن عنتر، "الإنتاجية أليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، دار، عمان الطبعة الأولى 2016.
31. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، " الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
32. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
33. علي زكي نصار وآخرون، "الميزة التنافسية و التخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
34. علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، "الإحصاء وتطبيقاته في المجال الرياضي باستخدام برنامج SPSS"، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2014.
35. عماد أحمد أبو شنب، "الخدمات الإلكترونية"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
36. عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان الطبعة الأولى، 2017.
37. عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009.
38. العياشي زرزار، كريمة عياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
39. فتحي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
40. فتحية بوحروود، "إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
41. فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
42. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
43. لعلبي محمد الشريف بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

44. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2011.
45. مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2015.
46. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008.
47. محمد السيد البدوي، "إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017.
48. محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
49. محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
50. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
51. محمد عدنان أبو راغب، "الاتجاهات الحديثة في المواصفات القياسية والجودة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016 .
52. محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
53. محمود حسين الوادي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
54. محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012.
55. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008 .
56. مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
57. مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
58. مليكة غواري، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016.

59. منذر الضامن، " أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
60. نبيل سعد خليل، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
61. نداء محمد الصوص، " الاقتصاد الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012.
62. هاشم حمدي رضا " التميز الإداري في منظمات الاعمال"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
63. يوسف حجيم الطائي وآخرون، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.

ثانياً: الاطروحات :

1. إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين" مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
2. أمينة بن علي، العجال بوزيان، "الميزة التنافسية : المفهوم والمحددات"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10 و 11 نوفمبر، 2000.
3. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 - 09 مارس، 2005، ص 477.
4. حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، 2006.
5. خالد مصلح حسين الرقب، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

6. خلود وليد عيد البرديني، " نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.
8. عبد الله أحمد عبد الله أحمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.
9. عزيز بن معوض الفثامي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012، 2013.
10. عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2007.
11. مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011 . 2012.

ثالثاً: المجلات :

1. حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العدد 13.
2. حيدر علي جراد المسعودي، "التحليل التكاملي لسلسلتي القيمة والتجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية - معمل إسمنت الكوفة"، مجلة

- العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق، العدد 94، المجلد 22، 2016 .
3. خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012.
4. الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12.
5. محسن بن الحبيب، "أنشطة القيمة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال بالآبار"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، العدد 01، المجلد 29، 2012..
6. مهدي داودي، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 9، 2009.
7. وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01 الشارقة 2014.

رابعاً: الملتقيات :

1. حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.
2. عبد الهادي مختار ياسين، جلول بن الحاج، "تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، يومي 10 و11 نوفمبر، 2009.
3. فيصل بهلول، عفاف خويلد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير"، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03، 04
ديسمبر 2012.

4. محمد معارف وآخرون، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى
الوطني " استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي طاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية :

1-Michael porter، " l'avantage concurrentiel" ،traduit de l'américain par Philip de lanergne،
dunod، paris 1999.

الملحق رقم 02



Couscous

Couscous Fin (1KG) - Couscous Fin (500KG) - Couscous Moyen(1KG)

Couscous Moyen(500KG) - Couscous Gros (1KG)

الملحق رقم 01



Figure (1.10) : COUDES N° 06



Figure (1.11) : COUDES N° 04



Figure (1.12) : vermicelle



Figure (1.13) : plomb



Figure (1.14) : langues d'oiseaux



Figure (1.15) : Millet



Figure (1.16) : Penne



Figure (1.17) : coquillettes



Figure (1.18) : Torsades

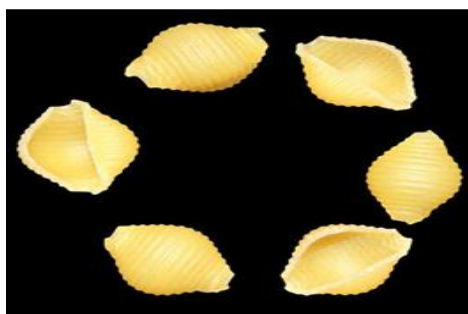


Figure (1.19) : coquillages

الملحق رقم 04

Corrélations

			AB	A	B
Rho de Spearman	AB	Coefficient de corrélation	1,000	,974**	,864**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	A	Coefficient de corrélation	,974**	1,000	,760**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	B	Coefficient de corrélation	,864**	,760**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	30	30	30

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

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمه- ، و لتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة مناهج لتوضيح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى تصميم استبيان لإجراء استطلاع لآراء و وجهات نظر الإطارات المتواجدة في المؤسسة، في حين تم الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS ، و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تطبق إدارة الجودة الشاملة بما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين وذلك من أجل البقاء و الاستمرار و المحافظة على مركزها التنافسي محليا و دوليا، تعمل المؤسسة على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما تسعى لتحسين علاقتها معهم و تعتبر شكويهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة وهو ما يساهم في زيادة عددهم و ضمان ولائهم، تدرك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح و التفوق لذا تسهر على اختيار البرامج التدريبية بعناية و توفر له كافة الظروف المناسبة للعمل مما يحفزه على الإبداع و الابتكار.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، التحسين المستمر، المؤسسة الاقتصادية، سلسلة المواصفات القياسية إيزو 9000، جودة المنتجات، الحصة السوقية، الربحية.

Summary:

This study aims to identify the role of the overall quality management in improving the competitive advantage in the Omar bin Omar al-Fajouj-Guelma mills, and to achieve this goal several approaches were used to illustrate some theoretical concepts related to study variables, as well as to design a questionnaire to conduct A survey of the opinions and views of the frames present in the institution, while the statistical analysis was relied on to test the hypotheses of the study using the SPSS program, and you have reached a series of results, most importantly: the Omar Bin Omar Mills Foundation implements comprehensive quality management to achieve a competitive advantage Compared to the rest of the competitors in order to stay and continue and maintain their competitive position domestically and internationally, the foundation works to meet the desires of as many customers as possible, and seeks to improve their relationship with them and considers that Shkyeem is a sufficient motivation to improve the quality of the products provided, which contributes to increase their number and annexation Their loyalty, the Omar Bin Omar Mills Foundation recognizes the importance of the human element in achieving success and excellence, so it carefully chooses the training programs and provides it with all the conditions suitable for the work, which motivates it to creativity and innovation.

Keywords:

Overall quality management, competitive advantage, continuous improvement, economic enterprise, ISO 9000 series standard specifications, product quality, market share, profitability.