

قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسات الاقتصادية
_دراسة ميدانية لشركة الاسمنت سور الغزلان البويرة
_SCSEG

من إعداد الطالب: لخضر شاوش عبد الغاني

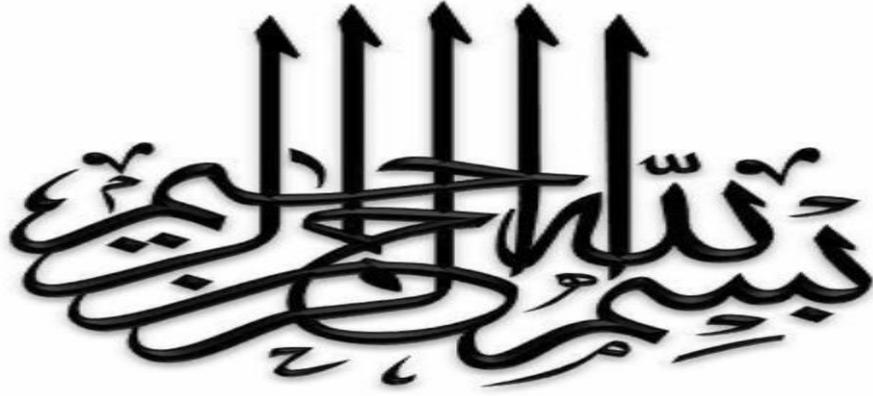
تحت إشراف: د. الحاج العمري

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	د. دهيمي عمر
مشرفا	جامعة البويرة	د. العمري الحاج
مناقشا	جامعة البويرة	د. طحطاح احمد

السنة الجامعية: 2024/2023

شكرو عرفان



{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ

انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ} المجادلة الآية (11)

صدق الله العظيم

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا نحمد الله ونشكره عزوجل الذي انعم علينا بنعمة العقل والعلم وأمدنا بالإرادة والعزيمة والعون لإتمام هذا العمل، وعملا بقول سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لا يشكر الله" أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف د. الحاج العمري على توجيهاته ونصائحه القيمة والتي من خلالها تم بعون الله انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أعضاء اللجنة المناقشة على شرف قبولهم مناقشة هذا العمل وتقييمه والاستفادة من نصائحهم وتوجيهاتهم

أتقدم بالشكر أيضا الى جميع إطارات وعمال مؤسسة الاسمنت سور الغزلان بالبويرة

الشكر موصول أيضا الى كل من أمدني يد المساعدة من قريب او بعيد خاصة الوالدين الكريمين الذين لم يبخلوا عليا ب العطاء والدعاء

لِلْكَرِيمِ

{وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا

فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا} {الاسراء} الآية (23)

الى ينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادي بخيوط منسوجة من قلبها الى

اطيب أم في الكون والدتي العزيزة حفظها الله ورعاها

الى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي نحو طريق

النجاح الذي علمني العزة والكمة الى والدي العزيز

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج ب ذكراهم فؤادي اخي الصغير واختاي حفظهم الله

ورعاهم وازواجهم وأبنائهم شقائق القلب وزهر فؤادي

الى أصدقائي واحبائي والنفوس الطيبة كل ب اسمه ومقامه الذين هم في ذاكرتي ولم

تسعهم مذكرتي

الى العائلة الكبيرة والأقارب في كل مكان وزملائي في الدفعة والى اساتذتي الكرام الطيبين

والى كل من ساعدني ولو ب كلمة طيبة جزاهم الله كل خير

اهديهم هذا الجهد المتواضع راجين من المولى ان يوفقنا فيه

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توجيهها على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، وقمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان من أجل معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في "التركيز على العاملين، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، دعم و التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التخطيط الاستراتيجي للجودة" على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ارتباط طردية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة. حيث كان معامل الارتباط بينهما (R) يساوي القيمة (0.510) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (26.2%) من (التباين) التغير الحاصل في الميزة التنافسية. وهذا ما يؤكد على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز مستويات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة من خلال الاقتناع بتبني مثل هذه الأساليب الحديثة مع تهيئة المناخ الملائم والعمل على التحسين المستمر للمنتجات لان التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة هو المرتكز الأساسي لاكتساب الميزة التنافسية.

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

Abstract:

This study aims to determine the extent to which Total Quality Management (TQM) contributes to achieving competitive advantage, with a field study on the Cement Corporation in Sour El-Ghozlane. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed for data collection, which was directed at a sample of the corporation's employees. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the questionnaire data to determine if there was a statistically significant

impact of TQM dimensions—focusing on employees, process focus, continuous improvement, support and commitment of top management, customer focus, and strategic quality planning—on achieving competitive advantage from the perspective of the study sample members.

The study found a positive correlation between the combined application of TQM principles and the achievement of competitive advantage in the corporation under study. The correlation coefficient (R) was 0.510, indicating a statistically significant impact of applying TQM principles on achieving competitive advantage in the Cement Company (SCSEG) in Sour El-Ghozlane. The application of TQM principles explained 26.2% of the variance in competitive advantage. This confirms that the application of TQM principles significantly contributes to achieving competitive advantage for the company.

The study recommends the necessity of paying more attention to enhancing the levels of TQM and competitive advantage in the corporation by adopting such modern methods, creating a suitable environment, and continuously improving products. Proper application of TQM is the fundamental basis for gaining a competitive advantage.

Keywords: Quality, Total Quality Management, TQM Principles, Competitive Advantage, ISO.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر
II	الإهداءات
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
05	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
05	الفرع الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة
09	الفرع الثاني: خصائص ادارة الجودة الشاملة
09	المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الرابع: اهداف ادارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

20	الفرع الأول: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة
20	الفرع الثاني: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
24	المطلب الرابع: علاقة ادارة الجودة الشاملة بنظام الازو
29	خلاصة الفصل الأول
30	الفصل الثاني: المفاهيم النظرية للميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
31	تمهيد الفصل
32	المبحث الأول: مدخل أساسي للميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
34	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
39	المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
39	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
41	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
45	المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: علاقة تقنيات ادارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
48	المطلب الثالث: ابعاد العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
48	المطلب الرابع: اهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والتطبيقية
53	تمهيد الفصل
54	المبحث الأول: نبذة عن صناعة الاسمنت بالجزائر ومؤسسة gica عامة ومؤسسة scseg خاصة
54	المطلب الأول: تطور صناعة الاسمنت بالجزائر
55	المطلب الثاني: التعريف بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA
57	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة الاسمنت سور الغزلان _البويرة_ SCSEG
61	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت سور الغزلان SCSEG وأهدافها العامة

69	المبحث الثاني: اليات إدارة الجودة والقوى التنافسية لمؤسسة SCSEG
69	المطلب الأول: سياسة إدارة الجودة وسيرورة نظامها لمؤسسة SCSEG
70	المطلب الثاني: شهادات الايزو المتحصل عليها لمؤسسة SCSEG
71	المطلب الثالث: القوى التنافسية لمؤسسة SCSEG
73	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة SCSEG
75	المبحث الثالث: إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة SCSEG
75	المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
75	الفرع الأول : وصف مجتمع العينة
76	الفرع الثاني : مناهج الدراسة الميدانية
78	الفرع الثالث :أدوات جمع البيانات
79	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
79	الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي
80	الفرع الثاني :اختبار صدق و ثبات فقرات الاستبيان
86	الفرع الثالث: عرض و تحليل خصائص افراد العينة
90	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
97	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
105	خلاصة الفصل الثالث
107	الخاتمة
112	قائمة المراجع
117	الملاحق

قوائم الجداول، الأشكال والملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	01
55	بيانات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	02
58	بيانات مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة	03
71	الطاقة الإنتاجية للمؤسسات المنافسة ل Scseg	04
73	الموارد الملموسة ل مؤسسة Scseg	05
75	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	06
78	سلم ليكارت الخماسي	07
78	اختبار كولمجروف_سمنروف	08
80	معاملات ارتباط بارسن لعبارات ابعاد المحور الأول لإدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لكل بعد	09
82	معاملات ارتباط بارسن لعبارات ابعاد المحور الثاني الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية لكل بعد	10
84	الدرجة الكلية للاستبيان	11
85	قيم معاملات الثبات الفا كرونباخ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	12
85	قيم معاملات الثبات الفا كرونباخ لمبادئ الميزة التنافسية	13
85	قيم معاملات الثبات الفا كرونباخ لكل العبارات	14
86	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	15
86	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	16
87	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	17
88	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة او العمل	18
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا	19
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة	20
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التحسين المستمر	21
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العملاء والزبائن	22
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العاملين	23
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العمليات	24
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	25
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ المرونة	26
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الجودة	27
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الابداع والتميز	28
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التكلفة	29
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التسليم	30
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ الميزة التنافسية	31
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	32

96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ الميزة التنافسية	33
97	اختبار معامل بارسن لتحليل النتائج	34
98	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	35
99	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	36
99	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	37
100	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	38
101	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التركيز على العملاء والزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	39
101	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	40
102	نتائج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة	41

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أهمية إدارة الجودة الشاملة	01
12	سلسلة ديمنج لتحقيق اهداف إدارة الجودة الشاملة	02
38	أنواع الميزة التنافسية	03
40	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	04
57	الموقع الجغرافي لشركة اسمنت سور الغزلان البويرة	05
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت سور الغزلان البويرة	06
70	شهادات الايزو المتحصل عليها من طرف مؤسسة اسمنت سور الغزلان البويرة	07
72	نموذج سلسلة القيمة ل بورتر	08
86	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	09
87	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	10
88	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11
89	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة او العمل	12

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
116	الاستبيان	01
120	شهادات الایزو المتحصل علیها	02
120	نتائج اختبار الانحدار البسيط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	03
125	معاملات ارتباط بارسن	04
134	صور مجمع الاسمنت ل سور الغزلان البويرة	05
134	منتجات gica	06
135	منشور سياسة الجودة ل scseg	07

مقدمة

مقدمة

يمر العالم بموجة من التغيرات والتطورات السريعة في شتى مجالات الحياة وعلى صعيد كل الدول، فهذه التغيرات المتلاحقة والتطور السريع في مختلف المجالات خاصة في المجال الاقتصادي والمبادلات حظيت باهتمام عديد الباحثين والاقتصاديين ليس فقط من خلال حجم التبادلات التجارية العالمية انما من خلال ارتفاع حدة المنافسة التي أصبحت لغة الحوار بين مختلف المؤسسات من جهة وتطور أداء المؤسسات العالمية من جهة أخرى، فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

حيث ان منظمات اليوم اصبح هاجسها الاساسي هو المستهلك و إعطائه موقع الصدارة في كل حسابات المنظمة من أجل الاستحواذ على أكبر حصة في السوق، وجذب الزبائن وكسب رضاهم و هذا في ظل ظهور عدة الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة ، فأصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن ترتقي وتتميز في أدائها ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال تبنيها لنظم إدارية حديثة تسمح لها بالارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها، خاصة بعدما أصبحت الجودة العنصر الحاسم في نيل شهادة الايزو للمؤسسات الاقتصادية ودخولها إلى الأسواق العالمية.

ولعل من بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام وتطبيق من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدمية بهدف تفعيل قدراتها التنافسية هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة Management Total Quality التي تعد فلسفة إدارية فكرية 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، وصولا إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية و هذا بالضرورة يؤدي الى سعي المنظمة الى تحقيق هدف استراتيجي هام الا و هو تحقيق ميزة تنافسية حتى تستطيع أن تثبت وجودها على الصعيد العالمي.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش، ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المنقح عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية الأيزو.

1. إشكالية الدراسة :

يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين وتقديم منتجات ذات جودة او منهج لتحقيق رغبات الزبائن، بل هي استراتيجية شاملة تسهم بشكل كبير واهتمام بالغ في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات والتي تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح أي منظمة في السوق.

من خلال ما سبق تظهر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان ولاية البويرة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:
ما هي الأسس النظرية والتطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما علاقته بالأيزو ISO؟
الى اي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟
ما هي الميزة التنافسية وما هي اهم الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة؟
هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة مساهمتها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

II. _فرضيات الدراسة :

على ضوء ما سبق وليكون مجال الدراسة مضبوطا ودقيقا ولتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها وتطابقها مع الواقع او عدم مطابقتها وللإجابة على التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq a$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، التركيز على العمليات) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة، وتدرج هذه الفرضية ضمن فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq a$ للتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

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

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) \leq a$ للتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a \leq$ لتطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a \leq$ التطبيق مبدأ التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a \leq$ التطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الأساسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a \leq$ التطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

III. مبررات اختيار موضوع الدراسة :

ان اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه جملة من المبررات والدوافع يمكن ايجازها فيما يلي:
أولاً: أسباب ذاتية: تتمثل الأسباب الذاتية فيما يلي:

- 1) حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الاعمال الحديثة.
- 2) رغبتنا الملحة وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته ومعرفة مختلف المفاهيم والأطر النظرية الإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- 3) كثرة البحوث حول إدارة الجودة الشاملة التي مست جوانب مختلفة، لكن نجد أنها محدودة من حيث دراسة علاقتها بالميزة التنافسية.
- 4) انسجام الموضوع المختار مع تخصص دراستنا المالية والتجارة الدولية.
- 5) محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة.
- 6) زيادة الاهتمام بمتطلبات وسبل تحقيق الجودة وما تحمله من اهتمام باعتبارها أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.
- 7) اشتداد المنافسة بين المؤسسات المنافسة والمؤسسة محل الدراسة وسعى هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق والتميز في أداءها وزيادة حصتها السوقية.

ثانياً: أسباب موضوعية: تتمثل الأسباب الموضوعية فيما يلي:

- 1) محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع.
- 2) تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسة لها.

(3) زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وظهور فرص تسويقية جديدة.

(4) الدور المتميز التي تقوم به ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، سواء من حيث قدرتها على رفع الانتاجية او على مساهمتها في اكتساب المؤسسة لقدرة تنافسية داخل السوق.

(5) شعور الباحث بقيمة وأهمية الموضوع في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسة الجزائرية واتجاه الاقتصاد الوطني نحو الانفتاح على الاقتصاديات الأجنبية ومن ثم وجب الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة كمحدد رئيسي للمنافسة وتحقيق التواجد المستمر مستقبلا في السوق المحلية والعالمية.

(6) قناعتنا الراسخة بأن طموح مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم هو ضرورة تحيين الأساليب الإدارية التقليدية التي أثبتت فشلها لعقود من الزمن واستبدالها بأفضل المناهج التسييرية بغية معالجة مشاكلها الداخلية والاهتمام أكثر بتدعيم علاقة الثقة بين المنتج والزبون مما يسمح بتوجيه جل قدراتها لخدمة أهدافها الاستراتيجية.

IV. _ 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 وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

(1) تأتي أهمية هذه الدراسة أنها تقدم دراسة نظرية وميدانية تحليلية لواقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ودراسة المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة التي بدأت تواجه منافسة محلية وأجنبية شديدة نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري.

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

(3) الأهمية الكبيرة للميزة التنافسية في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة وتحقيق التميز في الأسواق.

(4) كما تشكل هذه الدراسة فرصة للإدارة والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة من الاطلاع على نتائجها التي ستساعدهم ولو بصورة بسيطة على التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية تطبيق الجودة الشاملة بالشركة والتعرف على مدى أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

5) إظهار دور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

.V _ أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:

- 1) التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وعلى الأبعاد التي تركز عليهما.
- 2) توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.
- 3) السعي لإبراز المنطلقات النظرية والتطبيقية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته مع المواصفات العالمية ISO 9000 في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة والاستفادة مما طرحته الأدبيات العلمية.
- 4) حث المؤسسات الجزائرية عموماً والمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على تفحص أثر الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في بناء المزايا التنافسية.
- 5) العمل على رسم خارطة للميزة التنافسية نحث من خلالها مؤسسات الأعمال عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة على تسخير مواردها المادية والمالية والبشرية من أجل تحقيق مستوى عال من الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي في بيئة النشاط.
- 6) الوصول في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية صحيحة.

.VI _ حدود الدراسة :

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

الحدود الزمنية: في الحقيقة إن الحديث عن الإطار الزمني يقودنا للتحديد الثنائي له، والذي يضم في شقه الأول المدة الزمنية التي تم اقتطاعها من واقع المؤسسة لتمحيص واقع المتغيرات الأساسية للدراسة في السداسي الثاني للسنة الجامعية من 2024، أما في شقه الثاني فهو يتعلق بمدى الإطار التطبيقي لهته الدراسة والذي تم فيه التواصل مع مجتمع الدراسة من خلال عملية توزيع استمارات الاستبيانات وذلك خلال الفترة الممتدة بين مارس 2024 الى غاية ماي 2024.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة كنموذج للدراسة التطبيقية، نظراً لمكانتها الكبيرة التي تحظى بها على المستوى المحلي إضافة إلى طبيعة وحساسية منتجاتها، حيث تزداد أهمية ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مثل هذا النوع من المؤسسات وذلك نظراً لمساهمتهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها المرجوة.

الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة بالمتغير المستقل ويتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة التزام ودعم الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء والتركيز على العاملين، التركيز على العمليات، أما المتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية.

VII. منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات المذكورة آنفاً و استناداً على طبيعة الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فالجانب الوصفي يقوم على طرح بعض الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصاً لأغراض الدراسة و مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمه وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان و المنهج التحليلي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية تم استخدامه في تحليل بيانات الاستبانة حيث يعتبر هذا المنهج ملائماً لمثل هذه الدراسات وذلك لإمكانية استقصاء عدد معتبر لآراء المستجوبين، كما أن هذا المنهج يقوم على تقديم وصف للظاهرة المدروسة ومن ثم تحليل نتائج الدراسة والربط بين متغيراتها من أجل الوصول إلى استخلاص النتائج ومن ثم تعميمها على باقي المؤسسات الاقتصادية.

VIII. صعوبات الدراسة :

- 1) من بين العراقيل التي تم مواجهتها أثناء إعداد هذه الدراسة ما يلي:
- 2) صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسة محل الدراسة.
- 3) غياب ثقافة الموضوع وأهميته بالنسبة لمستخدمي المؤسسة.
- 4) تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية.
- 5) قلة المراجع التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية بالرغم من ارتباطهم بشكل وطيد مما أدى إلى الاعتماد بشكل أكبر على المذكرات في دراسة العلاقة بين المتغيرين.
- 6) صعوبة استخدام برنامج SPSS وتحليل البيانات فيه.

IX. الدراسات السابقة :

دراسة: أحمد بن عيشاوي (2008) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر من خلال عينة مكونة من 5 مؤسسات فندقية عمومية وخاصة ذات 5 نجوم في الجزائر، والتي

يزيد عدد عمالها عن 100 عامل وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

وقد تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

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

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

دراسة: فلة العيهار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 2005 تحت عنوان: دور الجودة في تحقيق الميز التنافسية للمؤسسة.

وهدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية. واستخلصت الباحثة عدة نتائج أهمها: الجودة مسؤولية كل الأفراد، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق، تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون.

دراسة: سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تهدف هذه الدراسة الى معرفة الجوانب التي تعمل على الجيد للكفاءات وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية.

دراسة: أسيا دهنون بعنوان دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي، هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية،

واعتبار إدارة الجودة الشاملة من ضمن الأنظمة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف الجودة الى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك لأن لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، وتوصلت الى عدة نتائج من بينها أن الجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وأنه يتوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية.

دراسة Veeri Arumugam "TQM Practices and quality management performance: An Investigation of Their relationship Using data from ISO 9001: 2000, firms in Malaysia"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق مختلف المبادئ

التي تتضمنها وجودة الأداء المحقق مع التركيز على دراسة حالة المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة التأهيل ISO 9001 2000 في دولة ماليزيا بالتطبيق على عينة مكونة من 122 منشأة صناعية وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية متباينة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومستوى

جودة الأداء المحقق في المنشآت الصناعية الماليزية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 إضافة إلى أنه من بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة توصلت الدراسة إلى أنّ بعدي التركيز على العملاء والتحسين المستمر تساهم بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى في تحسين جودة الأداء المنجز.

X. هيكل الدراسة :

قصد الامام بمختلف جوانب الموضوع ومن أجل الإجابة على جملة التساؤلات المطروحة، ومعالجة موضوع الدراسة، اشتملت الدراسة على مقدمة عامة وثلاثة فصول رئيسية وخاتمة عامة وهي موضحة كما يلي: مقدمة عامة اشتملت على تمهيد للموضوع ثم طرح الإشكالية وإعداد فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية، ثم تحديد أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع، لننتقل بعدها إلى حدود الدراسة ومنهجية البحث والتطرق إلى الدراسات السابقة.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة وتم استعراض من خلاله التطور التاريخي، المفهوم، أهمية وأهدافها، أما في المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء فيه على مدخل لإدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها ومراحل تطبيقها بالإضافة إلى مزايا ومعيقاتها، ودراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة بـ الأيزو.

الفصل الثاني: فقد تناول المفاهيم النظرية للميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، حيث تناول المبحث الأول مدخل أساسي للميزة التنافسية من مفهوم، أهمية، أنواع والتطرق إلى أهم المصادر ومحددات الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة علاقة الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث : فقد تناول الدراسة الميدانية ، حيث تم تقسيمه 3 مباحث رئيسية، تطرقنا في المبحث الأول إلى نبذة عن صناعة الاسمنت بالجزائر، و التعريف بالمؤسسة GICA عامة و مؤسسة SCSEG خاصة حيث تم التطرق أيضا إلى موقعها الجغرافي، هيكلها التنظيمي و الأهداف المسطرة التي تبحث عنها ، أما في المبحث الثاني فقد تم تطرق فيه إلى اليات نظام إدارة الجودة الشركة ،تحليل قوى التنافسية للشركة و اهم المصادر المستخدمة و ابراز الأثر بين إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية ،أما المبحث الثالث فقد خصص لمعرفة و ابراز الأثر بين إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت (SCSEG)، حيث تم فيه عرض منهجية الدراسة والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وعرض وتحليل النتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

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

الفصل الأول:

الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، وأدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وتطوير جودة المنتجات و الخدمات بالشكل الصحيح و تقليل الوقت اللازم حتى تتحقق الجودة و بالتالي خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر و الاتقان و تشجيع العمل الجماعي كما ان هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار وإدارة الجودة الشاملة ولعل من أبرزها التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور وكان لهذا العامل أثر مباشر على الجوانب الاقتصادية العلمية الاجتماعية والتربوية، مما غير في قيم الأفراد واتجاهاتهم والتنوع في حاجاتها.

ان التركيز على حرية التجارة والسماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول والغاء الحواجز الجمركية وهنا يجب على مختلف المؤسسات أن تواكب أي مستجدات تحصل في أي مستويات الجودة سواء المنتجات أو في الخدمات والسعي المستمر نحو الوصول إلى أعلى مستويات الجودة حتى تستطيع أن تثبت وجودها في الأسواق المحلية والدولية.

وعلى هذا الأساس جاء الفصل الأول تحت عنوان "الإطار النظري و الفكري لإدارة الجودة الشاملة"، والذي حاولنا من خلاله إبراز الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين ، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية ادارة الجودة الشاملة و ثم التطرق الى تطورها التاريخي ، مفهومها (تعريف خصائص) و أهميتها مع نكر بعض الأهداف للإدارة الجودة الشاملة ، أما في المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء فيه على مبادئ و عوامل و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم تقييماتها دون إغفال في الأخير الى محاولة توضيح و الإشارة إلى العلاقة التي تربط الجودة الشاملة بمواصفات الايزو .

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة لشمول معناها، كما اخذت الحكومات والمنظمات توليها اهتماما كبيرا خاصة وأنها من أبرز الاسبقيات التنافسية بإدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت ذات خاصية نوعية نوعية وصحيحة التي تؤدي بالمؤسسات عند تطبيقها الى تطوير جودة المنتجات والخدمات مع عمل تخفيضات في اقل وقت ممكن بهدف كسب رضا الزبون.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة¹

إن الاهتمام الإنساني بنوعية المؤسسات المعاصرة ليس نتاج العصر، ولا هو من مبتكرات الثورة الصناعية، بل على العكس من ذلك، فإن جذوره التاريخية تكمن في عمل الإنسان من خلال جهوده لتلبية احتياجاته، ويشار إلى أن أقدم الاهتمام بالجودة يعود إلى عهد حمورابي إبان الحضارة البابلية في العراق في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، والذي أصدر قانونه الشهير الذي شمل بعض جوانب الأعمال، أي عرض ذي جودة متدنية أو قيمة منخفضة لأي شخص ويبيع سلعة فهو ملزم بإصلاح العيوب مما يؤكد ضرورة الالتزام بجودة العمل.

ان اهتمام المجتمع الحديث بقضايا الجودة ينبع بشكل أساسي من بداية الثورة الصناعية، عندما بدأ الناس يهتمون بتطبيق الأساليب الموحدة وصياغة المواصفات القياسية لتحقيق جودة السلع والخدمات، بشكل عام يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ظهرت في الثمينينات و قد شهدت ثلاث موجات بدأت الموجة الأولى عندما قدم ديمينج مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي، وظهرت الموجة الثانية عندما بدأت الشركات والصناعات الأمريكية في تطبيق هذا المفهوم، والآن نشهد الموجة الثالثة من إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات، لقد أصبحت إدارة الجودة حاجة ملحة لتغيير النموذج الإداري الحالي للمنظمة، فهي تتطلب قيادة إدارية عقلانية مبنية على الثقة مع كافة العاملين، وإزالة الخوف داخل المنظمة والعاملين التابعين لها، ونشر ثقافة تنظيمية، وهذا المفهوم الجديد هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مرت الجودة بمراحل عديدة قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، في البداية بدأ الناس يفكرون في جودة المنتج التي تعتمد بشكل أساسي على مهارة الحرفي من حيث الدقة والكفاءة، حيث كان هو المسؤول

¹لعلى بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000"، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 25، ص26.

مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة

الأولى، 2011، ص19.

عن السلامة الشاملة للمنتج. منتج. ثم جاء تايلور بفكرة تحديد مراحل العمل من خلال تقسيم العمل بين العمال، بهدف تركيز طاقة العمال ومهاراتهم في مجالات محددة. وقد مرت الجودة بالمراحل التالية:²

المرحلة الأولى مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ:

حدثت هذه المرحلة قبل عام 1900 وتعتبر المرحلة الأولى في تطور مجال الجودة الذي ظل جزءاً لا يتجزأ من وظيفة التصنيع حتى نهاية القرن التاسع عشر حيث كان هناك عامل أو مجموعة من العمال مسؤولين عن إكمالها، يحدث هذا النهج في شركات التصنيع حيث يفخر الحرفيون بمهاراتهم التجارية لأنهم يفهمون الجودة التي يتوقعها عملاؤهم.

المرحلة الثانية مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة:

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين، ومع ظهور الصناعة الحديثة وتوسع الإنتاج، أصبحت مراقبة جودة العمال صعبة بشكل متزايد، مما أدى إلى حاجة كل شخص إلى رئيس. قامت الفرق بهذه المهمة، أي أن العمال قاموا بنفس العمل بينما كان رؤسائهم يشرفون ويراقبون الجودة، وامتدت هذه المرحلة من عام 1900 إلى عام 1920.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش (Inspector control) :

امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى 1940 أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً في أعقاب الحرب العالمية الأولى، حين تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية مما أدى لظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في كل ورشة إنتاج وفي هذه المرحلة اعتقد المدراء أن أساس الجودة هو التفتيش الذي ظهر كفكرة جيدة وتم تطبيقه في الكثير من المصانع لضمان الجودة، حيث عمدت بعض المصانع إلى وضع مواصفات قياسية ومارست عمليات تفتيش صارمة، مما أدى بوقوعها في مأزق حول إعطاء الأولوية للجودة العالية في التصنيع، أما المعايير الصارمة للتفتيش ففي حالة تغليب هذا الأخير سوف يؤدي إلى إهمال العنصر الأول ومن ثم يقل الاهتمام بالجودة التي جاء التفتيش من أجلها.

المرحلة الرابعة مرحلة الضبط الإحصائي للجودة Statistical Quality control:

²عليه رافعة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة «، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، الجزائر، 2005، ص8.

فريد راجب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي «، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر 1997 ص400.

رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة «إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2008، الاردن ص 59 ص58.

امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى 1960، وقد بدأت عمليا مع بداية الحرب العالمية 2 (1939) نتيجة التوسع في الإنتاج والاعتماد على الإنتاج بالجملة لتلبية الحاجات العسكرية المتزايدة ونتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش تم اللجوء إلى أسلوب الفحص بالعينات واعتماد لوحات ضبط الجودة (خرائط الضبط) لخفض الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها ويقصد بالرقابة الإحصائية للجودة تطبيق الطرق الإحصائية والرياضية لتقرير حدود الانحراف عن المقاييس النموذجية ومراقبتها، ولقد طور رواد مراقبة الجودة طرق التفتيش لتحقيق وتحسين الجودة من بينها خرائط المراقبة بطريقة العينات والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث.

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance) :

استمرت من عام 1960 إلى عام 1980 وكان هدفها الحفاظ بشكل مستمر على مستوى الجودة المحقق من خلال تخطيط وإدارة أنظمة الجودة والتركيز على بيع المنتجات المبوبة وضمان جودتها، وقد حقق اليابانيون مثل هذا الإنجاز لأنهم طبقوا مفهوم دوائر الجودة، حيث يعتمد الأخير على اجتماعات العمال الأسبوعية لمناقشة سبل تحسين العمل، وبهذه الطريقة يتم اكتشاف مشاكل الجودة المحتملة ومن ثم مناقشتها بشكل مناسب، أنشأت المنظمة الدولية للمعايير لجنة لوضع آلية تثبت لعمالها صلاحية الإجراء القياسي ISO 9000 كمييار دولي لضمان الجودة، مخصص للتصميم والإنتاج وضمان الجودة. في عام 1980 كان هناك تحول واضح في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة إلى التركيز على الجودة كمفهوم إداري شامل.

المرحلة السادسة إدارة الجودة الشاملة:

خلال النصف الأخير من الثمانينات، زاد مفهوم مشاركة الموظفين في المنظمة لتنظيم الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) والتي عرفت بأنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بأفضل الطرق لضمان رضا الزبون عن الجودة، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة ظهرت برمجيات السيطرة على الجودة التي تؤكد على تصميم وتدقيق جودة المنتجات ومع توسع استعمال هذه الفلسفة الجديدة واهتمام متزايد بحاجات المستهلك لا يخفى على أحد أن العميل هو من يحدد درجة رضاه، و تهدف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود مفاهيم عدة ومحاولات عديدة من مصادر مختلفة لإبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيرها من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا لزاوية النظر إليها من قبل الباحث أو

ذلك، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضمون الهادف، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة.

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

وردت تعاريف عديدة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين أبرزوا الكثير من الجوانب الأساسية لتعريف إدارة الجودة الشاملة وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة يجب التطرق إلى المصطلح ككل الذي يحتوي على 3 عناصر مكونة لهذا التعريف وهي كالآتي: الإدارة - الجودة - الشاملة (إدارة الجودة الشاملة).

1- الإدارة: ³

1. الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم.
 2. هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
 3. عرفها (فردريك تايلور) بأن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها.
 4. كما عرفها أيضاً (ديل بيتش) عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف.
- من هنا نستخلص أن الإدارة هي استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية، وهي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل.

2- الجودة: ⁴

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي: تعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من qualities ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته.

الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى

³ إبراهيم عبد الهادي المليجي، "الإدارة: مفاهيمها، وأنواعها، وعملياتها"، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، مصر، 1988، ص 143

⁴ رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 33.

عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.

تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى.

من هنا نستخلص تعريف موحد للجودة على انها تعيين الوفاء بمتطلبات المستفيد بل تجاوزها الى تلافى العيوب والنواقص من المرحلة الاولى للعملية بما المستفيد وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المؤسسة الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم أو بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته.⁵

3- الشاملة:⁶

ويقصد بها ادخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون او المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى يمكن في تسهيل تحقيق تلك الغايات.

وهي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضا عن المنتجات والخدمات المقدمة اليه وتضم: كل المؤسسة - كل مجالات العمل - كل العاملين. هي مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي اجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة واجراء تحسينات المستمرة.

من خلال هاته المفاهيم سنعرف إدارة الجودة الشاملة ككل:

(إدارة الجودة الشاملة):

ان ادارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة المسؤولية عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل اي منظمة، لذلك فان تلك التركيبة الادارية التي تتضمن عدد من المهام والأعباء التي من خلالها يتم انجاز كافة المهام والأهداف لمطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي ان تتسم بمستويات معينة من الجودة.

⁵L.Krawseki et L. Ritzman: Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing campany, USA, 1993, P91.

⁶محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

ان إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأنشطة التي تتم بمشاركة شاملة من طرف جميع الأطراف المعنية والمترابطة فيما بينها من خلال التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تحقق رغبات وأهداف العملاء القابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.⁷

يرى "Sehuctor" إدارة الجودة الشاملة: انها خلق ثقافة متميزة في الاداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء، واداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية كبيرة وفي أفضل وقت.⁸

بينما عرفها إدوارد ديمينج (Edward Deming) بأنها " طريقة الادارة المضبوطة تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين في المؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".⁹

وفي تعريف اشمل ل Hadgetts يرى بأنها: ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر لها الادارة حول تحسين الجودة، فهي نظام الاعمال الحديثة، يؤدي الى مشاركة العاملين بتحريك مواهبهم وقدراتهم، يهدف الى التحسن المستمر من اجل خدمة المستهلك وتكلفة منخفضة.¹⁰

أما "Cole" فعرفها على انها: " نظام يضع رضا الزبائن على رأس القائمة الاولويات، بدلا من التركيز على الارباح ذات الأمر القصير، إذا ان هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".¹¹

عرفتها المنظمة البريطانية للجودة (BQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة الادارية للمنظمة التي تدرك من خلالها كل من احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المشروع معا".¹²

عرفها معهد المواصفات البريطانية (BSI) فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن ادارة الجودة الشاملة هي نظام يربط بين ادارات واقسام المؤسسة المختلفة والعاملين بها، واجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة واجراء التحسينات المستمرة، من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المؤسسة، وبالتالي كسبهم ومن ثم التأثير على المنافسة.¹⁴

⁷ احمد بن عشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 04، 2006، ص9.

⁸ فريد زين الدين، "الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، الجزائر، المجلد30، العدد01، ص9.

⁹ مدحت محمد أبو النصر، "اساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص62.

¹⁰ علي السلمي "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الايزو 9000"، بدون دار نشر، الأردن، 1995، ص91.

¹¹ خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص75.

¹² احمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص40.

¹³ محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006، ص22.

¹⁴ مدحت أبو النصر، "اساسيات إدارة الجودة الشاملة" مرجع سبق ذكره، ص67.

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

الفرع الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتسم إدارة الجودة الشاملة بجملة عديدة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:¹⁵

1. تعمل على إرضاء العميل وتأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات وأراءهم ليتناسب المنتج مع متطلباتهم.
2. تطبيق الاساليب الإحصائية في ضبط الجودة.
3. تقليل العيوب وتحسين اتقان العمليات الادارية.
4. تطبيق الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة لتحقيق التنافسية والتفوق.
5. مراقبة الجودة على مستوى مؤسسة وفي جميع المجالات وبمساهمة جميع الموظفين.
6. التحسين المستمر داخل المنظمة.
7. تنظيم نشاطات لجان (دوائر) او الفرق المختصة في الجودة.
8. تسهيل وتبسيط الإجراءات والنماذج.
9. التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات.
10. الحد من شكاوى العملاء.
11. تخفيض العمل المعتاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.

المطلب الثالث: أهمية ادارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة عديدة ومتعددة من الأهمية لإدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيقها أي منظمة سنتطرق في هذا المطلب الى تبيان اهم العناصر فيما يلي:¹⁶

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

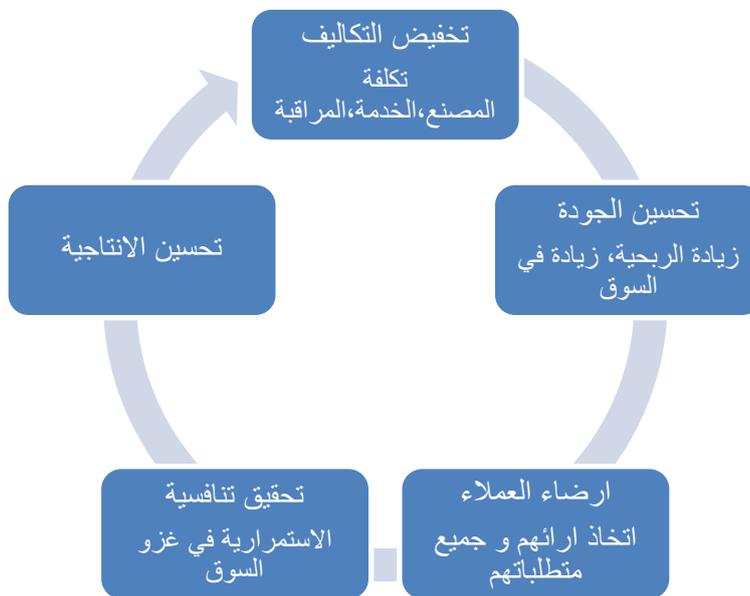
¹⁵فتحي يحي احمد العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص30.

—مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص35.

¹⁶صبرينة خام الله امينة مساك، "تدريب الموارد البشرية في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة" مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد:05، 2015، ص 242.

محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000-ISO9000"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص87. فاطمة الزهراء الحربي، "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء البنوك التجارية"، مذكرة ماستر منشورة، 2015، ص 16.

1. زيادة الحصة السوقية لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية.
 2. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
 3. توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وتوفير المعلومات المرتدة لهم، وبناء الثقة بين الأفراد والشعور بالانتماء داخل المؤسسة ككل.
 4. في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
 5. تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
 6. تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.
 7. تحقيق التعاون والإتحاد بين كل العاملين في منظمة.
 8. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض شهادات الدولية مثل (Iso 14000)، (Iso 9000) .
 9. التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.
 10. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- الشكل رقم 01: يلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بومدين يوسف "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الباحث، العدد 06، 2007، ص 32.

المطلب الرابع: اهداف ادارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الاهداف المشجعة التي حققتها المؤسسات العالمية ويمكن بيان أهم هذه الاهداف المحققة من تجارب تلك المنظمات نذكر اهمها فيما يلي:¹⁷

1. توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسيير تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائع وبالتالي تخفيض التكاليف.
3. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
4. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.
5. زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
6. رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال السيطرة على الانحرافات في العملية الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
7. تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
8. تحقيق التحيز في أداء الخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر للمنتج والخدمة والكفاءة العالية.

9. تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة¹⁸.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل تكلفة المنتج ومن ثم تقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن أيضا تجسيد عملية أهداف إدارة الجودة الشاملة.

لقد اشار ادوارد دومينج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان بإعطاء إدارة الجودة الشاملة اهمية كبيرة، حيث ان الجودة مسؤولية كافة العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمس خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة في تحقيقها وهي:¹⁹

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الاخطاء والعطلات والتوقعات.
- تحسين وتطوير الانتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

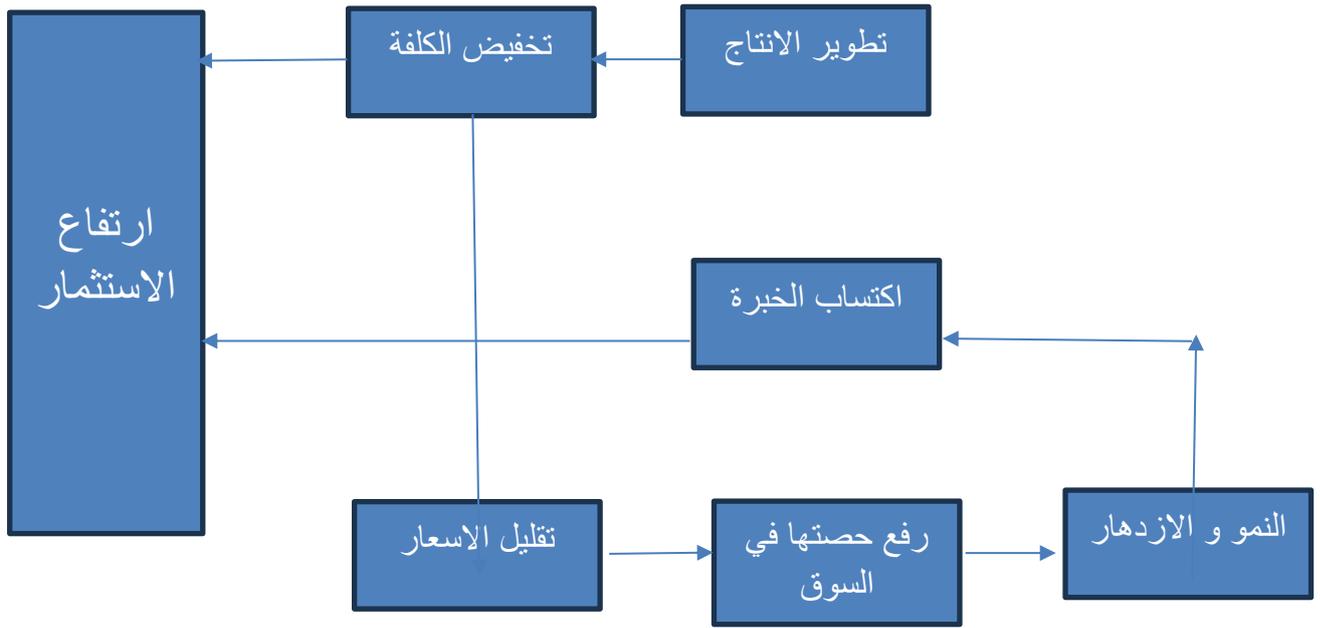
من خلال سلسلة ديمينج (Deming) كما هو موضح في الشكل التالي:

¹⁷ محمد فوزي العبادي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص 196.

¹⁸ قاسم نايف علوان «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو»، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 30-32.

¹⁹ مصطفى يوسف كافي «إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية»، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2016، ص 44.

الشكل رقم 02: سلسلة ديمينج لتحقيق اهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 93.

إن الهدف النهائي للمؤسسة او المنظمات هو تحقيق الرضا الكامل للمستهلك، بإدخال التحسين المستمر على سائر العمليات والمستويات التنظيمية من أجل توفير منتج أو خدمة ذو جودة عالية.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة الى ما يسمى إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت تسعى العديد من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق اقصى اشباع رغبات الزبائن والمستهلكين وتحسين سمعتها في السوق المحلي والعالمي وتطوير أداء المؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لإنتاج أحسن خدمة او منتج ممكن وذلك من خلال الابتكار والتحسين المستمر كما ان إدارة الجودة تعترف بان لا يكون التركيز على الزبون من جانب الإنتاج فقط ولكن أيضا من جانب الخدمات وان هذا الامر هو السبب الرئيسي للنجاح ، فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المبادئ والمتطلبات ذلك ان عملية التطبيق لا بد ان تكون منظمة ومخطط لها كما يجب توفر البنية التحتية اللازمة لنجاحها والحفاظ على الاستمرارية للمؤسسة .

في هذا المبحث سنتطرق الى: مبادئ، مراحل تطبيق، مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة والعلاقة المتكاملة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأيزو ISO.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكننا من تجاوز الأساليب القديمة التي تحد من قدرة الأجهزة الإدارية والمديرين، مما يمنعهم من الاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين، هذه الفلسفة الحديثة تتألف من مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها على المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، إن التطبيق الفعال والكفء للمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء وتمثل هذه المبادئ فيما يلي²⁰:

01: دعم والتزام الإدارة العليا

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

ان إنجاح إدارة الجودة الشاملة لا يكمن الا بأهمية دعم الإدارة العليا، كما ان دعم و التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها و إيراداتها بضرورة التحسين و التطوير المستمر كما أنها توفر رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وهي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر الحجر الأساس في المنظمة ونجاح الأفراد ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .²¹

02: التركيز على المستهلك

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة. ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساما أو إدارات أو أفراد الإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على إنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

²⁰ سحر قدور الرفاعي، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المنتصرية، العدد02، عمان الأردن، 1999، ص27ص32.

²¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص31ص32.

التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته يعد الهدف الرئيسي لأي مؤسسة. فبحسب تعريف كوتلر ان المستهلك هو الشخص الذي يعرض علينا احتياجاته وهو أهم عنصر في أي مؤسسة، حيث أن المؤسسة تعتمد عليه وليس العكس، لذا يعد هو المحور الأساسي الذي يجب التركيز عليه في فلسفة التسويق الناجحة ومن المهم إرضاء الزبائن خاصة في حالات المنافسة لتجنب انتقالهم إلى المنافسين الآخرين. أي محاولة لتلبية متطلبات المستهلكين تجبر المؤسسة على التفكير المنظم حول المستهلكين وكيفية الحصول على معلومات دقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم.²²

03: التركيز على العمليات

مثلاً يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أننا نأخذنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها اغلب المنظمات الصناعية، وهذا يعني تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.²³

04: التعليم والتدريب

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم الشكل الذي يمكن من إيجاد المناخ التنظيمي وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم الشكل الذي يمكن من إيجاد المناخ التنظيمي الملائم بهدف رفع كفاءة المؤسسة.

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة تدريب جميع العاملين في المؤسسة بناءً على أدوارهم التنظيمية الجديدة أو التغييرات في إجراءات العمل، وليس بناءً على الرغبات الشخصية. تساهم البرامج التدريبية في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وقدرتهم. لذلك، فإن أي منظمة تسعى لتطبيق الجودة الشاملة يجب أن تضع تدريب العمال من أساسياتها.²⁴

05: التحسين المستمر

²² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2000، ص 112.

²³ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

²⁴ نورة عزة ماري، تكاملية الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، بجامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2018/2017 ص 75 ص 77.

يشمل التحسين المستمر للعمليات والجودة تحسين جميع جوانب العمليات ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. يتميز هذا التحسين 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 والإمكانيات التنظيمية جميعها حتى وصول السلعة إلى الزبون، إضافة إلى هدف خاص والذي يعني التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.

ومن أهم التحسينات ما يلي:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية لجذب الزبون.
- نقض التلف والوحدات الضائعة.
- تحسين أداء المؤسسة.
- استخدام كافة الموارد لتطوير الإنتاجية.

لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقاً للمنهج الياباني (KAIZEN) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

1. أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
2. أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) ولا يهتم بالنتائج (Results)، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.
3. أن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية..... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
4. أن التحسين المستمر وفقاً لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً.
5. إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
6. لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم بالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
7. تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل فهي فلسفة العميل (Customer driven).
8. إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50% من الوقت²⁵.

06: تفادي الأخطاء قبل وقوعها وتعبئة خبرات القوى العاملة

²⁵عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2009، ص212.

إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج.

تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج²⁶.

07: إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

استنادا إلى توفرا لحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشاكله تحدث في تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

في قلب إدارة الجودة الشاملة يكمن مبدأ اتخاذ قرارات مستنيرة، متجذرة في المعلومات الواقعية. يستلزم هذا المبدأ استخدام التقنيات والموارد المختلفة لإنشاء قنوات اتصال فعالة تمكن الأفراد من مشاركة معارفهم والتأكد من وصول الحقائق ذات الصلة إلى المتلقين المناسبين. ومن خلال تبني هذا النهج، يمكن للمؤسسات تسخير قوة المعلومات لدفع تحسين الجودة. ومن خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمنظمات إنشاء نهج منظم لحل المشكلات والتحسين المستمر. يتضمن هذا النهج المشاركة النشطة للموظفين على جميع المستويات ويسعى إلى إشراك العملاء من خلال تعزيز الفهم الشامل للعمل وتحدياته والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. لتسهيل هذه العملية، يجب على المؤسسات الاعتماد على تنفيذ جهاز نظم معلومات مصمم خصيصاً لتلبية احتياجاتها الخاصة.²⁷

08: التغذية العكسية

هذا المبدئ يساهم بشكل فعال في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من توفير قنوات الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت اللازم والتي تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في ازدهار المنظمة.

²⁶ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

²⁷ مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2012، ص 87.

وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

جهوداً لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل (في الجودة، الكمية أو السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل. نلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناءات تنظيمية يعتمد على موقف الإدارة العليا إتجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً اجتماعياً وفنياً يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة²⁸.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً. إنه منهج علمي متطور يشمل جميع جوانب عمليات المنظمة ويسعى جاهداً لتحسين جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء. ووفقاً لجابلونسكي، هناك خمس مراحل رئيسية لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتم اعتماد هذه المنهجية على نطاق واسع في مختلف المؤسسات، على الرغم من وجود أساليب متنوعة لتنفيذها. ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإيجاز على النحو التالي²⁹:

المرحلة الأولى: مرحلة الشروع والإعداد والتهيئة:

في هذه المرحلة من المهم تحديد مستوى الضرورة لتنفيذ نهج إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة التي يتم فحصها، وهذا بمثابة خطوة أولية لتحديد وتوضيح عدة جوانب رئيسية، مثل:

- 1) الإدارة العليا هي المخولة الرئيسية باتخاذ القرار بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة.
- 2) لإدارة مشروع الجودة بشكل فعال يتم تشكيل مجلس الجودة بقيادة رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين رفيعي المستوى.
- 3) تتم عملية تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل مستشارين خارجيين.
- 4) التعرف على أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5) تطوير المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة.
- 6) تشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 7) وضع أسس قياس الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء حول منتجات المؤسسة.

²⁸ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

²⁹ احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 141، 138.

8) لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح من الضروري تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

تقوم هاته المرحلة بوضع التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم اعضاء مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة أنشطة بناء على البيانات التي تم جمعها سابقا، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:

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

2) صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلى والتشغيلي لتنفيذ العمليات، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

3) يقوم منسق الجودة بعمل همزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة وتدريب والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

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

5) يقوم مجلس الجودة بإعداد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة ومناقشتها للموافقة عليها.

6) التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من المتطلبات إعداد خطة شاملة أو مسودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة وبمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آراءهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم

7) استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركة لمعالجة البيانات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

من أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتعتبر البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من عدة خطوات وهي:

تدريب العاملين في المنظمة: تقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة والتدريب الإحصائي للعاملين لضبط الجودة ومعالجة مشاكلها، التدريب على استخدام (المدرجات التكرارية، الارتباط، خرائط رقابة العمليات) التدريب على الأساليب المستخدمة في حل المشكلات (تحليل العمليات، خرائط التدفق، مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر).

اختيار المشرف على التدريب بالمؤسسة: ويجب أن يتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا ما تتم دعوته من قبل هيئات خارجية متخصصة.

تشكيل فرق العمل: تشكيل فرق عمل تساهم في جمع البيانات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تخص مجال الجودة.

لذا يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

- 1) تقوم الهيئات المختصة بتعيين الأشخاص الذين سيقومون بمهام التدريب في المؤسسة، ليُدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب بعدها حول ادارة الجودة.
- 2) التدريب على اكتساب المهارات التي تتعلق ببناء فريق عمل واعي بأهمية الجودة.
- 3) قيام فريق العمل بالتدرب على قضايا إدارة الجودة والتحلي بروح التعاون.
- 4) يعمل مجلس الجودة بتطوير طرق التحسين المستمر العمليات في المنظمة.³⁰

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم (Evaluation and Monitoring):

تقوم إدارة الجودة الشاملة ببناء نظام مراقبة على أساس الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة بشكل مستمر، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعتمد المنظمات كثيرا في هذه المرحلة على التغذية العكسية حول رضا عملائها حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسة لمتطلبات واحتياجات العملاء، هذا وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العمال المعنيين على كيفية استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة وكيفية اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- _ عمل مسح شامل داخل المؤسسة وخارجها لتوفير المعلومات الضرورية في عملية التخطيط والاعداد لتنفيذ التطبيق.
- _ تقييم وضع الشركة وتقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة او ما يمكن اعتباره نقصا لعملية التنفيذ.
- _ وتقييم آراء الزبائن بصدد التغييرات في بيئة عمل المؤسسة.

المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات (Exchange and Disseminate Experience):

يتم تناول ومناقشة النتائج في هاته المرحلة من خلال ما استنتجته لجنة وعمال الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة.

عند نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فان إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة الى جميع الشركاء الآخرين من مالكين وعاملين وعمال وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم نحو الاستمرار والتقدم في الاتجاه الصحيح، ودعوة الشركات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال، وتسعى لنشر تجاربها في إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها لتحقيق هدف المؤسسة³¹.

³⁰ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص217.

³¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص31ص32.

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات بحيث تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسات، ويمكن ذكرها فيما يلي³²:

- 1) ضمان أداء المنظمة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والحد من الأخطاء والوفاء بالمواعيد وزيادة الربحية ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة والاستحواذ على حصة سوقية أكبر.
- 2) تحسين الأداء عبر الحد من هدر المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية والانتباه لانشغالات المستهلكين.
- 3) اسهام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل عالي.
- 4) التركيز على الزبائن من أحد أهم التحديات التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال تنظيم المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم اساسيات نجاح التطبيق.
- 5) تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية للمستهلك وبالتالي رفع الإنتاجية بتكاليف اقل.
- 6) يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية³³.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحصل الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى فشل نظام إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لأهم هذه المعوقات³⁴:

يشير " بن عبود" إلى أنه قد أجمع الكثيرون من الكتاب والمفكرين على بعض المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل أنظمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة في خدمات المنظمات ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:

³²عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص213.

³³بويكر نعروزة، دراسة إمكانات تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة مسيلة، 2015، ص89.

³⁴مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص56.

1. الفشل في تغيير فلسفة المنظمة حيث إن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم الجودة إدارة الجودة الشاملة.
2. معارضة العاملين: حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون التطبيق وذلك بسبب الأهداف الطويلة الأجل والخوف من التغيير.
3. فشل الإدارة في توفير المكافآت وتقدير إنجازات الأفراد.
4. ويضيف Irani and Others بعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام حيث تتلخص فيما يلي:
5. الاعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في القطاع العام بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار والسيطرة، وتحجيم الصلاحيات.
6. الاعتماد على الإدارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الإدارية يحبط روح الإبداع عند العاملين، مع زرع الخوف من الأخطاء.
7. عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل في المؤسسات الحكومية.
8. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
9. ضعف مستوى التحفيز والذي بدوره يؤدي إلى ضعف الانتماء الوظيفي.
10. ويمكن ايجاز اهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي:
11. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
12. تمسك المنظمات في تحدي احتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية اقتناعاً بأن هذه الطريقة تشكل حافزاً لدى الموظفين تدفعهم للاستفادة القصوى من التدريب. أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنه يعرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.
13. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
14. توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.

يجب على المؤسسات ان تولي اهتمامها على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة وان تسعى الى ازالة جميع.³⁵

المطلب الرابع: ادارة الجودة الشاملة والايزو المنظمة العالمية للمواصفات ISO

يعتبر نظام تسيير المؤسسة هو العامل الأساسي لتقييمها يليه جودة منتجاتها ، والاتجاه العالمي يركز على استطلاع توقعات المستهلكين من زاوية الجودة ويصاحب ذلك الاتجاه والتيقن من أجل التحسين المستمر للجودة كضرورة أساسية للحفاظ على الأداء الاقتصادي، نتيجة لهذا ظهرت مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها، وأطلق عليها سلسلة الأيزو ISO ، و هو الموضوع الذي يجب التطرق إليه عند دراسة موضوع الجودة الشاملة اذ قدم نظرة نظامية أكثر للجودة الشاملة مما هي فلسفة أو ثقافة ، وسنحاول فيما يلي التطرق إلى الأيزو 9000 بشيء من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: نشأة وتعريف الايزو ISO

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة على المستوى الدولي وهو ما يعرف باسم "ISO" والذي يمثل اختصاراً لكلمة إنجليزية (ISO) تعني مساواة، وقد اشتقت من ثلاث حروف للمنظمة الدولية للمواصفات International Organization of standardization وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة التي تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود (25) دولة في لندن عام (1946) وبشرت عملها في /1947/02 ومقرها الأساسي جنيف سويسرا، وهي هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي، و هي تعمل في مجال تطوير وتوحيد المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة من خلال وضع أسس وضوابط الجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تتضمن سلسلة الأيزو 9000 مجموعة مقاييس لتأكيد الجودة المطبقة في أي مؤسسة مهما كان نوعها ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بذلك خطوة نحو الجودة الشاملة وتضم في عضويتها أكثر من 90 هيئة وطنية (أكثر من 90 دولة)³⁶.

ومن بين اللجان التي تتكون منها هذه المنظمة هي:

- _اللجنة الدائمة للمدرسة لمبادئ التقييس.
- _لجنة الثبات والتصديق.
- _اللجنة الدائمة لدراسة الإعلان العالمي والتقني الخاص بالتقييس.
- _لجنة التطوير.

³⁵قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص113.

³⁶ خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبعة الأشقر، العراق، 2002، ص55ص56.

➤ لجنة توحيد التقييس العالمي الخاص بالاستهلاك.

➤ المكتب الدائم للتقييس من أجل ترقية التقييس في البلدان النامية.

فيما يلي العناصر التي تعرف بها المنظمة العالمية للمواصفات:

_هيئة غير حكومية.

- لا تمنح المنظمة شهادات المطابقة للمؤسسات بل هناك هيأت تمنحها.

- اعتماد المنظمة على الخبراء والمختصين لمتابعة التطبيق وتكوين لجان تبادل المعارف³⁷.

ولما كانت مسألة عدم المطابقة عقبة كبيرة تواجه المؤسسات والعملاء على حد سواء، الأمر الذي دفع بالعديد من البلدان بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها و لمعامل بينها حيث وجد الموردون والمؤسسات والعملاء أنفسهم أمام مجموعة كبيرة ومتباينة وأحياناً متعارضة من متطلبات ضمان الجودة ولما كان هدف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) هو تسهيل التبادل التجاري للسلع والخدمات فكان لا بد عليها إصدار مواصفات عالمية للجودة تعنى بتوحيد تطبيقات الجودة في كل الدول، حيث يعود تاريخ نشأة المواصفات العالمية لأنظمة الجودة إلى عام 1959 عندما أطلقت وزارة الدفاع الأمريكية برنامج إدارة الجودة تحت اسم 9858MIL-Q واستخدم مدة طويلة في أمريكا في مجال الدفاع والفضاء، ثم قَدّم الاتحاد السوفياتي سنة 1960 برنامج مواصفات وطني باسم KC YKP وفي سنة 1979 قَدّم المعهد البريطاني للمواصفات BSI أول مواصفة تجارية لأنظمة الجودة والتي عرفت باسم BS5750 وكذلك المواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP وعملا على توحيد كل هذه المعايير فقد اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 90 دولة وهي الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتوحيد القياسي وتم اختيار ISO 9000 كنظام للجودة مقبول عالمياً .

وقد تمت المصادقة على الأيزو 9000 للنشر النهائي عام 1987 حاملة في طياتها غالب مواصفات شقيقتها البريطانية BS5750 ولقيت قبول واسع من دول الاتحاد الأوروبي وأمريكا كما أنها قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وفي جميع البلدان دون استثناء. ونشير إلى أن التعداد الحالي للدول الأعضاء في منظمة ISO بلغ حوالي 130 دولة، من بينها الجزائر ممثلة من طرف المعهد الجزائري للتقييس

(IANOR) أو Institut algérienne de normalisation والذي تأسس في 21 فيفري 1998 حيث يتضمن المواصفات الوطنية للجودة والتي يرمز لها بالرمز NA139 وهي سلسلة مواصفات مطابقة في محتواها السلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 ومعدّلة حسب الإصدار الأخير لسنة 2008 وتتألف أساساً من المواصفة NA540 المطابقة للمواصفة العالمية ISO 2008/9001 وكذا المواصفة NA547 المطابقة للمواصفة العالمية ISO 2000/9004 كما يحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالتقييس ويعمل على توعية وإرشاد المؤسسات الوطنية بخصوص تطبيقات الجودة ناهيك عن تقديم دورات تدريبية في هذا المجال،

³⁷حميد عبد النبي الطائي وآخرون، 2014، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، طبعة 02، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص55.

كما يمنح المؤسسات الوطنية التي تثبت التزامها بالمواصفات الوطنية للجودة جائزة تسمى الجائزة الوطنية للجودة تقدر قيمتها المالية حوالي 2000000.00 دج³⁸.

المواصفات القياسية³⁹: (ISO9000) هي أيضا عبارة عن سلسلة من معايير إدارة الجودة وتوكيدها وضمانها، طوّرتها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وتعد هذه المعايير القياسية الأساس العام للتجارة العالمية ويمكن من خلالها تحقيق تجانس السلع والخدمات وإرضاء المستهلكين وتحقيق جودة الإنتاج، ولا يتم تحقيق التطابق مع هذه المواصفات القياسية دفعة واحدة، بل من خلال فترة من الزمن للوصول إلى إنتاج عالي الجودة.

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

وللمواصفات القياسية (ISO9000) عدة إصدارات نذكر منها:

- الإصدار الأول (1987 ISO9000) : يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل والعمل على الحد من الأخطاء وتصحيحها.
- الإصدار الثاني (1994 ISO9000) : يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنتج يلبي متطلبات العميل، والوقاية من حدوث الأخطاء.
- الإصدار الثالث (2000 ISO9000) : يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة الجودة، والتركيز على مختلف العناصر.
- الإصدار الرابع (2008 ISO9000) : هذا الإصدار لم يأتي بمتطلبات جديدة لكن اقتصر تعديلها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات مع بعض الملاحظات، التركيز على العمليات و ضبطها من خلال التطوير و تقييم رضا المستهلك.
- الإصدار الخامس (2015 ISO9000) : هذا الإصدار تمحور حول المعلومات الأساسية ومفردات اللغة فيما يتعلق بأنظمة الجودة، إضافة إلى متطلبات إدارة الجودة والإدارة من أجل تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة بتطبيق نهج إدارة الجودة، فضلا على المبادئ التوجيهية للتدقيق على نظام الإدارة وإدارة المخاطر.

³⁸ شهيلي الهام، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مؤسسة كوندور نموذجاً، مجلة الاقتصاد

وإدارة الاعمال، مجلد 04، ط01، جوان 2020، ص104.

³⁹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، 2016، ص118ص119.

اذن ايزو 9000 هي ضمان للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها، لتمكنها من الحصول على إحدى شهادات المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي، وهي الأيزو: 9001، 9002، 9003، 9004.

أما فيما يخص مجالات تطبيق هذه المواصفات فهي كالتالي:⁴⁰

1. إيزو 9001: هي خاصة بإعطاء نموذج لتأكد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
2. إيزو 9002: خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
3. إيزو 9003: وهي خاصة بإعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والاختبار النهائيين.
4. إيزو 9004: هي خاصة بإعطاء نموذج لنظام إدارة وتأكيد الجودة وكذلك خطوط إرشادية لعناصر النظام.

كما نجد انه ليس كل المواصفات تتناسب مع كل أنواع الشركات، فنجد:

1. إيزو 9001: خاصة بالشركات الهندسية والإنشائية والخدمية
2. إيزو 9002: خاصة بالشركات ذات الإنتاج المتكرر مثل الصناعات الكيماوية.
3. إيزو 9003: تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.
4. إيزو 9004: وهي تناسب كل الصناعات والخدمات.

وما يمكن ملاحظته هو أن الأيزو 9001 حتى 9003 هي شهادات تمنح للشركات التي تتوفر فيها الشروط، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة التزام الشركات المنتجة اتجاه المستهلك، في أن تتوفر في منتجاتها المواصفات المحددة في شهادة الأيزو، أما الأيزو 9004 فهي مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة (الأيزو).

وعموماً توجد ثلاثة دوافع أساسية لتطبيق مواصفات ايزو 9000، نوجز أهمها فيما يلي⁴¹:

- _ طلب الزبون: إن طلب الزبون أو ضغط الزبون على الشركات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات ISO9000 بعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق مواصفات ISO9000 خاصة بعدما أصبح هذا شرطاً مسبقاً لدى الزبون لكي يقوم بعمليات الشراء.
- _ الميزة التنافسية: تطبق شركات ISO9000 رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التمايز السوقي، وبالتالي كسب ميزة تنافسية مقابل منافسيها من الشركات غير الحاصلة على شهادة المطابقة، فلو أتاحت للزبون فرصة التعامل مع شركتين متساويتين في جميع. وأمل المفاضلة ولكن الأولى حاصلة على شهادة المطابقة والثانية لم تحصل عليها، فإنه سوف نختار الأولى بلا تردد.
- _ التحسين الداخلي: على الرغم أن الكثير من الشركات قد طبقت مواصفات ISO9000 نتيجة لضغط السوق الخارجي (ضغط الزبون) فإن شركات أخرى قد طبقت لفوز بمنافع داخلية، حيث إن تلك الشركات

⁴⁰ محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، أنظمة إدارة الجودة البيئية ISO9000، طبعة الأزلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 29.

⁴¹ حميد عبد النبي الطائي واخرون، 2014، إدارة الجودة الشاملة والإيزو مرجع سبق ذكره، ص 118.

وجدت أن التحسينات في الجودة وأداء المصنع تتميز بقيمة دائمية متساوية على الأقل إلى القيمة السوقية للتسجيل، حيث ان نظام الجودة جيد التأسيس يمكن ان يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة، حيث يمكن تطبيق والتركيز 9000 كحجر أساس لتطبيق أنظمة جودة أشمل متمثلة بإدارة الجودة الشاملة.

ويعتمد الأيزو على المبادئ التالية:⁴²

- وثق ما تفعل (الإجراءات) كيف العمليات تجري.
- أفع ما وثقت (التنفيذ): تنفيذ تلك العمليات وفق للإجراءات الموثقة.
- سجل ما عملته الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة من خلال الاحتفاظ بالسجلات المناسبة.
- دقة النتائج التأكد من خلال مقارنة نتائج التطبيق بالمطلوبات التي تكون من خلال التطبيق الداخلي.
- عالج الفروقات فإذا كان المنتج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة ومتناسقة.

في ظل العولمة اتجهت الأسواق الخارجية إلى اعتبار الحصول على شهادة يمثل ميزة تنافسية خاصة في حالة زيادة المنافسين كلما ازداد اتجاه الأسواق إلى اقتصار التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة، وهناك هدفان أساسيان لشهادة الأيزو وهما:

_تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها.

_تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة.

ثانياً: أهم الفوائد التي تحققها المنظمة بتطبيقها (ISO9000) ما يلي⁴³:

1. ارتفاع حدة التنافس للمؤسسات عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك، ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية.
2. زيادة رضا الزبائن مما يؤدي لزيادة ثقة المنظمة بمنتجاتها.
3. إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة، تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
4. تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.
5. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
6. إمكانية دخول أسواق محلية وعالمية جديدة.
7. إمكانية زيادة الحصة السوقية.

⁴²قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، 2000:9001 مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴³سملاي يحيى، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 افريل 2003، جامعة ورقلة، ص189.

8. المساعدة على رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل كلف العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب والمسترجعات، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
 9. خفض التكاليف عن طريق تقليل نسبة الفاقد والتالف ورفع مستوى أداء العاملين بفعل التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة.
 10. ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
 11. تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
 12. اعتماد الجودة كنظام عمل مستمر وليس شعار.
 13. تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال السلطة والمسؤولية.
- وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، وقد أصبحت شهادة الأيزو مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن الحالي في ظل اتفاقية مؤسسة التجارة العالمية (W.T.O) وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضاعة المحلية المعدة للتصدير ومقياس المنافسة.

ثالثا: توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO9000) بالنقاط الآتية:44

- يمثل الأيزو (ISO9000) إطارا عاما يتضمن معايير دولية للجودة، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة شامل وليس خاص بمنحى معين، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهجا إداريا وفلسفة شاملة تسعى إلى تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية من خلال إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم.
- تعبر المواصفات القياسية للأيزو عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، فإدارة الجودة الشاملة على عكس الأيزو تهدف إلى تجاوز توقعات العملاء.
- تساهم مواصفات الأيزو في تحسين إدارة الجودة من خلال التركيز على المراجعة المستمرة مما يؤدي إلى الاهتمام بالتطوير المستمر.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك من بلد إلى آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الأيزو هي مواصفات محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الأيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر دليلا لامتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

⁴⁴سمير محمد عبد العزيز 2000، اقتصاديات إدارة جودة المنتج والأيزو 9000.10011، طبعة الأولى، مطبعة لاشعاع الفنية، الإسكندرية، ص109.

- رفع فعالية وكفاءة المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء بشكل نقطة توافق مواصفات الأيزو مع إدارة الجودة الشاملة.

يقود اعتماد (ISO9000) إلى التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة من حيث أن:

- يكمل (ISO9000) تركيز إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري
- يساهم استخدام (ISO9000) في تحديد متطلبات الجودة في المؤسسات التي تستخدمه.
- يترجم (ISO9000) مفاهيم الجودة الى اهداف ممكنة التحقيق.
- يوفر (ISO9000) فرصة لخلق أنظمة الجودة وتحسينها.
- يساعد (ISO9000) على نشر رسالة الجودة على عموم المؤسسة.

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس من الضروري التركيز على المستهلك	التركيز المطلق على المستهلك
لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة .	ترتبط بإستراتيجية المؤسسة
تتم بالتركيز على نظم الفنية ونظم الإجراءات .	تتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم ، والأدوات والأساليب.
مشاركة العاملين ليس ضروريا .	التأكد من مشاركة وحماس العاملين
لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار.	تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي .
يمكن أن يكون التركيز جزئيا.	تعني بالمؤسسة ككل ،بجميع إدارتها ووظائفها.
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .	كل فرد مسؤول عن الجودة .
من الأساليب كثيرا الإحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه	تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة والعمليات

المصدر : سمير محمد عبد العزيز 2000، اقتصاديات إدارة الجودة والمنتج والايزو 9000، طبعة 01، دار الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ص 118.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل وبعد التعرف على الأطار النظري و الفكري لإدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة التي تربطها بمدخل ISO 9000 نستخلص ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدأ بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين حيث ان إدارة الجودة الشاملة تعتبر عاملا أساسيا من عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية، فلقد ساهم العديد من الرواد بتطوير هذا المفهوم وإرساء قواعده، فأصبح في ظل هذا المفهوم ينظر إلى العملاء بمعنى أشمل غير المستهلك، فيقصد به أيضا هو عميل داخل المؤسسة و الذي يعتبر ركيزة اساسية من ركائز المؤسسة، ومن ثم وجب على المؤسسة تحقيق رغباته واحتياجاته من أجل الوصول الجودة عالية للأداء وكل ذلك من أجل الوفاء بحاجات ومتطلبات العملاء الخارجين الذين يعدون أساس فلسفة هذه الإدارة التي تسعى إلى دمج بين كافة الجهود والأنشطة والوظائف من أجل الوصول إلى مستوى متميز في جودة المنتج وتعظيم أداء المؤسسة.

كما تستدعي إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد وتوفير جملة من الإجراءات العملية والأدوات التقنية والعلمية حتى يتبنوا المبادئ الجديدة وبالالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة الجودة وتهيئة المناخ الملائم للتطبيق والسعي الى التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة والمنتوج والإدارة في كل المجالات. وبعد التحليل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وموضوع المذكرة المتمحور حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فإن السؤال الذي يمكن طرحه في هذا الباب بالتحديد يدور حول ما مدى مساهمة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل المقبل.

الفصل الثاني:

المفاهيم النظرية للميزة التنافسية
وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

ان الصراع القائم اليوم بين مختلف المؤسسات يتمثل في شدة التنافس وهذا الأخير لا يمكن ان يحدث من فراغ، فالبيئة هي ميدان المنافسة حيث تسعى كل مؤسسة لمعرفة ودراسة البيئة والإحاطة بكل متغيراتها فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وزيادة حجم الحصة السوقية، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تجسيدها والمحافظة عليها امر، ضروري وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدا أساسيا لتحقيقها وتطويرها.

على الشركات أن تكون مبتكرة ومتطورة باستمرار للحفاظ على ميزتها التنافسية، وهذا يتطلب استثماراً في البحث والتطوير وتحسين العمليات وتطوير إدارة الموارد الشاملة.

ترتبط الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة بصورة وثيقة، حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتحسين عمليات الشركة بشكل عام. وبالتالي، فإن تحسين الجودة يمكن أن يكون جزءاً أساسياً من الميزة التنافسية. على سبيل المثال، إذا كنت تقدم منتجات ذات جودة عالية بفضل إدارة جودة شاملة، فسوف يتفوق منتجك على منافسيك الذين قد لا يضعون نفس التركيز على الجودة. وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

كذلك يمكننا النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها الإطار الذي يساعد الشركات على تحسين جميع جوانب أدائها وعملياتها، بما في ذلك الجودة، والتكلفة، والتسليم، والابتكار. وبالتالي، فإن تنفيذ نهج إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة، من خلال تقليل التكاليف، وزيادة جودة المنتجات أو الخدمات، وتحسين رضا العملاء، وتحسين الكفاءة العامة للشركة. في النهاية، تؤدي جميع هذه العوامل إلى جعل منتجاتك أو خدماتك أكثر جاذبية وتنافسية في السوق.

وقد تناول هذا الفصل مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول المفاهيم النظرية حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل أساسي للميزة التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمر غير هين وصعب تحقيقه، بحيث يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، ويعود بداية صياغة هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانيات من القرن الماضي، حيث بدأ هذا المفهوم في الانتشار والتوسع بفضل كتابات الكتاب والمنظرين بدءاً من M. PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددتها القوى الموجودة في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت المفاهيم و تنوعت للميزة التنافسية فهو عنصر يميز المؤسسات على غرار باقيها و يبين مكانتها في الأسواق .

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

عند تناول موضوع الميزة التنافسية نجد انه من الضروري أن نتناول مفاهيم المنافسة والتنافسية لتمييزها عن مفهوم الميزة التنافسية الذي تنوعت مفاهيمه واختلفت وقد وردت مفاهيم متعددة لمصطلحات مقاربة للميزة التنافسية سيتم عرض بعض منها:

تعريف المنافسة:¹

هناك عدة تعاريف للمنافسة نذكر أهمها:

المنافسة هي النشاط الذي يحدث بين الأفراد أو الشركات في سوق معين، حيث يسعى كل فرد أو شركة للفوز بحصة من السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتنافس مع منتجات أو خدمات الآخرين، سواء من حيث الجودة أو السعر أو الابتكار أو الخدمة ما بعد البيع. تتضمن المنافسة أيضاً الجهود التي يبذلها المتنافسون للفوز بالعملاء والحفاظ عليهم، وكذلك للتفوق على منافسيهم في السوق.

هي الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق.

هي تعدد المنتجين وتنافسهم لكسب اعدد هائل من الزبائن بالاعتماد على عدة اساليب كالتكلفة، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع.

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

¹فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تحريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص 123.

تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته، التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الابتكار، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج... الخ.

تعريف التنافسية:1

تعددت تعاريف التنافسية، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن التنافسية هي:

التنافسية هي القدرة على تحقيق الأداء العالي بشكل مستدام في بيئة التنافس، وتشمل هذه القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، وتطبيق استراتيجيات تسويقية فعّالة، وتحسين العمليات الداخلية، وتطوير الابتكارات والتكنولوجيا، وكذلك بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء.

تعرف أيضا التنافسية هي قدرة الشركة أو الفرد على البقاء في السوق والنجاح فيه، وذلك من خلال توفير منتجات أو خدمات تتفوق على تلك المقدمة من قبل المنافسين، بأسعار تنافسية وجودة عالية، وبطرق تسويق فعّالة، وهي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون.

تعريف الميزة التنافسية:2

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمن خلال المسح لأهم التعاريف تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب ويختلف على حسب النشاط والوقت الذي واكبه الباحث، ولكثرة التعاريف تم تسليط الضوء على أشملها وأدقها:

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع في ثمانينيات القرن الماضي، وخاصة بعد ظهور كتابات ميشال بورتر حيث عرف الميزة التنافسية أنها قدرة المؤسسة إلى اكتشاف أساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين واحداث تغييرات من حيث زيادة الابداع، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

¹منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر العدد08، أكتوبر2002، ص11ص12.

²بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص306.

زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 12 العدد 22 ص 195.

عبد الرحمان بن عذار، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 20 جوان، 2009، ص36.

يشير ميشال بورتر إلى أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، يركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية وهو الابداع¹.

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث التكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وتكلفة إنتاج أدنى من المنافسين، ويلخص مفهوم الميزة التنافسية بوصفها: "قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من ، أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين بحاراتها في مجال التميز التي تحققها²".

أما (Fahey) عرفها "انها هي ما يميز منتجات المؤسسة عن منافسيها في أنظار المستهلكين". تعريف آخر للميزة التنافسية: "هي مجموع المهارات التكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المنظمة الاستثمار فيها لتحقيق منفعة للزبائن والتميز عن باقي المؤسسات".

عرفت الميزة التنافسية هيئة التجارة والصناعة البريطانية "على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر الجيد وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بأعلى أداء من الشركات الأخرى.

يصفها علي السلمي بأنها: "تشكيلة من القدرات التي تستطيع الإدارة تنظيمها واستغلالها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التفوق بين نافسين الشركة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن للميزة التنافسية عدة مفاهيم واجتهادات تختلف من باحث إلى آخر، وعليه يمكن أن نلخص ونستنتج إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة وبتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك وبالتالي تحقيق المنظمة لمداخيل ومعدلات نمو مرتفعة كذلك الى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في السوق من خلال جذب العملاء باستخدام خصائص تميز منتجاتها عن باقي المنافسين وتعزيز مكانها في السوق³.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية⁴

¹– Michael porter. " l'avantage concurrentiel" traduit de l'américain par Philip de lanergne dunod paris 1999 P 7_8

²القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص80.

³من إعداد الباحث بناء على ما سبق

⁴علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص105.
_محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص18.

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

1. الميزة التنافسية تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.
2. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والبعيد.
3. تؤسس على المدى الطويل لأنها تهتم بالفرص المستقبلية ومركزة جغرافيا لضمان التخصص.
4. متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
5. قدرة الميزة التنافسية على جذب واستقطاب العمال الماهرين الذين يملكون المهارات والقادرين على ابتكار أنظمة جديدة تدير بها المؤسسة.
6. أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.
7. تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
8. تؤثر في العملاء وتحفزهم على الشراء من خلال إدراكهم أفضلية منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
9. إتباع سياسة التحسين المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة وتحسين الأداء وزيادة فائدتها.¹

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية²

تشغل الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في اقتصاديات الأعمال، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، ذلك لأنه يعد لنجاح الشركات الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن للشركات أن تحافظ على بقاءها، لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة الشركة على بقاءها وتسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من أنها من الواجب واللازم توافرها في قطاع الأعمال، كما أن أهميتها تتبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة، مما يؤدي إلى التحسين والارتقاء بمستوى الإنتاج وتحسين معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف، و نوجز أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:³

¹سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة الكلي محند أولحاج، البويرة، 2014الجزائر، ص56ص57.

²علي زكي نصار وآخرون "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص14ص15.

³معموري صورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة ولاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر، 2010، ص.

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال حصة سوقية اعلى من المؤسسات المنافسة، وهذا يعني احتلال المنظمة لزيائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تأثراً العروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
2. قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول عنه إلى تحقيق رضاهم.
3. دخول أسواق جديدة يعني أو جذب عملاء جدد بتكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الشركة وصولها وتحسين مركزها التنافسي.
4. أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
5. رفع القدرات التنافسية إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
6. كسب ولاء العميل التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز بها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
7. تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.
8. وتتضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة استراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
9. مرتبطة أساس بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
10. الميزة التنافسية تعطي حركة ديناميكية للعمليات المختلفة داخل وخارج المؤسسة¹.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية²

الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز المؤسسة عن منافسيها ولها عدة أنواع نذكر منها:
أولاً: ميزة التكلفة الأقل

¹العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص108.

²أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص129.

تقديم منتجات أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وتحقيق عوائد أكبر، فالحياسة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد لمراقبة تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون رقابة تحت العناصر الآتية¹:

- **مراقبة الحجم:** التوسع في زيادة المنتجات في السوق مع تخفيض التكاليف وهذا يختلف من شركة لأخرى.
- **مراقبة التعلم:** تحسين الطرق التعليمية من طرف المسيرين هدفه تحسين الأداء في المؤسسة.
- **مراقبة الرزنامة:** دراسة سلوك المنافسين واكتشاف القوة والضعف لديهم من أجل امتلاك ميزة التكلفة.
- **مراقبة الإجراءات:** مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها وتحليل وتغيير بعضها ومن ثم تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التموضع:** مراقبة الأجور، الفعالية، الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة الروابط:** مراقبة العلاقة الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، واختيار أفضل مكونات المنتج من أجل خفض التكاليف.
- **مراقبة العوامل الحكومية والسياسية:** كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ثانيا: ميزة التميز²

يرى بورتر ان تتميز المؤسسة عن منافسيها بتقديم منتج مميز وخدمة ما بعد البيع عندها يكون بمقدورها الحياسة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحياسة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التميز، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى تميز متواصل ومن جانب آخر تقديم منتجات او خدمات فريدة تستحق السعر الاعلى وتساهم في تحقيق الكفاءة، ان قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريدا من نوعه ذو قيمة عالية فهو يحقق ميزة التميز والتفوق.

عوامل التمييز تتمثل فيما يلي:

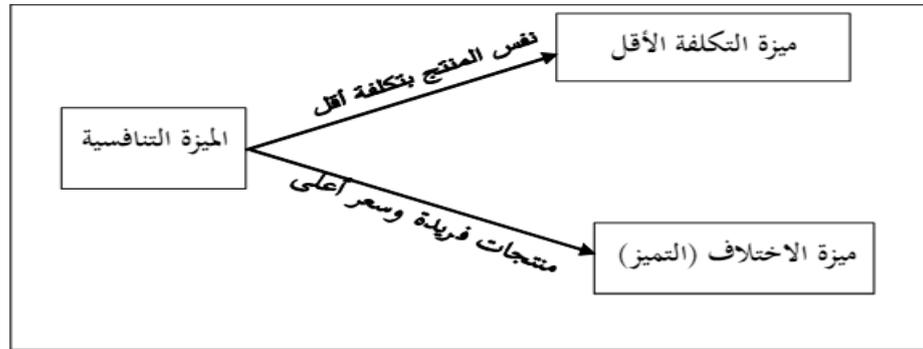
- **الإجراءات التقديرية:** جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة في مراقبة النشاط، وكفاءة المنتجات
- **الروابط:** هي الرابطة او العلاقة بين المورد وقناة التوزيع.
- **التكامل:** تسمح درجة التكامل إلى حصول القطاعات الاقتصادية عبر مؤسساتها وشركاتها الإنتاجية والخدمية المختلفة على خاصية التميز إذ يمكنهم من التوجه نحو أنشطة جديدة خدمية ومنتجة للقيمة هو من صفات التكامل للمؤسسة.

¹رقية منصور، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، - الجزائر 2015-2014، ص 231.

²عامر ملايكية، " واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية "، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2018، ص

- **الموقع:** إن اختيار الموقع الأمثل لممارسة الأنشطة الإنتاجية والخدمية يمكن القطاعات الاقتصادية المختلفة من الحصول على خاصية التمييز بقربها من المستهلك والموارد الأولية.
- **الابتكارية:** وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات والأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

الشكل رقم 04: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001 ص 130.

ثالثا الفاعلية التشغيلية:

ترتبط هذه الميزة بقدرة الاقتصاد الوطني عبر قطاعاته الاقتصادية المختلفة على جذب المستهلكين من خلال تحسين الوظائف لإتمام عمليات التبادل، والحصول على مزايا تنافسية تشغيلية، إذ يتطلب ذلك من المؤسسات والقطاعات تطبيق حزمة من الإجراءات المشابهة لتلك المطبقة من المنافسين في السوقين المحلي والدولي، لكن بكفاءة وأداء أفضل، وذلك من خلال تقديم أفضل العروض من حيث الجودة في السلع والخدمات، أو تقديم المستوى نفسه من الجودة بأدنى التكاليف. والتميز في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقات المباشرة بين الوظائف الرئيسة للسلعة أو للخدمة والحاجات الأساسية للمستهلك، بل يتعدى ذلك، فالمنتجات التي قد تقدم حلولاً لحاجات رئيسية أو ثانوية، لاسيما تلك التي ترتبط بتكاليف إضافية للمستهلك (مثلاً الاقتصاد بالطاقة) فإن ذلك من شأنه أن يرفع مستوى الإشباع لدى المستهلك ما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمنتجات أو الخدمات على مستوى الشركة أو القطاع وعلى سلم تفضيلاته من ثم تتأثر قرارات أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية للسلع والخدمات المعروضة في السوق.

فضلا عن أن الشركات يمكن أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة بالفعل وتحقيق سبق الزماني، ويتم ذلك عبر تعزيز قدرتها ودورها في الأسواق الحالية عبر اقتراح تشكيلات جديدة لمنتجاتها السلعية والخدمية أو الدخول إلى أسواق جديدة، ما يعطيها سبق للوصول إلى المستهلك وحركية أوسع في الأفعال مقارنة مع المنافسين ما يولد فرصا أكبر في اكتساح السوق عبر استثمار الفرص المتاحة في ظل المنافسة الشديدة. وتستخدم الميزة التنافسية التشغيلية في مواجهة المنافسين الذين ينتمون إلى مجموعة القطاعات التي تنتهج الأسلوب الإنتاجي نفسه لكنها تختلف عن القطاعات الأخرى من حيث استعمال الموارد ونشاطات سلسلة القيمة.

رابعا الميزة التنافسية المتواصلة والمستمرة:

لقد اشرنا سابقا إلى أن الميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي النسبي المتواصل والمستمر للنشاط الاقتصادي إزاء المنافسين ، وقد أكد أندرسون الذي يعد من الأوائل الذين تناولوا أهمية خلق خصائص فريدة تميز المنتج عن باقي المنافسين ، ثم ناقش هذا المفهوم لاحقا العديد من العلماء والباحثين الذين أكدوا على ضرورة تعلم العاملين بالأنشطة الاقتصادية المختلفة على كيفية خلق ميزة تنافسية جديدة متواصلة ومستمرة كي يحافظوا على موقعهم وأسبقيتهم ، أما (بورتر) فيرى أن الميزة التنافسية مرتبطة بقدرة الشركة أو القطاع على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا من قبل الشركة أو القطاع المنافس إذ تعطي هذه الاختيارات للمنتجين في القطاعات الاقتصادية المختلفة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدلات التي يمكن أن يحققها المنافسين داخل البلد او خارجه ، فالميزة التنافسية المستمرة لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المتنافسين على مواكبة التغيرات تحصل في القطاع الصناعي أو الخدمي بشكل متواصل ومستمر و التي تؤثر بشكل كبير في الموقع التنافسي للشركة أو القطاع.

ومن الملاحظ على العكس من الميزة التشغيلية فان الحصول على الميزة المتواصلة والمستمرة يتحتم على الشركة او القطاع الحصول على جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات تختلف عن تلك التي يمارسها المنافسين المباشرين ، أو من خلال ممارسة نفس النشاطات ولكن بطريقة مختلفة ، تهدف إلى إنتاج نوع متميز ومنفرد ، يصعب تقليده في الأجل القريب، إذ كلما زادت صعوبة تقليد هذه المنتجات كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية ذات طابع تنافسي متواصل مستمر ، وهي نفس الفكرة التي يدعمها (بارني) بوصفها نتيجة لأسلوب خلق القيم التي توصف بها الشركة أو القطاع لوحدهم ، والتي يصعب على المنافسين تقليدها.

ومنه فالميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المنتجين امتلاك القدرات والإمكانات التي تعرقل وتعيق انتقال مصادر هذا التميز إلى المنتجين المنافسين¹.

¹تامر البكري، أحمد هاشم الصقال «التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية» ، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص119.

المطلب الرابع: محددات ومصادر الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية بعدة ابعاد سنذكرها فيمايلي و لها عدة مصادر تنظمها و تظبطها .

الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية¹

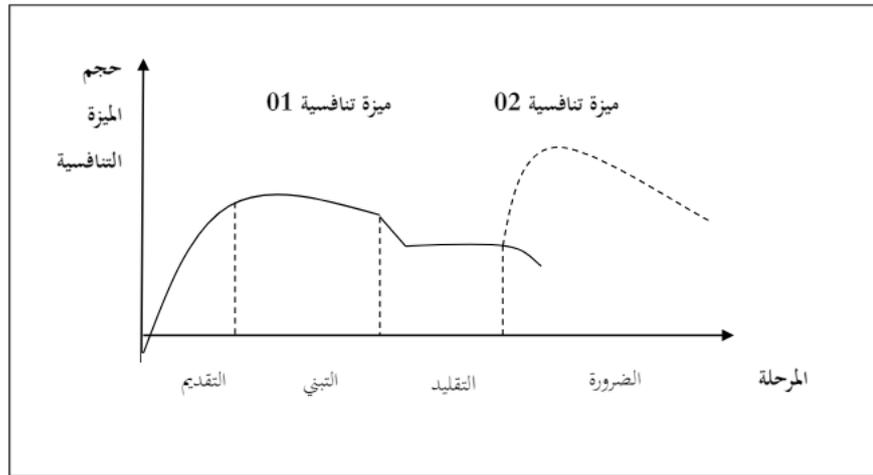
هناك بعدين اساسين تتحدد بهم لميزة التنافسية وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:

البعد الأول حجم الميزة التنافسية:

تمتلك الميزة التنافسية دورة حياة مشابهة لدورة حياة المنتج تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع وتعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، ثم يعقبها مرحلة التبني أو الاستغلال من قبل الشركات المنافسة تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزوا عليها وتكون الإيرادات هنا أقصى ما يمكن، ثم مرحلة الركود في هذه المرحلة تبدأ الميزة بالتلاشي والتقادم بسبب امكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي تتطلب تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اعلى للعملاء لهذا تعرف الميزة التنافسية بان حيازتها غير دائمة.

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها.

الشكل رقم 05: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: طارق قندوز "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015 ص 78.

في الاخير لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد بل هي مضطرة الى ضرورة متابعة دورة حياتها من اجل معرفة تقنية تطوير الميزة الحالية او البحث عن ميزة جديدة.

¹آسيا دهنون، 'دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية' مرجع سبق ذكره ص 29 ص 30.

البعد الثاني نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة المؤسسات المنافسة، و من أمثلة عن ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية ،واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع ومن الخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له ، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

أولاً: النطاق الرأسي

يعبر عن مدى أداء المؤسسة أنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع فبالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.

ثانياً: النطاق الجغرافي

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

ثالثاً: نطاق الصناعة:

يعكس ارتباطاً وثيقاً بين الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة، حيث توفر تلك روابط بين الأنشطة المتنوعة عبر عدة قطاعات لتحقيق مزايا تنافسية متعددة، فقد يمكن استغلال نفس المرافق أو التكنولوجيا أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

رابعاً: القطاع السوقي

وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق من خلال تنوع ادواق الزبائن من شأنه خلق فرص لتحقيق المزايا التنافسية.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية¹

تعمل كل المؤسسات بكل ما أوتيت من قوة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المؤسسات المنافسة، ونظرا لكون التي تعمل فيها المؤسسة سريعة، التغيير، وبشكل مستمر، وتولد حاجات ورغبات لزبائن بشكل دائم، مع مرور الوقت حدثت العديد من التغيرات في مصادر الميزة التنافسية، في البداية اعتمدت المؤسسات على خفض التكاليف كمصدر رئيسي للحصول على للميزة التنافسية، فسارعت مؤسسات أخرى للبحث عن مصادر أخرى للميزة التنافسية، وذلك من أجل الرفع من نصيبها من السوق، فاعتمدت لتحقيق الميزة التنافسية على الجودة، لتصبح أساسا جديدا للمنافسة، وعندما تبنت الكثير من المؤسسات الجودة كمصدر للميزة التنافسية، وارتفعت حدة المنافسة، ظهرت الحاجة لمصدر جديد للميزة التنافسية، فرأت هذه المؤسسات أن التسليم في الوقت المحدد هو مصدر جديد هو، لتمييز نفسها عن باقي المؤسسات، فيما رأت مؤسسات أخرى أن المرونة هي مصدر جديد للميزة التنافسية، سواء في كمية الإنتاج أو عبر مزيج المنتج المقدم للسوق، كما اعتمدت مؤسسات أخرى على الإبداع باعتباره يتيح للمؤسسة التفوق على المؤسسات المنافسة في كل الأوقات، وسنحاول فيما يلي عرض هذه المصادر للميزة التنافسية بشيء من التفضيل.

أولاً: الجودة

ان اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم ليس من الأولويات التي تبحث عنها بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية والحد من عيوبها يدعم ويزيد الكفاءة وهذا باستخدام أساليب جديدة مثل التكنولوجيا لتحسينها وخفض تكلفتها.

ويمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقا من وجهة نظر كل من المنتج والزبون، فمن وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التي يتم وضعها مسبقا، أي المعايير التي تضعها المؤسسة عند تطويرها الخدمة المنتج أما. من وجهة نظر الزبون فان معنى الجودة هنا أكثر شمولاً، فالزبائن يهتمون بالجودة من منطلقين المنطلق الأول وهو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية السلامة وسهولة الاستخدام، والمنطلق الثاني هو اهتمام الزبائن بجودة الخدمة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية يدعم المنتج بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع.

¹وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص144.
عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص3ص5.

إن جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تلبي متطلبات الزبائن وتوقعاتهم لأن قياس الجودة يبني على أساس تقييم الزبون للخدمة أو المنتج، بما تحققه هذه المخرجات من الرضا لدى المستهلك أو الزبون، وعلى هذا الأساس فإن هناك متطلبات وتوقعات للحكم على جودة الخدمة أو المنتج ومنها ما يلي:

_الأداء PERFORMANCE: ويعني الخصائص التشغيلية للمنتجات الرئيسية.

_الثقة أو المعولية RELIABILITY: وتعني الاحتمالية في أن المنتج أو الخدمة سيتم تشغيلها بشكل مناسب خلال الفترة الزمنية المحددة تحت الظروف المحددة للاستعمال.

_الاستمرارية أو التحمل DURABILITY: وتعني مقدار الاستخدام الذي يؤخذ من المنتج قبل أن يتلف أو يستبدل بأفضل منه.

_الخدماتية SERVICEABILITY: وتعني السرعة وخدمة الصيانة المجانية والجدارة في التصليح.

_الجمالية AESTHTICS: وهي مظهر المنتج من الذوق الرفيع.

ثانيا الوقت:

الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وهذا ما يثبت أهمية الوقت في إدارة الإنتاج.

_اختصار وقت تقدير المنتجات الجديدة إلى الأسواق

_تقليل وقت التصنيع للمنتجات.

_تخفيض زمن دورة الزبون.

_الامتثال لجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

ثالثا المعرفة:

شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة

الصناعية كان العنصر البشري يقوم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، لكن مع التطور

الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا

الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري ، فإذا

كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون و إذا كان من الممكن

تجسيد هذا من خلال تميز المنتج بخصائص إضافية مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.

فانه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدرتها الداخلية خاصة في مجال

البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السابق

وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل

وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة الخ، ولهذا فاهتمام المؤسسات اليوم باقتصاد

المعرفة بدل الاقتصاد التقليدي (المادي) أصبح الدعامة الأساسية لخلق المزايا التنافسية.

رابعا التكلفة:

وهي لا تعني أن تقدم تلك الخدمات والمنتجات بأقل مستويات التكلفة، وإنما بتكلفة ذات علاقة بالجودة، فالمؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف غير الضرورية، لكن عليها أن تحافظ على مستوى معين من جودة منتجاتها.

ولا شك بأن تخفيض التكلفة سينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح للمؤسسة ميزة تنافسية الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، ومن أبرز العوامل التي تؤدي تخفيض التكلفة نذكر ما يلي:

ـ تعزيز الفوائد المتحققة من زيادة التجربة والخبرة للعمال.

ـ تحقيق أدنى استثمار في الموارد الأولية.

ـ رفع مستوى استخدام الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للمنتج.

ـ تبني المؤسسات قنوات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج، والحفاظ عليه، وسلامته من التلف والتقدم.

خامسا المرونة:

وتمثل مرونة الحجم والتي تعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل أرباح مقبول، وقد تتعدى ميزة المرونة ذلك على قدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع التغيرات المختلفة في طلبات العملاء من حيث الكمية والنوعية ويتطلب ذلك تقليل الزمن المستغرق في عملية التحول من منتج إلى آخر، ومن عملية إلى أخرى.

ويمكن القول إن ميزة المرونة تسمح للمؤسسة يرفع قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضه حجم المؤسسة كبيرا أو صغيرا ليصبح بمقدور المؤسسات الكبيرة التصرف كمؤسسات صغيرة أو العكس.

اشار " 1999 " "KRAEWSKI" إلى أنواع المرونة وهي:

ـ المرونة في العمليات الإنتاجية، تغيير المكان والمعدات والأنظمة.

ـ مرونة مزيج المنتج وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

ـ مرونة الحجم وتناسب مع تقلبات الطلب.

سادسا التجديد (الابتكار والإبداع):

تولي المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا لموضوع الإبداع خاصة في ضل بيئة الأعمال المضطربة ولا عجب في بحث المؤسسات الحديثة بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الإبداع، واستدامته، وما الاندماجيات والاستحواذ والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المؤسسات، إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة، أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المؤسسة لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات أو خدمات، بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية.

ويعتبر أهم مصادر بناء الميزة التنافسية حيث يعرف على أنه توليد الأفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين

الآخرين كما يعتبر التجديد خاصة التكنولوجي منه بأنه المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلاكها باعتماد المعرفة في استراتيجيتها.

فالتجديد حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق انطلاقاً من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ما سيمنعها صفة التميز.

كما ان يؤدي الإبداع إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وبخاصة عندما تقبل بقية المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة ، أو عندما تعجز تلك المؤسسات عن الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة ، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرّك الأول الذي يستجيب للتغيير من خلال الإبداع الذي ينجزه وبما أن لا شيء يمكن أن يدوم للأبد، فالنجاح له محددات بمرور الوقت تصبح جميع المزايا التنافسية متقاربة ، فمن خلال الإبداع تستطيع المؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية، ويمكن دعم الإبداع بواسطة تكنولوجيا المعلومات، كما ينبغي أن يكون للمؤسسة نظام معلومات استراتيجي وتجسس إداري خاص بالإبداع، لاكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، ومراقبة وقياس أعمال المنافسين ومراقبة أحوال السوق.

سابعا التسليم:

إن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاث جوانب هي:

_ السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.

_ التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.

_ السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، وكلما قل وقت

التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي، كلما حققت المؤسسة تفوقاً تنافسياً.

في هذه الحالة إذا اعتمدت المؤسسة إستراتيجية التسويق الإلكتروني، ينبغي لها أن تتمتع بالسرعة اللازمة

لتطوير منتجاتها، وحسبما يحتاجه الزبون فضلاً عن تقليل وقت انتظار الزبائن، والتسليم المحدد، وذلك

عن طريق الزيادة في البحث عن طرق التسليم السريعة، والسرعة في التطوير بالمنتج، وأيضاً البحث عن

وسائل أخرى يمكن أن تساعد في عملية تقليص وقت الانتظار.

المبحث الثاني: علاقة الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي ظل البيئة التنافسية العالمية المتزايدة أصبح جل

المنظمات تسعى إلى تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، لذا فإن هذا المبحث يسعى إلى اكتشاف وتحليل

العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز واستعراض أهم التقنيات والدور الذي

تلعبه أهمية علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: علاقة تقنيات ادارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية¹

هناك عدة تقنيات لتحسين الميزة التنافسية تعتمد على إدارة الجودة الشاملة أهمها:

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد

هو إنتاج ما يطلبه المستهلك في وقت محدد، حيث يتم الإنتاج للعناصر المطلوبة فقط والكمية المطلوبة في الوقت المتفق عليه وهو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من إنهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي في وقت وجيز.

يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
برامج شاملة من الأنشطة.

إنتاج واسع النطاق وتقليل المخزون.

يتخلص من ازدحام العمل وفترة انتظار المنتج.

يستبعد الأنشطة الغير هامة.

الإنتاج حسب الطلب يقضي على فوائض الإنتاج.

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة

هي إعادة التنظيم الجذري والأساسي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة الوقت الجودة والخدمة، وتهدف المؤسسات المعاصرة الى إعادة الهندسة لمواجهة المنافسين فهي سلاح يهدف الى رفع كفاءة ومستوى الجودة.

وتتميز تقنية إعادة الهندسة بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما:

تصميم إدارة عصرية مواكبة للتطورات

الاستخدام الفعال للموارد

إشراك العمال في عملية صنع القرار

التركيز على رغبات المستهلكين.

تكوين فرق العمل لتنفيذ وتسهيل العمليات.

استخدام تكنولوجيا الاعلام وربط الإدارات ببعضها لتسهيل العمل.

تمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمقيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي.

¹شوكية أمينة، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر، مذكرة ماستر، تحت إشراف ملاحى رقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، سنة 2017، ص35.

مجربوي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجنوب الغربي للبناء، رسالة دكتوراه، تحت إشراف صالح إلياس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي الياس، سيدي بلعباس، الجزائر سنة 2017، ص30.

تركيز المؤسسة على العملاء وتعمل على تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم من خلال تقديم منتج مثالي. تساعد إعادة الهندسة على التفوق على المنافسين بتحقيق ميزة تنافسية من خلال رفع قيمة المنتج.

ثالثا: تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة من خلال تقنية القياس المقارن:

هي عملية قياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة في الحد من الأخطاء وتصحيحها بحيث يأخذ بعين الاعتبار عدم تقليد هاته الأفكار انما دراسة تحليلها واخذ فكرة عنها.

تتسم تقنية القياس المقارن بعدة خصائص نذكر ما يلي:

_ البحث عن الأفكار والحلول لاقتناع العملاء بتحقيق الأهداف المرجوة

الوفاء بتوقعات العملاء والتحسين المستمر في الأداء والفاعلية عبر كل إدارات المؤسسة.

يساعد على التحسين من صورة وسمعة المؤسسة لدى عملائها وتعزيز ثقتهم بها لضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها.

اجراء التعديلات والتغييرات اللازمة بالهياكل والإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام القياس المقارن.

منح المحفزات اللازمة لفرق العمل وكافة المتعاونين مع خطط القياس المقارن

رابعا: تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة من خلال تقنية تمكين العاملين:

تقوم على مبدأ تعويض السلطة التنفيذية للعمل وإشراكهم في صنع قرارات العمل وذلك لتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، وتطور دوافع العاملين في إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الاهتمام بالأفراد حتى يشعرون بالثقة والأمان داخل المؤسسة. فالعمل يعتبر أهم عنصر لتنافسية المؤسسات أنه يؤدي الى تحسين المستمر للجودة.

المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية¹

الجودة تعطي للمؤسسة فرص سانحة لغزو الأسواق العالمية والتوسع في نشاطها، مما يزيد من حصتها السوقية فهي عنصر اساسي لزيادة القدرة التنافسية.

(1) دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

للجودة دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بتعزيز رضا العميل فهي سلاح تنافسي تستشعر به المؤسسات لأنه أساس الربح التي يتحقق من خلال فهم توقعات و آراء الزبائن، لذا يبذل المبدعون في المؤسسات جهودهم لتخلي ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه.

¹ مريم غريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت إشراف: خلف الله فهمية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي، 1945 قالمه، الجزائر، سنة 2019-2018 ص 78.

ان رضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز على باقي المنافسين وتكون قادرة على غزو الأسواق واحتلال مركز تنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت الجودة العالية.

لهذا تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء والمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل وتقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بالعملاء.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

حيث أن تحقيق رضا العملاء وبناء الموقع الأفضل في ذهن العميل من خلال القيمة المدركة للعميل والاستجابة الفائقة للعملاء وهذا بإنجاز المهام بشكل يرضي عملاءها أكثر من المنافسين، كما أن إشباع رغبات العملاء يعتبر سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت وهو في نفس الوقت تعريف للجودة فرضا العميل له تأثير بالغ الأهمية على تنافسية المؤسسة والذي يحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظيم حصتها السوقية وتحسين ربحيتها، وتقليل تكاليفها، حيث لا يتحقق هذا إلا إذا تبنت المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ونستنتج من هذا أن العميل هو أساس التقدم وتطور للمؤسسة ويعتبر ميزة التنافسية بالنسبة لها وبزيادة عدد العملاء والزبائن تزداد ربحية المؤسسة وتوسعها في السوق وتنفرد على منافسيها ولكي يتم ذلك لابد من جودة عالية للمنتج والذي يتحقق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبها يزداد عدد العملاء الذين يجدون منتجات وخدمات تلي رغباتهم وتوقعاتهم وتزيد إدارة الجودة الشاملة من ثقة الزبون بالمنتج وهذا ما يؤدي بالمؤسسة الى اكتساب كفاءة وقدرة تنافسية.

(2) دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق القيمة

ان تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل هي أساس الميزة التنافسية للمنظمة وهذا يرفع من ثقته في المنتج من خلال الجودة الممتازة، كما ان خلق القيمة هو أسلوب نظامي يؤدي لفهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية لدى المؤسسة من اجل تحقيقها.

وتعرف القيمة ايضا لدى الزبون على أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية التي يتحملها عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج، فالولاء والرضا لن يتحققا إلا إذا كانت القيمة الإجمالية أكبر التكاليف الإجمالية.

المطلب الثالث: العلاقة بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية¹

أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالاتي:

1. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكاليف الانفاق مما يساعد المؤسسة على تخفيض تكلفة الإنتاج النهائي وتحقيق ميزة تنافسية في التكاليف.
2. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به لتعزيز قدرة المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية واحتلال مكانة في السوق.
3. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين سمعة للحصول على زبائن ومستهلكين جدد.
4. إن العمل بمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يسمح للمؤسسة بالتنبؤ ب التبدلات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي لتحقيق اسبقية التنافس.
5. تعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين وتحقيقها.
6. يعمل نهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بالتركيز على الزبائن والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يحقق مرونة عالية.

المطلب الرابع: اهمية ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية²

يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، خلال المهام التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية وهي كالتالي:

1. الرفع من مستوى الإنتاجية من خلال العمل على إنجاح العملية الإنتاجية أي زيادة المنتجات المطابقة لمستوى الجودة والتقليص من الإنتاج المعيب وبالتالي تخفيض التكاليف والرفع من الربحية.
2. تحويل المؤسسة من التركيز على البيئة الداخلية والانغلاق إلى التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية، مما يزيد من المرونة وسرعة التفاعل مع كل المتغيرات والاستجابة المثلى لها.
3. تحقيق العلاقة عميل مورد وهذا ما يزيد من كفاءة العملية الإدارية أي دراسة حاجات العميل والعمل على تحقيقها بتوفير أفضل الموارد من خلال الاستعانة بأفضل الموردين.
4. مضاعفة الأرباح وتحسين اقتصاديات المؤسسة من خلال رفع كفاءة الأداء عند العمال وقدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن وهذا ما يعزز قدرتها التنافسية ويزيد من تميزها على منافسيها خاصة إذا تمكنت من تحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية.
5. الفهم الكامل لحاجات ورغبات الزبائن والعمل على تحقيقها.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص112.

² عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التخصيص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2013_2014 ص106.

6. تعزيز ثقافة الجودة والتطوير المستمر للعمليات داخل المؤسسة.
 7. تقليل التكاليف من الموارد الغير الضرورية والاستخدام الأمثل للموارد الأولية.
 8. زيادة كفاءة الإنتاج وتحسين إدارة المخزون.
- ولقد قيل الكثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لها، ورأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزايا التنافسية للمؤسسات.

خلاصة الفصل الثاني

في سياق الفصل يتضح لنا أن أي شركة و مؤسسة طموحة و تطمح في البقاء على قمة السوق وتحقيق نمو مستدام، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف من أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات وذلك باعتماد المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج و فلسفة إدارية و الالتزام بتطبيق مبادئها التي لا تقتصر فقط على تحسين جودة المنتجات والخدمات، بل تؤثر أيضًا على جميع جوانب العمل، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار، وبناء ثقافة من الالتزام بالتحسين المستمر في المنظمة، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، أهمها : استخدام تقنية الوقت المحدد إعادة الهندسة القياس المقارن، ومن خلال هذا تكمن أهمية ابعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية

هذا ما يثبت لنا جليا انه أصبح من الضروري اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى كل المؤسسات الى تحقيقها في ظل التحديات التي تواجهها فأصبح هذا المفهوم يكتسي أهمية بالغة في عالم الأعمال ومحطة أنظار الباحثين والعلماء في مجال الإدارة والاقتصاد، فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة اعلى للمنافسين باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التفرد والتميز، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين.

ولنا أن نقف على تساؤل يطرح نفسه في هذا الجانب وهو إلى أي مدى يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية الايزو 9001 في تحقيق الميزة تنافسية لمؤسسة الاسمنت لبويرة SCSEG مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟ وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه بشيء من التفصيل والتحليل لواقع تنافسية هذه المؤسسة الاقتصادية الوطنية في الفصل الموالي للدراسة التطبيقية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية والتطبيقية

تمهيد:

بما أن قطاع مواد البناء أصبح يعد من بين القطاعات الإستراتيجية الذي لها مستقبل واعد في الجزائر، إذ تطلب الاهتمام به ومحاولة تطويره، تكتسب شركة الإسمنت بسور الغزلان أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية إذ تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الإسمنت، وتدعيما لما جاء في الجانب النظري لطبيعة الموضوع من حيث التطرق إلى الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة والتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية. حاولنا في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني او الواقع العملي، بغرض التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الجودة الشاملة.

لذا وقع اختيارنا على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SCSEG) نظرا لعدة أسباب أبرزها أنها تعمل بفرق العمل كحلقات الجودة والتي تعتبر من المبادئ الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى أنها متحصلة على شهادة الأيزو 9000 والذي يعتبر القاعدة الأساسية للوصول للجودة الشاملة، كما تعد من أكبر المؤسسات الاقتصادية العاملة في المنطقة وأقدمها نسبيا، ولها موقع إستراتيجي بحكم توسطها شمال البلاد فهي تعد الممون الرئيسي لمادة الاسمنت للعديد من ولايات الوسط، فهي تسعى لتلبية حاجات السوق الوطنية من الإسمنت، الذي يسجل عجزا كبيرا وقد فاق هذا العجز في بداية هذه الألفية الأربعة ملايين طن سنويا، كما لها دور كبير في توزيع المداخيل وذلك عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية حيث تناولنا في المبحث الأول نبذة عن صناعة الاسمنت بالجزائر لمؤسسة GICA عامة ومؤسسة SCSEG خاصة اما في المبحث الثاني تم تسليط الضوء على اليات نظام إدارة الجودة في مؤسسة الاسمنت SCSEG وفي المبحث الثالث تم التطرق الى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت SCSEG.

المبحث الأول: نبذة عن صناعة الاسمنت بالجزائر لمؤسسة GICA عامة ومؤسسة SCSEG خاصة

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تبني سياسة تصنيعية قائمة على تطوير وتحسين الاقتصاد الوطني، لذا أخذت بالاهتمام بمختلف الصناعات من بينها صناعة الاسمنت التي تعتبر في وقتنا الحاضر من الصناعات المهمة والتي تلعب دورا محوريا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالإسمنت ركيزة أساسية في مجال البناء والتهيئة العمرانية من إنشاء الطرقات ومد الجسور وبناء السدود وفي كل المنشآت الاجتماعية والاقتصادية وما لها دور كبير في الحياة الحضرية، إذ لا يمكن الاستغناء عنه مهما تعدد البدائل فيمكن اعتبار صناعة الاسمنت إحدى دوافع الاقتصاد الأساسية لأي بلد نظرا للدور الكبير التي تقدمه من تشغيل لليد العاملة والمساهمة بشكل كبير في الناتج الوطني، وبناء البنى التحتية للدول.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عبارة عن فرع جهوي تابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، وعليه فالمنطق العملي يفرض علينا أن نعرض أولا على تطور صناعة الإسمنت في الجزائر بعدها نقوم بالتعريف بالمجمع العام، ثم نقوم بتحليل ماهية واقع المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تطور صناعة الإسمنت في الجزائر

هدفت الجزائر الحلم تحقيق الاكتفاء الوطني وتلبية متطلبات السوق لمنتج الإسمنت من خلال ما أقامته من وحدات ومؤسسات صناعية على مستوى التراب الوطني، وبتتبع صناعة الاسمنت بالجزائر نجد أنها مرت بعدة مراحل اتسمت كل مرحلة بالتطور وزيادة الطاقة الإنتاجية من زيادة عدد المؤسسات وإعادة الهيكلة في التنظيم.

ان الاهتمام الكبير بمجال صناعة الاسمنت من خلال التوسع في عدد المصانع العمومية منها والخاصة، وقد بلغ عدد مؤسسات الإسمنت من 1962 - 2006 15 مؤسسة، ونشير أن سوق الاسمنت يرتكز على قطاعين أساسيين القطاع العام الذي يمتلك نسبة 73% الطاقة الإنتاجية، والقطاع الخاص الذي يمتلك نسبة 27%.

ويمكن تقسيم التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر في المراحل التالية:

المرحلة الأولى قبل 1962: كان عدد الشركات التي تركها المستعمر ثلاث شركات بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ 1.1 مليون طن سنويا وتشمل كل شركة مفتاح والتي كانت تسمى (Rivet Lafarge) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف طن سنويا، شركة رايس حميدو والتي كانت تسمى (Pointe Pescade Lafarge) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 ألف طن سنويا، شركة زهانة والتي كانت تسمى (Lucien Cado) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 200 ألف طن سنويا.

المرحلة الثانية (1962-1967): تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء، وتجسيدها لبرنامج استثمار ضخم يتمثل في تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة، وكانت شركة لافارج هي من يتولى بتسيير

مؤسسات الاسمنت وانتهت بتأميم وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء وذلك بموجب القانون 67/280 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

_المرحلة الثالثة (1967-1983): بدأت الشركة الوطنية لمواد البناء بتسيير المؤسسات ليتم بعدها إعادة هيكلتها بموجب القرار التنفيذي 80/322 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982، وتم وضع برنامج واسع للاستثمار بغية إصلاح الخطوط الموروثة عن الاستعمار، بالإضافة إلى إنشاء سبع وحدات أخرى.

_المرحلة الرابعة (1983-1995): في هذه المرحلة تم إضافة وحدتين هما مؤسسة عين توتة والماء الأبيض، وهذا في إطار الاستقلالية المالية طبقا للقانون رقم 01-88 الصادر في جانفي 1988، فأصبحت هذه الشركات في شكل شركات مساهمة (SPA) بتاريخ 7 مارس 1990.

_المرحلة الخامسة (1995) - إلى يومنا هذا : انحلت فكرة رأسمال المساهمات لتتأسس مكانها الشركة القابضة العمومية (holding publics) ، وبهذا تم ضم مؤسسات الإسمنت ضمن محافظة الهولدينغ المسماة "العمارة ومواد البناء" التي عرفت 1997 حركة تنازل واسعة لصالح الوحدات الإنتاجية ومؤسسات العمارة، ليتم في سنة 1998 التحويل القانوني لهذه الوحدات وتصبح رسميا شركة تسيير المساهمات المتخصصة في صناعة الاسمنت مكونة من ثلاث مجتمعات كبرى على المستوى الوطني إضافة لمؤسسة اسمنت الشلف وتتمثل في مجمع اسمنت الشرق ومشتقاته (ERCE-GIC) مجمع الاسمنت ومشتقاته في منطقة الوسط (ERCC-GIC)، مجمع الاسمنت ومشتقاته للغرب (ERCD-GIC) مجمع الاسمنت ومشتقاته في الشلف (ECDE-GICA)، وفي نوفمبر 2002 تم إلغاء فكرة الشركة القابضة العمومية وتصفيته وتعويضها بشركات تسيير المساهمات وخصوصة المؤسسات العمومية وهكذا ورثت شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنتي والتي يطلق عليها اختصارا (S.G.P-GICA) شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته.

وابتداء من سنة 2009 أقرت السلطات العمومية في الجزائر بحل شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر، ورفع وصاية المجمعات الصناعية على المصانع، ليظهر تنظيم جديد التأسيس مؤسسة أم واحدة تتبعها الفروع الاثني عشر سميت بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) ذات أسهم برأسمال قدره 25.358.000.000، تسيير محافظة 23 فرعا، وإلغاء جهوية صناعة الاسمنت في الجزائر.

المطلب الثاني: التعريف بالمجمع الصناعي للأسمنت الجزائر GICA

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد، تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة، من بينها المؤسسة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، والتي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية المنشأ بمرسوم رقم البناء 145/82 وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري، كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح، وتشرف عليها وزارة الصناعات الخفيفة.

ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمرحلة سيطرت فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة التوظيف، سياسة الأجور والرواتب، سياسة التسعير والتسويق ... إلخ، وقد كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء، إلا أنها لم تدم طويلا، فلقد تم تقسيمها لأسباب عدة منها:

- _ عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرار مما أدى إلى تداخل المهام.
- _ عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للشركة.
- _ البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.
- _ كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم بها.

_ فقد صدر قرار بتقسيم المؤسسة S.N.M.C إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل مؤسسة مختصة في مادة معينة، فهناك مؤسسات مختصة في إنتاج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

- _ المؤسسة الجهوية للإسمنت للغرب.
- _ المؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق.
- _ المؤسسة الجهوية للإسمنت للوسط.

وفي نوفمبر 2009 تم دمج هذه المؤسسات الجهوية إلى مجمع واحد هو مجمع الجزائري للإسمنت GROUP GICA مقره الرئيسي في مدينة مفتاح ولاية البليدة، وأصبحت هذه الشركة شركة مساهمة ذات رأسمال 9.1 مليار د ج ذات سجل تجاري 98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121 ورقم مادة 10385858011.

الجدول رقم 02: بيانات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	اسم المؤسسة
	الشعار
طريق دار البيضاء - مفتاح (البليدة) - الجزائر	العنوان
25.358.000.000 DA	رأسمال الاجتماعي
+213 (0) 25 45 62 61 أو +213 (0) 25 45 61 98	الهاتف
+213 (0) 25 45 63 28	الفاكس
الإسمنت ومشتقاته	المنتج
CPJ-CEM ، CPJ-CEM II/A 42,5 R، CPJ-CEM II / A 32,5 CPJ-CEM II/A 42,5 PM، II/A 42,5 ES	أنواع الإسمنت
12	عدد الفروع
11078000 طن	طاقة إنتاجية

المصدر: مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة

عرض فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA برأسمال 25.358.000.000 دينار جزائري، بحيث 338,000,000 دولار أمريكي مملوكة بالكامل للدولة، فروع مجموعة GICA مبنية حول المؤسسة الأم و23 مؤسسة تابعة تتضمن (1) مؤسسة أخرى مجموعة متكاملة من وحدات الخدمة لضمان جودة منتجاتها، وصيانة منشآتها وسلامة خطوط انتاجها، و12 فرع يقوم بإنتاج الاسمنت ومشتقاته، بحيث أن 07 من هذه الفروع تم توسيعها وتجهيزها بنسبة 100 % تتمثل فيما يلي:

_مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK) .

_مؤسسة اسمنت عين التوتة (SIMAT) .

_مؤسسة الاسمنت لحامة بوزيان (SCHB) .

_مؤسسة الاسمنت تبسة. (TBS)

_مؤسسة الاسمنت الجزائر (SCAL) .

_مؤسسة الاسمنت سعيدة. (SAIDA SCIS)

_مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها بالشلف (ECDE CHLEF) (ech_cheliff)

أما 05 من فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر قدرت نسبة استكمال أشغال توسعة قدراتها الإنتاجية 65%، تتمثل فيما يلي:

_مؤسسة الاسمنت متيجة. (SCMI) (Mitidja)

_مؤسسة الاسمنت سور الغزلان (SCSEG) .

_مؤسسة بني صاف للأسمنت (SCIBS) .

_مؤسسة اسمنت زاهانا (SCIZ) .

_مؤسسة اسمنت حجر سود (ECDE) .

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SCSEG) .

تكتسب مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية والاجتماعية إذ تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الاسمنت، وأيضا تغطي قدر أكبر من احتياجات منقطة الوسط، كما لها دور كبير في توزيع المداخل وذلك عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالعملاء.

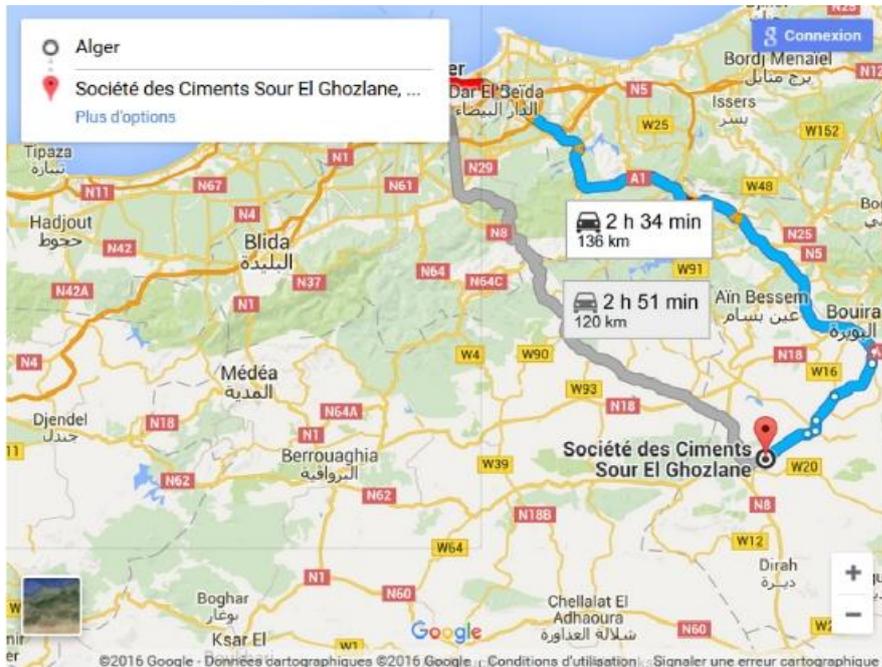
أولا: نشأة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

تم إمضاء عقد عمل بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء ومؤسسة دانماركية لإنشاء مؤسسة الاسمنت سور الغزلان بتاريخ 26/11/1979، ويخول هذا العقد للمؤسسة الدانماركية مهمة تركيبية وتجهيز مؤسسة

- الإسمنت -مفتاح اليد - بطاقة إنتاجية تصل إلى 26. مليون طن سنويا و 3000 طن من الكلانكار يوميا، وفيما يلي مخطط إنشاء هذه الوحدة:
- _إمضاء العقد 26/11/1979.
 - _سريان مفعول العقد 26/02/1980.
 - _انطلاق أشغال الإنجاز 26/08/1980.
 - _بداية الإنتاج: 20/10/1983.
 - _الاستلام الجزئي للوحدة: 26/02/1983.
 - _بيع أول دفعة من المنتج: 05/12/1983.
 - _الاستلام النهائي الكلي 26/02/1986.
 - _محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية (AGEX) بتاريخ 17/09/1997 الذي يأذن لـ (EPE) بإنشاء شركة فرعية (SCSEG).
 - _القرار رقم 01/80 تاريخ 10/29/2007 بشأن فتح رأس مال شركة إسمنت صور الغزلان التابعة للمجموعة.(ERCC)
 - _النظام الأساسي الصادر في 01/16/2008 بتنفيذ القرار 01/80 تاريخ 10/29/2007 (فتح رأس مال شركة الإسمنت صور الغزلان التابعة لمجموعة GIC ERCC)
 - _محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية (AGEX) بتاريخ 23/06/2010 بشأن نقل 65% من رأس مال شركة الاسمنت من سور الغزلان، إحدى شركات مجموعة (GIC ERCC) إلى (SPA GICA) قانون رقم 341 بتاريخ 05/05/2011.

ثانيا: الموقع الجغرافي <الشكل رقم 07: الموقع الجغرافي لشركة اسمنت سور الغزلان البويرة
تقع المؤسسة على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان 0.7 كم وعن مقر

ولاية البويرة 25 كلم وتقع عن بعد 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة 41.1 هكتار، تحتل موقعا استراتيجيا متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل والهضاب العليا، وتسمح لها هذه الوضعية بلعب دور اقتصادي مهم بالجهة الوسطى من البلاد، كما تسمح بتلبية حاجات العديد من الولايات بالإسمنت وهذه الولايات هي: البويرة بجاية البليلة بومرداس تيزي وزو



،الأغواط، تمنراست، الجزائر، الجلفة، المدية، المسيلة تيبازة عين الدفلى برج بوعرييج بسكرة واد سوف، وغرداية.

ويمكن بصفة مختصرة عرض بطاقة فنية المؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة من خلال ما يلي:

الجدول رقم 03: بيانات مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة

الإسم	مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان
العنوان	فج بكوش في الطريق الوطني رقم 5
المساحة	41.1 هكتار
الهاتف	026 75 69 29 026 75 69 31
الفاكس	026 73 56 15
رقم الأعمال	6902814000.00 دج
طاقة إنتاجية	مليون طن سنويا
عدد العمال	355

المصدر: مؤسسة الاسمنت سور الغزلان

وكقراءة في أرقام مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة الواردة في الجدول يمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

يغطي مجال عمل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان مساحة شاسعة تسمح بتلبية حاجات العديد من الولايات بالإسمنت فلم تعد تركز على منطقة الوسط فقط، فنظرا الجودة منتجها فقد استقطبت زبائن من ولايات أخرى.

تنتج هذه الشركة نوعين من الإسمنت CPG425.

اما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 496 ومن الإطارات 151، والمنفذين 208 ونظام العمل في هذه الوحدة 3X8 مقسمة الى 3 فرق تعمل 3 ساعات، فيتم التناوب بين الفرق كل ثلاثة أيام.

فرقة تعمل من السادسة صباحا إلى الثانية بعد الظهر.

فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر إلى الثامنة ليلا.

فرقة تعمل من الثامنة ليلا إلى السادسة صباحا.

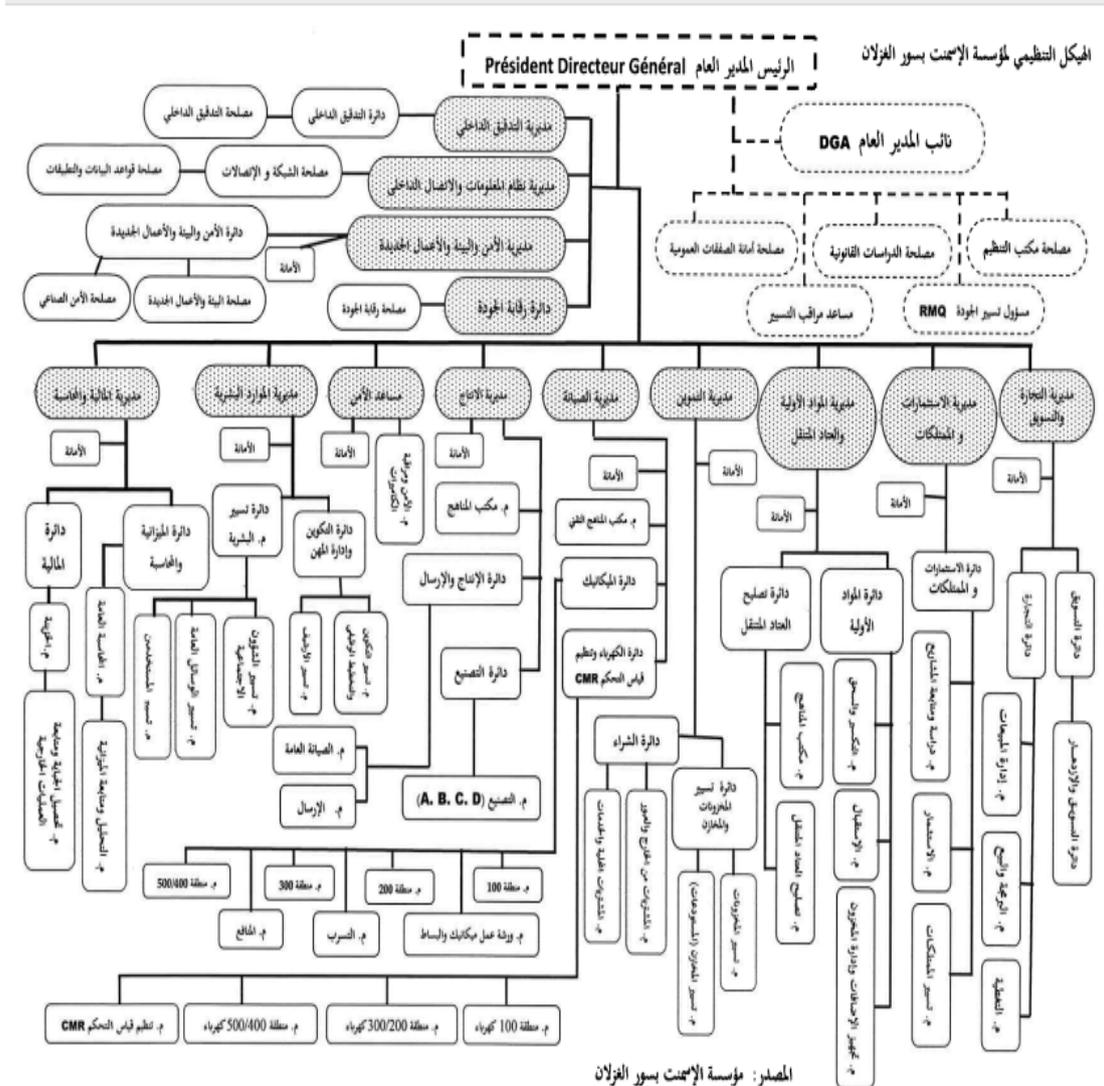
بينما تكون الفرقة الرابعة في عطلة لمدة ثلاثة أيام لتقوم بالتناوب مع الفرق الأخرى. أما عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً تتخللها فترة استراحة.

تضم هذه الوحدة بإنتاج الإسمنت:

- _محجرة لسحق المواد الأولية سعة 1000 طن/سا
- _تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس سعة 3500 طن/سا
- _تجنيس مسبق وخزن الطين سعة 300 طن/سا
- _مطاحن خام تركسيونيدان 4.6م قطر، طول 9.75م + 2.08م سعة 2 X 140 طن/سا.
- _خزانات تجنيس سعة 2 X 8000 طن.
- _فرن يونكس الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق حلزونية الشكل 5.5 م قطر، الطول 89م.
- _خزانات حجر الكلس المحروق سعة 3 X 1500 طن/سا.
- _مطحن المواد الإضافية سعة 1000 طن/سا.
- _تخزين الجبس سعة 1750 طن/سا.
- _مطاحن إسمنت يونيدان 4.4 م قطر، 12 م الطول، سعة 2 X 1000 طن/سا.
- _خزانات الإسمنت سعة 4 X 8000 طن.
- _شحن الإسمنت بدون تغليف سعة 2 X 200 طن.
- _معمل التغليف سعة 5 X 100 طن/سا.
- _مخبر يحتوي على مقياس من الأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي.
- _معالجة المياه.
- _مخزن زيت الوقود سعة 5000 متر مكعب.
- _الإدارة
- استهلاك المواد الأولية:
- _حجر الكلس: 4500 طن/24سا.
- _طين: 500 طن/24 سا.
- مواد البناء:
- _إسمنت مسلح: 6600 متر مكعب
- _الفولاذ: 6900 طن
- _الهيكل المعدنية: 8400 طن.
- الآليات:
- _وزن المكائن: 19500 طن.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت SCSEG وأهدافها العامة
أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت SCSEG

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت سور الغزلان البويرة



أجريت على الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عدة تعديلات ولايزال لحد الان بعض التعديلات البسيطة التي تطراً عليه بحيث يحتوي على مديريات رئيسية وتحتوي كل مديرية على دوائر ومديريات فرعية لكل واحدة منها مجموعة من المصالح، حيث يتأسس المؤسسة رئيس مدير عام يساعده وأمانة العامة يمكن التفصيل في هذه الوظائف كما يلي:

المديرية العامة:

يوجد بها الرئيس المدير العام، نائب المدير العام، الأمانة العامة، المدراء المركزيين، مسؤول إدارة الجودة (RMQ)، مساعد التحكم في التسيير، مصلحة مكتب التنظيم، مصلحة الدراسات القانونية والتأمين، مصلحة أمانة الصفقات العمومية بالإضافة إلى دائرة رقابة الجودة، وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة.

إن الرئيس المدير العام هو المسير الرئيسي لهذه المؤسسة، فهو مرتبط معها بعقد يدعى ب عقد الإطار المسير، حيث يخضع للإجراءات الداخلية للمؤسسة وله صلاحيات واسعة تبعا لهذا العقد، وتتمثل مهام المديرية العامة فيما يلي:

_التنسيق بين الإدارة ومختلف مصالح الفروع.

_السهر على السير الحسن لمصالح المؤسسة.

_تمثيل المؤسسة في جميع الاجتماعات الرسمية وأمام الهيئات العمومية.

_متابعة ومراقبة برنامج الإنتاج والتسويق.

_ممارسة التوجيه والرقابة.

_وضع الإستراتيجية والسياسة السنوية العامة للمؤسسة (تحسينات وتغييرات لتطوير أداء المؤسسة).

_عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك إضافة إلى الاجتماعات الدورية.

نائب المدير العام: تتمثل مهامه في:

_القيام ب نيابة الرئيس المدير العام مؤقتاً، وتمثيله في أي اجتماع أو لجنة، داخلياً وخارجياً، وبناءً على طلب صريح من الرئيس المدير العام، تقديم تقرير كتابي عن المشاركة.

_ضمان سياسة موارد بشرية منسقة وموحدة من حيث إدارة الوظائف والمهارات وأنظمة الدعم ووضع خطط عبء _ العمل والميزانيات وتقديم المساعدة لهم إذا لزم الأمر.

_تنفيذ أدوات وإجراءات لرصد ومراقبة الهياكل الوظيفية.

مسؤول إدارة الجودة (RMQ): تتمثل مهامه في:

_تحديد الاحتياجات التدريبية بخصوص الجودة.

_تمثيل الشركة مع هيئات الدعم وشهادات الجودة (Certification).

_ضمان إنشاء العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة (SMQ) وتنفيذها والمحافظة عليها.

_مساعدة قائدي الأنظمة (Pilote de processus) في أنشطة الجودة.

مساعد التحكم في التسيير: تتمثل مهامه في:

_تحفيز الإدارة العامة على التوجهات الرئيسية للميزانية بما يتماشى مع منظورات الاستراتيجية.

_تحديد المؤشرات المهمة لقياس أنشطة المؤسسة وعمليات التنفيذ الحاسمة، فيما يتعلق بالبرنامج والأهداف

_التشغيلية من خلال الميزانية المتوقعة، وتوزيعها حسب المصالح.

_إنشاء إحصاءات الإدارة وتحليل الفروق بين التوقعات والإنجازات والتوصية بالإجراءات التصحيحية.
_مساعدة الإدارة العامة في علاقاتها مع الهيئات الخارجية والاستجابة لطلبات السلطة الإشرافية وعضو مجلس الإدارة.

مصلحة مكتب التنظيم (BODG): تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

_استقبال، جمع، فرز، تسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر (رسائل، فاكس، طرود ... إلخ)
_ضمان الوصول إلى البريد والتأكد من تسجيله في الأداة المتاحة له وتسهيل عملية البحث عنه.
_السهر على جمع البريد بالوسائل الداخلية والخارجية المتاحة.
_ضمان نشر وتوزيع البريد على جميع الجهات والمصالح المعنية وإدارة الردود.

مصلحة الدراسات القانونية والتأمين: تقوم هذه المصلحة بكل الأمور القانونية المتعلقة بالمؤسسة من عقود، اتفاقيات وقضايا، بالإضافة إلى إجراءات تأمين المؤسسة وممتلكاتها من الأخطار المحتملة الوقوع.

مصلحة أمانة الصفقات العمومية: تتكون الأمانة من فريق ديناميكي يبذل قصارى جهده لتقديم خبرة استشارية من الدرجة الأولى حول ممارسات الحصول على السلع والخدمات، كما تقوم باقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية والسياسات والتوجيهات فيما يتعلق بالعقود، مع تحليل الأسواق وإجراء التقييمات والدراسات قبل التوقيع على العقود، بالإضافة إلى إعداد الدعوات لمختلف اللجان خلال جلسات افتتاح وتقديم العروض وكذلك إرساء العقود والتأكد من حسن سيرها.

دائرة رقابة الجودة: تتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة مراقبة الجودة، تتمحور مهمتها في:

تقوم بمتابعة لاستغلال المحجر وجودة مسار الإنتاج ومراقبة استعمال المواد الأولية ودراسة إمكانية دخول إنتاج جديد والقيام بدراسات مقارنة بين المخابر، ونجد في هذه المصلحة المكلف بمراقبة الجودة، فالمؤسسة متحصلة على شهادة الجودة المتمثلة فيما يلي:

الحصول على الأيزو 9002 في افريل 2002.

الحصول على الأيزو 9001 في سبتمبر 2003.

الحصول على الأيزو 9001 سنة 2008.

الحصول على شهادة أيزو 2015_2009SO9001 اسنة 2009.

مديرية التدقيق الداخلي: يسيروها مدير التدقيق والمراجعة، تتكون من دائرة ومصحة، الذي تتمثل مهامه فيما يلي:

يقوم بمراجعة وتدقيق كل العمليات الإدارية والمالية والملفات الخاصة بكل مديريات المؤسسة.
مديرية الموارد البشرية: يسيروها مدير الموارد البشرية الذي تتمثل مهامه فيما يلي:
 وضع برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل.
 السهر على توفير الجو الاجتماعي الملائم (تحسين ظروف العمل).
 يساهم ويعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

كما تهتم مديرية الموارد البشرية بالعنصر البشري وتسهر على الاطلاع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال و عملية تسييرها، ويوجد بهذه المديرية دائرتين، دائرة الموارد البشرية التي تحتوي على ثلاثة مصالح ودائرة التكوين التي تحتوي على مصلحتين، والتي سنتطرق لهم كما يلي:
مصحة المستخدمين: التي تهتم بالوظائف التالية: التوظيف، التنصيب، الحضور، الغيابات، العطل السنوية وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية ... إلخ، ويوجد بهذه المصلحة فرعين هما:

_ **فرع تسيير المستخدمين** الذي يقوم بالتسيير ومراقبة العمال من حضور وغياب، إعداد شهادات العمل وبرامج العطل السنوية للعمال، تنظيم ملفات العمال ومتابعة حركة المستجندات الخاصة بترقية العمال إلى جانب توعية العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة، وفرع تسيير الأجور الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغيرات العمال ودفع منح المردودية والنجاعة والريح السنوي.

_ **مصحة الشؤون الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالناحية الاجتماعية للعمال من تعويضات الأدوية، العطل المرضية، حوادث العمل والتقاعد، بالإضافة إلى رعاية العمال من تمييز وإسعافات أولية والتكفل بنقل العمال إلى المستشفى في حالة مرض أو وقوع حادث عمل إلى جانب وضع برنامج خاص للعمال ومتابعتهم مع طبيب العمل والذي يكون مرة كل سنة.

_ **مصحة الوسائل العامة:** تهتم هذه المصلحة بتنظيم الوسائل اللازمة لنقل العمال إلى جانب متابعة ومراقبة المطعم، تنظيف المكاتب والبناء وغيرها من الوظائف.

دائرة التكوين وإدارة المهن: تتكون من:

_ **مصحة تسيير التكوين والتخطيط الوظيفي:** تهتم باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتنظيم دورات تكوينية من أجل تدريب اليد العاملة وتحسين مستوى الكفاءات لجعلها أكثر كفاءة وخبرة وقدرة على أداء العمل، وكذلك تنظيم وتسيير المتربصين من التكوين المهني والطلبة الجامعيين، بالإضافة إلى تسيير المهارات والمسار الوظيفي للعمال من خلال دراسة ومتابعة ملف وسير العمال من تكوين المهارات المهنية الخاصة بكل عامل.

_ **فرع التمهين والتربص التطبيقي:** تهتم هذه المصلحة ب:

استقبال المتربصين القادمين من الجامعات او من مراكز التكوين وذلك لإجراء تربص تطبيقي داخل المؤسسة كل حسب اختصاصه سواء كان مقرر تطبيقي أو مذكرة نهاية السنة. استقبال وتوجيه الممتهنين المرسلين من طرف مراكز أو معاهد التكوين المهني وذلك خلال دورتين في السنة دورة فيفري ودورة سبتمبر حسب الاختصاصات المتاحة في المؤسسة من أجل مساعدتهم على الدخول في مجال المهني من خلا تطبيق ما درسوا نظريا عمليا.

مصلحة تسيير الأرشيف: تهتم هذه المصلحة بـ:

إدارة الملفات من خلال التحكم في المسار الوظيفي للوظائف المتعاقبة للأفراد مما سمح باكتساب المهارات والارتقاء بالقدرات المهنية.

تنظيم وإجراء عمليات الأرشفة والحفظ في ظل الظروف المطلوبة، تاريخ وتتبع وثائق مصنع الأسمت المختلفة.

القيام بترميز وتخزين صناديق الأرشيف في رفوف مناسبة بطريقة تسهل إزالة المستند المؤرشف لمعاينته بشكل سهل عند الحاجة.

القيام بتنظيم صناديق الأرشيف مع محتوياتها بطريقة مناسبة عن طريق (الوظيفة، الموضوع، أو مجالات النشاط والفترة، إلخ) لتقليل المناولة وبالتالي تجنب التدهور للصناديق أثناء أي بحث.

مديرية المالية والمحاسبة:

يسيرها مدير المالية والمحاسبة، من مهامه ما يلي:

يساهم ويعمل على الحفاظ على المؤسسة من الناحية المالية.

مراقبة ميزانية المؤسسة باستمرار.

مراقبة ودراسة الملفات الخاصة بعمليات الشراء.

تعتمد مديرية المالية والمحاسبة في عملها على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة قانون المالية، القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون البنوك وقانون الإجراءات الجزائية، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناء على هذه القوانين والسهر على الاطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية.

كما أن اهتمام هذه الوظيفة ينصب على توليد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية، وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات التي تتم، سواء كانت من الداخل أو الخارج وتتجزأ هذه الدائرة إلى دائرتين:

دائرة الميزانية والمحاسبة: تتكون من:

مصلحة المحاسبة العامة: تهتم بالعمليات المحاسبية وفقا لأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات:

قسم المشتريات: يختص هذا القسم بمختلف أوجه الإنفاق التي تنفقها المؤسسة، بمعنى آخر يهتم برصد وتسجيل التدفقات التي تخرج من المؤسسة والتي تدعى المدفوعات، حيث يقوم هذا القسم

بالتقييم المحاسبي عن طريق تطبيق المحاسبة العامة وفقاً للمخطط المحاسبي وذلك بعد حصوله على الفاتورة الخاصة بالشراء، كما يختص بتسجيل المشتريات والمصاريف التي تتعامل بها المؤسسة.

قسم المبيعات: يختص هذا القسم بتسجيل كل العمليات التي تنتج مدخولاً للمؤسسة وهذا وفقاً لأساليب المحاسبة العامة المتعارف عليها.

مصلحة التحليل ومتابعة الميزانية: تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في المديرية حيث تعتمد على المحاسبة التحليلية في تحديد سعر تكلفة المنتج وتحديد هامش الربح بالإضافة إلى دورها في سهولة إدارة الأنشطة والتحكم في الميزانية من خلال تحليل الماضي (مقارنة الأنشطة المنفذة مع المصروفات المتكبدة) للتنبؤ بالمستقبل (تخطيط الأنشطة والنفقات المقابلة). كما يمكن أن تتعلق مراقبة الميزانية بالميزانية الإجمالية للهيكل أو المشروع أو التمويل المحدد.

المحاسبة التحليلية تجعل من الممكن دراسة الأداء الاقتصادي للشركة وفقاً للمصروفات العامة المتكبدة لتحقيق المنتجات أو الخدمات. إنه يمثل أداة إدارة رئيسية للمديرين في صنع القرار. وكذلك تسيير الميزانية التي لها دور أساسي الذي تلعبه في البرمجة أو التخطيط أو المتابعة، وكذلك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم منفتح على جميع الأقسام داخل الشركة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يركز عليها:

البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي.

الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون.

الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إدارات المؤسسة بعد وضع الميزانية التي تكون مرفقة بتقارير من طرف إدارات المؤسسة وفي نهاية السنة يتم مقارنة ما تحقق وما كان مخطط له.

دائرة المالية: تتكون من:

مصلحة تحصيل الجباية ومتابعة العمليات الخارجية: تهتم بجميع نفقات الشركة حيث لها قسم يدعى الصندوق الذي يقوم بالتسيير والتسديد الفوري لبعض العمليات كالتسبيقات عن الشراء، كما أنه يدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

مصلحة الخزينة: تهتم هذه المصلحة بإدارة التدفقات النقدية للمؤسسة على أساس يومي وتحديدها تتمثل المهمة الرئيسية في إدارة سيولة الشركة من خلال مراقبة المقبوضات والمدفوعات بحيث يكون هناك دائماً ما يكفي من الأموال المتاحة. ولقيام بذلك، يقوم بتحليل المواقف المصرفية لحساب (أو حسابات) المؤسسة المصرفية وإجراء التسوية المصرفية بالإضافة إلى وضع الميزانيات المؤقتة، وتحليل المؤشرات المختلفة، والعلاقات مع البنوك، والتحقق من الصحة، وما إلى ذلك. دوره (مسؤول

الخزينة) أساسي لأنه لديه نظرة عامة على النقد وربحية الشركة. بشكل عام، يتحكم مسؤول الخزينة في التدفقات الداخلة والخارجة من الأموال للمؤسسة

مديرية نظام المعلومات والاتصال الداخلي:

يسيرها مدير نظام المعلومات والاتصال الداخلي، حيث كانت في البداية ك مصلحة والتي اعتمدت على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي، وفي 1990 عمت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب الوحدة مما أصبحت من الضروري وضع مصلحة مختصة في الإعلام الآلي، وتتمثل أهميتها في عملية اختيار النوعية للألات وإدارتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى المسؤولية الأولى والأخيرة في صيانتها، وتحتوي على مصلحتين هما:

مصلحة قواعد البيانات والتطبيقات: تتمثل المهمة الرئيسية لمسؤول قاعدة البيانات في ضمان توفر البيانات وحمايتها من الضياع والفساد وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كما يقوم مسؤول قاعدة البيانات بتصميم وإدارة أنظمة إدارة قواعد البيانات؛ يضمن الاتساق والجودة والأمن والوصول الدائم للمعلومات، كما يجب أن يكون مسؤول قاعدة البيانات على دراية بنقاط الضعف المحتملة في برنامج قاعدة البيانات ونظام الأعمال العام وأن يسعى جاهداً لتقليل المخاطر. لا يوجد نظام محصن تماماً من الهجمات، ولكن تنفيذ أفضل الممارسات يمكن أن يقلل من المخاطر.

مصلحة الشبكة والاتصالات: يضمن مسؤول الشبكة والاتصالات التدفق الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة. وللقيام بذلك، يقوم بتثبيت وصيانة وإصلاح شبكات الكمبيوتر، مع ضمان تحديث الأنظمة. بالإضافة إلى أمور أخرى، في إدارة الكابلات المادية للشبكة، وتوجيهها الصحيح (أي التداول الصحيح للمعلومات غير المادية)، وضمان أمن الشبكة، وإدارة حسابات المستخدمين المختلفة وحقوق الوصول.

مساعدة الأمن:

يسيرها مساعد الأمن الذي يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وذلك بمساعدة رئيس المصلحة وعدد من أعوان الأمن المختصين في هذا الميدان بالإضافة إلى المراقبة بالكاميرات والقيام بالزيارات والتفتيش في المواقع وبينتها المباشرة لضمان الامتثال للتعليمات الواردة في خطة الأمن الداخلي. ويتمثل دورها الأساسي في المحافظة على أمن المؤسسة،

مديرية الأمن والبيئة والأعمال الجديدة:

يسيرها مدير الأمن والبيئة والأعمال الجديدة، من مهامه ما يلي:

التأكد من تنفيذ سياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة الصحيحة التي تتبناها الشركة وفق المعايير والمتطلبات المعمول بها

المشاركة في تطوير خطط الوقاية من المخاطر المهنية وتنفيذ خطة ORSEC لمصنع الأسمنت وخطة إجلاء الموظفين في حالة وقوع كارثة.

السهر على مكافحة حوادث العمل والأمراض المهنية.

ضمان معالجة النفايات (من الخطورة التخلص منها و / تقييمها).

كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقية.

دائرة الاستثمارات والممتلكات: تعمل هذه الدائرة على دراسة المشاريع التي تتوي المؤسسة القيام بها وذلك من كل الجوانب التطبيقية ثم إما القبول أو الرفض، وبعد قبول المشروع فإنها تعمل على تنفيذ المشروع وتجهيزه ليصبح جاهز للخدمة، بالإضافة إلى عملية الجرد لممتلكات المؤسسة التي تقام كل سنة.

مديرية التموين والتخزين:

يسيرها مدير التموين والتخزين، تتمثل مهامها أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للمؤسسة، ومختلف ما يتعلق بالمقالات والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي حيث تقوم بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء من داخل الوطن من خلال عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن عن طريق الاستيراد.

مديرية التجارة والتسويق:

يسيرها مدير التجارة والتسويق، من مهامه ما يلي:

وضع برنامج خاص بتوزيع مادة الإسمنت.

نقل وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحن الإسمنت.

تحضير ودراسة عقود الزبائن.

يراقب ويقوم يوميا بمقارنات بين الكميات المشحونة والفواتير.

حل المشاكل الخاصة بالزبائن واستقبال شكاويهم.

مديرية الصيانة:

يسيرها مدير الصيانة ومن مهامه:

يضمن الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من آلات تجهيزات، معدات ووسائل.

السهر والعمل على حسن سير المؤسسة وتطوير الإنتاج.

القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له.

تهتم مديرية الصيانة بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يمتلكها المصنع ويستعملها في

نشاطه، كما تغطي كل أعمال الصيانة العامة لجميع المرافق وتتم أعمال الصيانة على مرحلتين:

المراقبة قبل حدوث العطب وإصلاح العطب بعد حدوثه.

مديرية الإنتاج:

يسيرها مدير الإنتاج ومن مهامه:

يضمن الحفاظ على مستوى المؤسسة ونوعية المنتج "مادة الإسمنت".

السهر والعمل على حسن سير عملية الإنتاج وتطويرها.

القيام بإجراء اجتماعات دورية وتلقي تقارير من طرف الهيئات التابعة له. تتمثل وظيفتها في الاطلاع على القواعد المتعلقة بالإنتاج حيث تهتم بتتبع طرق الإنتاج.

ثانيا: الأهداف العامة لشركة SCSEG

- _ تلعب الشركة دورا مهما على المستوى الوطني ومن أهدافها ما يلي:
- _ تلبي الحاجات المتزايدة في مجال البناء من مادة الإسمنت.
- _ تكييف أنواع أخرى من المنتجات حسب تطور الطلب.
- _ تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة.
- _ زيادة الحصة السوقية وتوقع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.
- _ هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت.
- _ مراقبة تكاليف وترشيد الانفاق.
- _ توزيع المداخل عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن.
- _ تحقيق التوازن الجهوي حيث تغطي جزء كبير من احتياجات الوسط (مؤسسات أفراد).
- _ إنشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.
- _ نكاء تنافسي واستعادة ثقة العملاء.
- _ تسويق كمية 01 طن من الاسمنت سنويا.

المبحث الثاني: اليات نظام إدارة الجودة والقوى التنافسية في مؤسسة الاسمنت

SCSEG

تعمل شركة (SCSEG) ، المتخصصة في إنتاج وتسويق الإسمنت على التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الخاص بها لتعزيز موقعها الاستراتيجي، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين العمليات الداخلية وأداء رأس المال البشري.

المطلب الأول: سياسة إدارة الجودة وسيرورة نظامه لشركة SCSEG

لدى شركة (SCSEG) سياسة إدارة جودة ونظام تتبعه لفهم وتلبية متطلبات العملاء وتطوير والتحسين المستمر لهذا النظام يتطلب عدة اهداف سنذكرها:

أولاً: سياسة إدارة الجودة لشركة SCSEG

يشكل الفهم الكافي لمتطلبات عملائنا ورضاهم والعمل القوي والدائم لشركة متطورة بشريا وماديا، جوهر هذا النهج الذي يهدف إلى تطوير واستدامة الشركة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- _ فهم وتلبية متطلبات العملاء.

- _ تطوير العمليات باستمرار عن طريق إدخال تحسينات مبتكرة عليها.

- _ التحكم في التكاليف وترشيدها من خلال استخدام أدوات الإدارة التحليلية وأساليب تحسين استهلاك الطاقة.

- _ تطوير المهارات الإدارية والفنية من خلال التوظيف والتدريب وجميع الإجراءات الأخرى ذات الصلة.

- _ حماية صحة وسلامة القوى العاملة ضد المخاطر المهنية.

- _ التقليل من التأثيرات البيئية المرتبطة بنشاط الشركة.

ولتحقيق هذه الأهداف، يضمن رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة توافقها مع التوجهات

الاستراتيجية، مع مراعاة _شؤونها الداخلية والخارجية

_توقعات واحتياجات الأطراف المعنية ذات الصلة.

للقيام بذلك ومن خلال قيادتها، تلتزم الشركة بعملية التحسين المستمر، بناءً على نهج المخاطر والفرص،

من أجل تلبية جميع متطلبات النظام المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 من خلال توفير الموارد

المطلوبة.

ثانياً: سيرورة نظام إدارة الجودة شركة SCSEG

تم إنشاء نظام إدارة الجودة (SCSEG) وفقاً للمعيار الدولي ISO 9001 v 2015 والذي يستخدم نهج

العملية (PDCA) والنهج القائم على المخاطر والذي يسمح لـ (SCSEG) بإزالة الآثار السلبية أو الحد

منها والاستفادة القصوى من الفرص عند ظهورها لضمان تحقيق النتائج المتوقعة.

وتصف دورة نهج العملية (PDCA) لنظام إدارة الجودة (SCSEG) كما يلي:

التخطيط: تحديد أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق نتائج تتوافق مع متطلبات العملاء وسياسات

المنظمة، وتحديد ومعالجة المخاطر والفرص.

الإنجاز: تنفيذ ما تم التخطيط له من خلال عملية التنفيذ.

التحقق: مراقبة وقياس العمليات والمنتجات التي تم الحصول عليها مقابل السياسات والأهداف والمتطلبات

والأنشطة المخطط لها، والإبلاغ عن النتائج من خلال عملية نظام إدارة الجودة.

التحسين: اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء من خلال عملية نظام إدارة الجودة.

المطلب الثاني: شهادات الأيزو المتحصل عليها في شركة (SCSEG)

باعتبار شهادة الأيزو جواز سفر للمنتجات سعت شركة الاسمنت (SCSEG) للحصول على شهادة الأيزو،

وأصبحت من المؤسسات الاقتصادية الحائزة على هذه الشهادة حيث بدأ الاهتمام بها في نهاية التسعينيات،

محققاً بذلك عدة شهادات نذكره بإيجاز فيما يلي:

_تحصلت شركة الاسمنت (SCSEG) على شهادة الايزو 9001 إصدار 1994 سنة 2002 وذلك بعد التسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (AFAQ) المانحة لهذه الشهادة رغبة منها في إرساء نظام إدارة الجودة في الشركة.

_الحصول على شهادة الايزو 9001 إصدار 2000 في سبتمبر 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة، وفي عام 2011 قامت الشركة بتجديد الشهادة والحصول على شهادة الايزو 9001 إصدار 2008.

_أما بالنسبة لشهادة الايزو 9001 إصدار 2008، فقد استغرقت مدة الحصول عليها مدة ثلاث سنوات من 12/04/2013 إلى غاية 12/04/2016

_أما الشهادة الأخيرة التي تحصلت عليها الشركة الايزو 9001 إصدار 2015 تم الحصول عليها بعد مدة ثلاث سنوات أي في سنة 2019.

الشكل رقم 08: شهادات الايزو المتحصل عليها من طرف مؤسسة اسمنت سور الغزلان البويرة



المصدر: مؤسسة سور الاسمنت الغزلان البويرة

المطلب الثالث: القوى التنافسية للشركة

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية القطاع الذي تعمل فيه الشركة والذي يتحدد من خلال القوة التنافسية فيه وهي:

_المنتجات البديلة: وهي تتمثل في المنتجات التي يمكن أن تلبى وتشتبع رغبات وحاجات الزبائن بأسلوب مماثل لمنتجات الشركة، وتتجسد بدائل منتجات شركة التي يمكن أن تشكل تهديدا لها فيما يلي:

_غراء الإسمنت (Ciment colle)

_الإنشاءات المعدنية.

_البناء الجاهز.

_المنافسون في ذات الصناعة: ازدادت درجة المنافسة في قطاع الاسمنت خلال السنوات الثلاث الماضية بشكل كبير بسبب إنشاء مصانع إسمنت جديدة وتوسيع بعض مصانع الإسمنت مجموعة (GICA) والقطاع الخاص.

_يضم قطاع الإسمنت حاليا أربعة عشر مصنعا للإسمنت تابعة المجموعة (GICA) بطاقة إنتاجية إجمالية تبلغ 19.5 مليون طن بالإضافة إلى أربعة (04) مصانع إسمنت خاصة AMOUDA، -LAFARGE،

HAMMEL BISKRIA-BISKRA، Msila بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 18.9 مليون طن موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم 05: الطاقة الإنتاجية للمؤسسات المنافسة ل scseg

المجموعة	الطاقة الإنتاجية (مليون طن)
LAFARGE - CILAS	11.4
BISKRIA	4
AMOUDA	2
HAMMEL	1.5
المجموع	18.9

المصدر: مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة

يتمثل المنافسون المباشرون للشركة في أربع شركات دخلت إلى صناعة الاسمنت في الجزائر وهي: **لافارج هولسيم**: شركة فرنسية الرائدة في صناعة الاسمنت تنشط في الجزائر منذ 2002، متواجد في كل من المسيلة وعكاز بولاية معسكر وتنشط بالشراكة في مجمع سواكري سيلاس في بسكرة وتقدر الطاقة الإنتاجية لها بـ 11.4 مليون طن.

مصنع البسكرية: التابع لمجمع عمور بمدينة بسكرة، الطاقة الإنتاجية له تقدر بـ 4 ملايين طن سنويا.

مصنع أمودة: بمدينة الأغواط دخل حيز الخدمة مع نهاية 2016 وتصل طاقة إنتاجه 2 مليون طن سنويا.

مصنع الهامل: التابع لمجمع مؤسسات الهامل سيدي موسى بأدرار بشراكة صينية، يقدر الطاقة الإنتاجية له بـ 1.5 مليون طن.

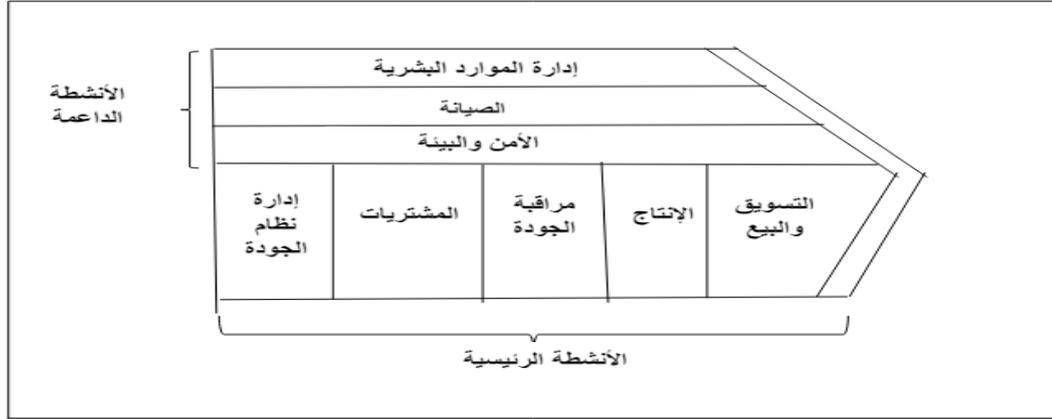
ويشار الى ان أبرز

المنافسون المحتملون: يعتبر المنافسون الداخليين الجدد أو المحتملون بمثابة تهديدا للشركة على اعتبارهم أن لهم الرغبة المستقبلية فبدخول واقتحام السوق وما ينجر عنه تهديدا حقيقيا للحصة السوقية للشركة، ومردوديتها، حيث يتجسد هذا التهديد بإمكانية دخولهم بقدرات وتجهيزات وتكنولوجيا حديثة ومن ثم اكتسابها لاقتصاديات الحجم بدرجة أعلى وامتلاكها لرأس المال والخبرة المتراكمة في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الضغوط الحكومية في الجزائر فيما يخص التلوث البيئي مقارنة بالدول الأوروبية والانفتاح الاقتصاد الجزائري وتشجيع الاستثمار في هذه الصناعة والموقع الجغرافي الاستراتيجي المهم للجزائر باعتبارها بوابة نحو مختلف الأسواق العالمية، كل هذا له تأثير مباشر على مردودية القطاع في حال دخولهم.

ويشار إلى أن أبرز المنافسون المحتملون في صناعة الاسمنت في العالم والتي تعتبر من الشركات العملاقة والرائدة في هذا المجال كل من: "أنويكونش" الصين، "إيدالبرج سومون" ألمانيا، "سومكس" مكسيك، "ايتلاسمونتي" إيطاليا، "تاهايو" اليابان، "بوزي اونيسام" إيطاليا، "كامبور" البرتغال وهم يشكلون تهديدا حقيقيا لشركة في حالت دخولهم.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية للشركة

أولاً: سلسلة القيمة بالاعتماد على الجانب النظري وبناءً على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات مع إدارات الشركة حول مراحل إنتاج الإسمنت تحاول ترتيب أنشطة الشركة حسب نموذج من سلسلة القيمة لـ "بورتر" كما في الشكل التالي رقم 09:



المصدر: مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة

ومن خلال الشكل السابق نستنتج ما يلي

ـ الأنشطة الأساسية: وتتمثل فيما يلي:

ـ إدارة نظام الجودة: وهي المسؤولة عن نظام إدارة الجودة المتعلقة بكل الأنشطة على مستوى الشركة من خلال متابعة متطلبات ومستجدات نظام إدارة الجودة وتطبيقها.

ـ المشتريات: وهي المسؤولة عن توفير كل الاحتياجات الضرورية لعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة من أجل خلق قيمة للمنتج.

ـ مراقبة الجودة: وهي المسؤولة عن مراقبة وضبط جودة المنتج ومتابعة وتحليل العينات وجودة مختلف المواد الأولية اللازمة ومطابقتها للمقاييس والعمل على ضبطها في حالة ما إذا كانت غير مطابقة.

ـ الإنتاج: وهي المسؤولة عن عملية إنتاج الاسمنت وفق المواصفات القياسية الجزائرية 2013_NA442.

ـ التسويق والبيع: وهو آخر نشاط في سلسلة القيمة للشركة، وله دور فعال في تصريف المنتج من خلال متابعة طلبات وتطلعات العملاء ونقلها إلى مسؤولي الشركة للاستجابة السريعة لها.

ـ الأنشطة الداعمة وتتمثل في الأنشطة التالية:

إدارة الموارد البشرية: تهتم بكل ما يتعلق بالعاملين من خلال استقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم إلى جانب القيام بتدريبهم وتكوينهم.

الصيانة: وتتمثل مهامها القيام بأعمال الصيانة بمختلف أنواعها من أجل ضمان العملية الإنتاجية والمحافظة على المعدات وتقليل التكاليف.

الأمن والبيئة: وهي المسؤولة عن سلامة وأمن العاملين والبيئة، وتتمثل مهامها في التخطيط وزيارة مواقع العمل ومراقبته واخبار المسؤولين في حالة وجود خطر محتمل على العاملين والبيئة.

ثانياً: الموارد والكفاءات

01 _ الموارد: ويمكن تصنيفها الى نوعين

موارد ملموسة: والتي تتمثل في المواد الأساسية التي تستعملها الشركة في صناعة مادة الاسمنت وهي:

الجدول رقم 06: الموارد الملموسة ل مؤسسة scseg

المواد الأولية	الكلس	الصلصال	الرمل	الجبس
المساحة	71 هكتار و 16 آر	29 هكتار و 10 آر	9 هكتار و 27 آر	10 هكتار و 50 آر
مدة الاستغلال	50 سنة	50 سنة	50 سنة	50 سنة
حجم الاحتياط	90 مليون/طن	49.5 مليون/طن	1.64 مليون/طن	3.6 مليون/طن

المصدر: مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة

تدخل في صناعة الاسمنت عدة مواد أساسية، في حين تمتلك الشركة بعض المواد أولية التي تدخل ضمن عملية إنتاج الاسمنت مثل مادة الحجر الجيري التي تعتبر مادة أساسية في صناعة الإسمنت والتي تتزود بها من محجرة الحاكمة التابعة لشركة.

معدات الإنتاج: وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكلها النهائي، وتشمل الآلات وكسارات الحجر الجيري وكسارات الخام والفرن دوران ومطاحن الكلنكر، ماكينات التعبئة الدوارة... الخ، وهي الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية.

الموارد المالية: تتمتع الشركة بوضعية مالية مريحة نتيجة الأرباح التي حققتها، والتي تسمح لها بسيرورة العملية الإنتاجية لها والقيام باستثمارات مربحة.

_الموارد الغير ملموسة: وهي كذلك تعتبر من مصادر الميزة التنافسية للشركة، وتتميز بصعوبة دراستها لطبيعتها الغير ملموسة نذكر منها:

الجودة: تحتم الشركة بعنصر الجودة حيث تتميز منتجاتها بالجودة العالية ومطابقتها للمقاييس العالمية، وتوفر الشركة على قسم إدارة الجودة وتبنى نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2015) مما ساهم في رفع مستوى جودة منتجاتها.

التكنولوجيا: تمتلك الشركة معدات تكنولوجية متقدمة، إذا ما تم مقارنتها مع التكنولوجيا المستخدمة في صناعة الاسمنت في العالم إلا أنها استطاعت مؤخرًا من التخفيف من الضرر البيئي بتزويد الشركة بمصفاة ذات أذرع تتميز بتكنولوجيا حديثة للتخفيف من التلوث البيئي والحد من الانبعاثات بـ 95% وتقدر تكلفة المشروع بـ 950 مليون دج.

المعلومات: تنشط الشركة في بيئة تنافسية بدأت تعرف منافسة شديدة، لذا فهي تسعى دائمًا إلى الحصول على المعلومات التي تحتاجها والمرتبطة بنشاطها، وذلك من خلال عدة مصادر مثل الموردين والزبائن، والقيام ببحوث السوق.

السمعة: تتميز منتجات الشركة بسمعة جيدة في السوق وهذا بحكم جودة منتجاتها، وبالإضافة إلى وجودها في السوق منذ عدة سنوات.

02_الكفاءات:

تتمتلك الشركة كفاءات وقوى بشرية بـ 496 ومن الإطارات 151، والمنفذين 208، وبحكم التجربة وجودها الطويل في صناعة الاسمنت تمتلك الشركة خبرات متعددة في هذا المجال، مما سمح لها الاستفادة من أثر التعلم والخبرة وتوظف الشركة الكفاءات الشابة من المستوى التعليمي الجامعي وتقوم بتدريبهم وتحفيزهم من أجل الرفع من جودة أدائهم.

ثالثاً: المصادر المحتملة للميزة التنافسية لـ (SCSEG)

تتمثل المصادر المحتملة لشركة فيما يلي:

_تنوع نطاق المنتجات.

_التسليم في الموقع.

_إنشاء نقاط بيع.

_جودة التغليف والتكليف.

_تصدير.

_التواصل.

_تحديث الشحن، التحميل والتعبئة.

المبحث الثالث: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت البويرة SCSEG

سنستعرض من خلال هذا المبحث إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا، وهذا بعد تحديد إشكالية الدراسة ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، بحيث سنتطرق إلى التطرق للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وصف مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب معالجتها، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة مناهج الدراسة، وأخيراً أدوات جمع البيانات من خلال عينة الدراسة.

الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من المؤسسة الاقتصادية للأسمنت سور الغزلان البويرة وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه المؤسسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة، ورؤساء وعمال الورشات من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع.

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من الطاقم العامل في مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة، حيث يبلغ عدد العمال فيها 355 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 تعيبتها بشكل صحيح. وبعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرداد 30 استمارة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة عمال مؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة 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، بعد فرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 30 استمارة من مجموع الاستثمارات الموزعة لتمثل عينة الدراسة الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 07: يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	40
الاستثمارات المسترجعة	30
الاستثمارات الملغاة	00
الاستثمارات المعتمدة	30

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: مناهج الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا من خلال إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات الضرورية والمطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، فيما يلي عرض المناهج المستخدمة في الدراسة.

أولاً: منهج دراسة حالة

هذا المنهج يعتمد بالأساس على دراسة ظاهرة معينة حيث يقوم بتجميع المعلومات باستخدام عدة أساليب في وقت معين.

للوصول إلى النتائج المتوخاة تم اعتماد هذا المنهج كنهج رئيسي في اعداد الدراسة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الميدان، إذ تم إعداد مقابلة مع عدة مسؤولين بمؤسسة الاسمنت سور الغزلان البويرة، إضافة إلى الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

ثانيا: المنهج الاحصائي

يعتمد هذا المنهج جمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها حول الظاهرة واتخاذ القرارات بصددتها. لقد تم تفرغ ومعالجة الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22 versions، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل (الأشكال البيانية، مقاييس النزعة المركزية، التكرارات النسب المئوية، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ اختبار الارتباط، معامل بيرسون) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير المستقل في المتغير التابع، اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

الأشكال البيانية: التكرارية بمساعدة البرنامج Spss، لحساب قيم التكرار والنسب المئوية حسب التوزيع من أجل الحصول على رسوم الأشكال، وفقا للعديد من الألوان؛

مقاييس النزعة المركزية: ويشمل على بعض الأدوات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي وذلك لتحديد معدل إيجابيات عينة الدراسة ولمعرفة القيم الأكثر تكرار؛

مقياس الارتباط: معامل بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛

معامل بيرسون: هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرات الاهتمام لأنه يعتمد على طريقة التغير فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة؛

مقاييس التشتت: استعمال الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت وتباعد القيم عن وسطها الحسابي؛

مقياس الثبات: استعمال معامل الفاكرونباخ وهو أداة لقياس ثبات الاستبيان وفقراته؛

معامل الانحدار: لمعرفة مدى تأثير أو مساهمة المتغير المستقل على المتغير التابع.

معامل بيرسون: هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرات الاهتمام لأنه يعتمد على طريقة التغير فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة؛

مقاييس التشتت: استعمال الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت وتباعد القيم عن وسطها الحسابي؛

مقياس الثبات: استعمال معامل الفاكرونباخ وهو أداة لقياس ثبات الاستبيان وفقراته؛

معامل الانحدار: لمعرفة مدى تأثير أو مساهمة المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثا: المنهج التاريخي

يهدف هذا المنهج الى الوصول إلى استنتاجات تهتم بالأسباب والنتائج أو اتجاهات يمكن أن تحصل في الماضي ويمكن أن تساعد فيتوضح الحوادث الحالية وتتوقع حوادث مستقبلية، كما نستطيع القول انه عبارة عن دراسة الحوادث التي حصلت في الماضي.

رابعا: المنهج الوصفي

هو أسلوب يهدف الى دراسة الظواهر كما هي في الواقع يوفر فهما عميقا وشاملا للظاهرة المدروسة وذلك من خلال وصفها وتحليلها بدقة.

خامسا: المنهج التحليلي

يعد أسلوب قوي يساعد على تفكيك الظواهر المعقدة وفهمها بشكل أعمق من خلال دراسة مكوناتها وتمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة استخدامنا هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبانة.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

عند اختيار منهج الدراسة تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس وهاته الأدوات تتمثل فيما يلي:

أولاً: الملاحظة

هي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه وتحليل وصفه.

ثانياً: المقابلة

تعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات إنتاجية وفعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق وتعمل على المساعدة في الوصول إلى أهم النتائج حول الدراسة، تم إجراء بعض المقابلات مع مسؤولي المؤسسة للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة.

ثالثاً: الاستبيان

الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة تستخدم في انجاز البحث. تم إعداد الاستبيان وذلك بالاستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تم الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث.

_ تصميم استبيان الدراسة

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

_ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

_ تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف مناسباً للدراسة.

_ توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

_ استمارة الاستبانة

تم الاعتماد على طريقة الاستبيان لجمع البيانات من خلال استمارة معدة لهذا الغرض، حيث قسمنا الاستبانة إلى قسمين الأول يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة او العمل، أما القسم الثاني فقد تضمن محورين، خصص المحور الأول لدراسة المتغير المستقل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويتضمن (24) عبارة موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة

وهي (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على العاملين التركيز على العمليات)، أما المحور الثاني فقد خصص لدراسة المتغير التابع الميزة التنافسية و يتضمن (22) عبارة موزعة على الأبعاد التي تم اختيارها وهي (الجودة، التكلفة الاقل، التسليم، المرونة، الابداع و التميز)، كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت Likert الخماسي لكافة أبعاد الدراسة، حيث تتضمن إجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان مجموعة من الدرجات و هي كالآتي :

الجدول رقم 08: سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: سلم ليكارت الخماسي موقع قوقل

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

ويعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ويجب التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وحسب نظرية النهاية المركزية (النظرية الأساسية في تقارب التوزيعات الاحتمالية) إذا كان مجتمع الدراسة لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه من الممكن ببساطة تطبيق النظرية إذا كانت حجم العينة ($n \geq 30$)، فإنه كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة ($n \geq 30$)، حيث يلاحظ أن نفس الخصائص عندما يكون حجم العينات كبير وشكلي بحجم التوزيع تقريبا يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 09: اختبار كولمجروف_سمنروف

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

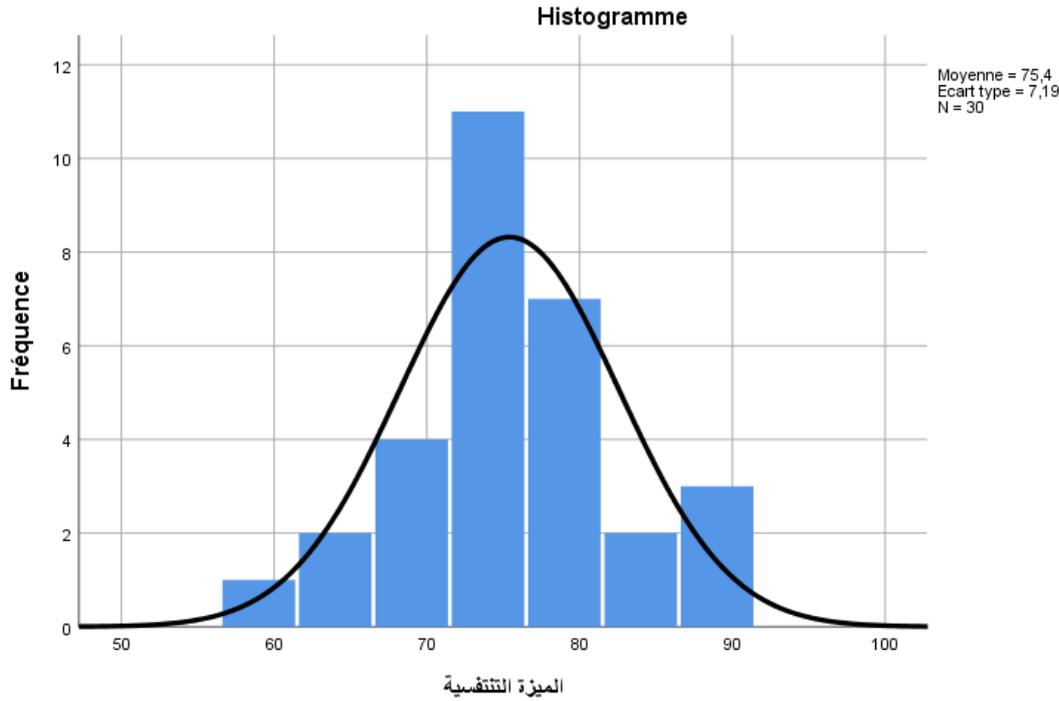
		الميزة التنافسية
N		30
Paramètres normaux ^{a, b}	Moyenne	75,40
	Ecart type	7,190
Différences les plus extrêmes	Absolue	,145
	Positif	,145
	Négatif	-,089
Statistiques de test		,145
Sigg. Asymptotique (bilatérale)		,107 ^c

a. La distribution du test est Normal.

b. Calculé à partir des donnés.

c. Correction de signification de Lilliefors.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 فإن توزيع المتغير التابع طبيعي



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الفرع الثاني اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه أما ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: صدق المقياس

الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لإبداء آراءهم حول الأداة بالنسبة لعبارتها ومدى صحتها وانتمائها إلى محاور الدراسة ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة وفقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الأول للاستبيان المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن الدرجة الكلية لكل بعد، حيث تفترض الفرضية الصفرية (H_0) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة (H_1) تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي (0.05)، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) أي تقبل الفرضية البديلة (H_1)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: معاملات ارتباط بيرسن لعبارات ابعاد المحور الأول إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لكل بعد:

إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العاملين	العبارات
462*	674**	تشجع الادارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد افكار جديدة وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة.
0,010	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
412*	792**	تمنح المؤسسة مكافئات وجوائز (مادية معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والانتاج بجودة عالية.
0,024	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
490**	654**	تحرص الادارة على تقديم دورات تدريبية لتطوير قدرات وابتكارات العاملين.
0,006	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
434*	760**	تقوم الشركة بالاستماع لأراء العاملين لديها واشراكهم في اتخاذ القرارات.
0,017	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
		حجم العينة

إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العمليات	العبارات
554**	708**	تعمل المؤسسة على جعل عمليات الانتاج والتوزيع مضبوطة دائما.
0,001	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
461*	768**	توفر الشركة التكوين الازم للعمال للتحكم أكثر في اليات العمل.
0,010	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
494**	686**	تقوم المؤسسة بالتدقيق والرقابة على جميع العمليات والاجراءات من اجل المساعدة في تقليل حالات التلف.
0,006	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
563**	701**	تعتمد الشركة تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب.
0,001	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
		حجم العينة

إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	العبارات
0,259	561**	تعمل المؤسسة على اجراء تحسينات متتالية وباستمرار فيما يتعلق بخدماتها او منتجاتها.
0,167	0,001	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
0,178	595**	عملية التحسين المستمر مسؤولية جميع الاطارات العليا والعاملين بالمؤسسة.
0,346	0,001	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
0,320	699**	تسعى المؤسسة الى التحسين المستمر لجودة المنتج من خلال مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.
0,084	0,000	قيمة معامل الارتباط بارسن
30	30	الدلالة الإحصائية
554**	769**	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات لإنتاج منتجات جديدة.
		حجم العينة

0,001	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

إدارة الجودة الشاملة	دعم والتزام الإدارة العليا		
,446*	,551**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث العاملين على الالتزام به.
0,014	0,002	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
0,339	,696**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تحرص الإدارة العليا ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة.
0,067	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,474**	,715**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الادارية وذلك باتباع برنامج مخطط ودقيق.
0,008	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
0,230	,560**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تسعى الإدارة العليا الى توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الجودة الشاملة ودراسة مشكلات ضعفها لاقتراح الحلول المناسبة.
0,220	0,001	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبائن أو العملاء		
,574**	,610**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تقوم الشركة بدراسة دورية من حين الى اخر للسوق بهدف التعرف على حاجيات ورغبات الزبائن.
0,001	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,548**	,730**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تركز الشركة بشكل كبير على تحقيق رضا الزبون من خلال اعداد تشكيلات واسعة من المنتجات بهدف جلب أكبر عدد من الزبائن في السوق.
0,002	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,490**	,749**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها.
0,006	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,494**	,684**	قيمة معامل الارتباط بارسن	يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم ومتابعة شكاويهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.
0,006	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

إدارة الجودة الشاملة	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة		
,591**	,734**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تقوم الشركة بإعداد خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويل الاجل.
0,001	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,684**	,610**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعتمد الشركة على استراتيجية التغذية العكسية (FEED BACK) لتعديل القرارات المتخذة.
0,000	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,389*	,698**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تقوم الشركة بمنح جميع الاطارات والعاملين فرصة الاستفادة من برامج التطوير والتدريب الخاصة بالجودة.
0,034	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

480**	701**	قيمة معامل الارتباط بارسن	هناك رؤى مستقبلية واهداف بعيدة تسعى المؤسسة الى تحقيقها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة
0,007	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم: أن مستوى الدلالة العبارات أبعاد المحور الأول المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من (0.05) أي أنه دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) أي ان جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وبذلك نستطيع القول إن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الأول الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

_الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية):

سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الثاني للاستبيان المتعلق الميزة التنافسية ضمن الدرجة الكلية لكل بعد، حيث تفترض الفرضية الصفرية (H0) أنه لا توجد علاقة ارتباطين المتغيرين، أما الفرضية البديلة (H1) نفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية إذ كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي (0.05)، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) أيتقبل الفرضية البديلة (H1) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات ابعاد المحور الثاني الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية لكل بعد:

الميزة التنافسية	المرونة	قيمة معامل الارتباط بارسن	
510**	658**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تتميز المؤسسة بانها على استعداد لاي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.
0,004	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
618**	815**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.
0,000	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
392*	644**	قيمة معامل الارتباط بارسن	لدى المؤسسة القدرة على تلبية متطلبات عملائها من حيث الكمية والنوعية في الوقت المناسب.
0,032	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
463**	664**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن وتعمل على استخدام سياسة مرنة لمجابهة مختلف التحديات.
0,010	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
489**	663**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق بشكل مرن.
0,006	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

الميزة التنافسية	الجودة	قيمة معامل الارتباط بارسن	
0,124	647**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تحصل المؤسسة على شهادات دولية للجودة واستخدام مواصفات الأيزو في منتجاتها.
0,516	0,000	الدلالة الإحصائية	

30	30	حجم العينة	
0,218	,578**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعد جودة الخدمة او المنتج من بين الاهداف الاساسية ومصدر القوة الشركة وبالتالي تعزز مكانتها او مركزها التنافسي.
0,248	0,001	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,411*	,636**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تسعى المؤسسة الى تحسين جودة خدماتها لتكون الافضل في السوق من خلال التطوير التكنولوجي.
0,024	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
0,357	,738**	قيمة معامل الارتباط بارسن	لدى المؤسسة منتجات ذات نوعية عالية مقارنة بمنافسيها.
0,053	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

الميزة التنافسية	الابداع والتميز		
,624**	,701**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تشجع المؤسسة العاملين على طرح افكارهم الابداعية لحل مشاكل والعواقب التي تواجه المؤسسة.
0,000	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,547**	,784**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تقديم افكار جديدة ومبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات.
0,002	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,604**	,840**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تقوم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج وتعتبر الابداع اداة للريادة والتميز في السوق.
0,000	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,366*	,652**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تهتم الشركة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة المهنية.
0,047	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

الميزة التنافسية	التكلفة الأقل		
,456*	,537**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعمل الشركة على الرفع من الانتاجية وتحقيق أفضل المخرجات واجودها بأقل تكلفة ممكنة.
0,011	0,002	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,598**	,646**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الانتاج مثل المواد الاولية باستمرار والعمل على تقليل التكاليف الغير الضرورية.
0,000	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,454*	,522**	قيمة معامل الارتباط بارسن	يعد تخفيض التكاليف من الاهداف الرئيسية للمؤسسة دون المساس بجودة المنتج.
0,012	0,003	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,568**	,794**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تتبع الشركة سياسة تسعير تتمثل في بيع منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
0,001	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	
,488**	,790**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل خفض التكاليف.
0,006	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

الميزة التنافسية	التسليم		
0,321	,662**	قيمة معامل الارتباط بارسن	

0,084	0,000	الدلالة الإحصائية	تقوم الشركة بتسليم منتجاتها لزملائها في الوقت المحدد وذلك باحترام مواعيد التسليم وثقة الزبائن.
30	30	حجم العينة	
,423*	,760**	قيمة معامل الارتباط بارسن	تكتف الشركة من قنوات توزيع المنتجات التي من شأنها ان تسهل عملية التسليم.
0,020	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	تعمل المؤسسة على استعمال نظام التسليم الفوري.
,565**	,766**	قيمة معامل الارتباط بارسن	
0,001	0,000	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	تقدم المؤسسة خدمات جديدة أسرع من منافسيها وتلبية متطلبات الاسواق.
,397*	,523**	قيمة معامل الارتباط بارسن	
0,030	0,003	الدلالة الإحصائية	
30	30	حجم العينة	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم أن مستوى الدلالة العبارات أبعاد المحور الثاني المتعلقة بمبادئ الميزة التنافسية أقل من (0.05) أي أنه دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) أي ان جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، وبذلك نستطيع القول إن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الثاني الخاصة بالميزة التنافسية على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق البنائي

صدق الاتساق البنائي للاستبيان، يقيس مدى تحقق الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال استخدامه للاستبانة ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وللتحقق من ذلك استخدمنا مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) ، وهي أداة تحليلية تستخدم للكشف عن الارتباطات الإيجابية بين متغيرات الدراسة وقياس مدى قوتها وهي تدل على ان الفقرات تتناسب مع متغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول التالي:

الدرجة الكلية	محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	محور مبادئ الميزة التنافسية
للاستبيان	0.684	0.682
	0.000	0.000

يوضح الجدول رقم 12: الدرجة الكلية للاستبيان أن جميع المتغيرات ذات ارتباط إيجابي مع بعضها البعض، فنجد أن الارتباط بين محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية بلغ (0.684)

و(0.682) على التوالي وهو معدل ارتباط قوي، كما أن ارتباط هذين المحورين مع الدرجة الكلية للاستبيان دالة احصائياً بمستوى دلالة بلغ (0.000) ودلالة كذلك على أن فقرات الدراسة لها القدرة على تفسير المتغيرات ومنه نستنتج أن محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.
ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجداول اسفله وبحساب قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والتي بلغت (0.879) وهي قيمة عالية وأكبر من (0.7) وهو الحد الأدنى المقبول، وهذا يعني أنها جيدة وتعزز ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وصحة اختبارها إن الهدف من هذا التحليل هو إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة في ظل نفس الظروف، وهذا ما يؤكد ثبات عبارات الاستبيان بشكل كلي.
الجدول رقم 13: قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Racine carrée
,834	24	,913

الجدول رقم 14: قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ لمبادئ الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Racine carrée
,820	22	,906

الجدول رقم 15: قيم معاملات الثبات ألف كرونباخ لكل العبارات

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Racine carrée
,879	46	,937

الفرع الثالث: عرض وتحليل خصائص افراد عينة الدراسة

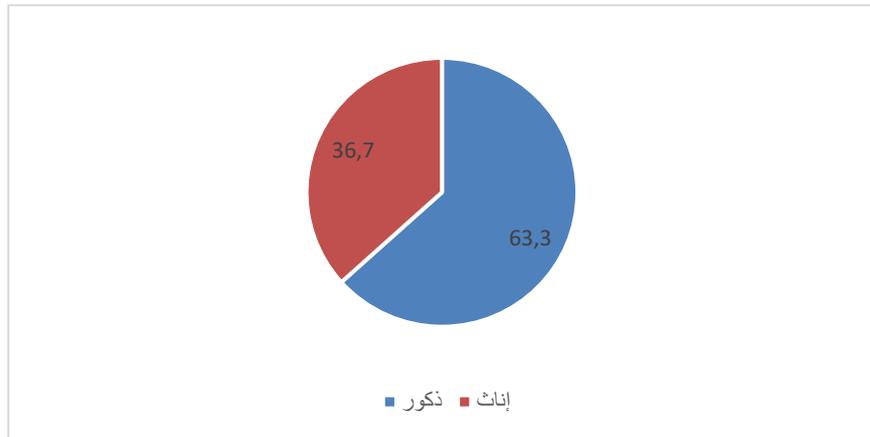
بعد إتمام الدراسة سنقوم بتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة لمؤسسة الاسمنت سور الغزلان scseg والتي تتمثل يلي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة او العمل.

أولا الجنس: تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس ذكر وانثى وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم16: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكور	19	63,3
إناث	11	36,7
المجموع	30	100,0

الشكل رقم11: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج spss

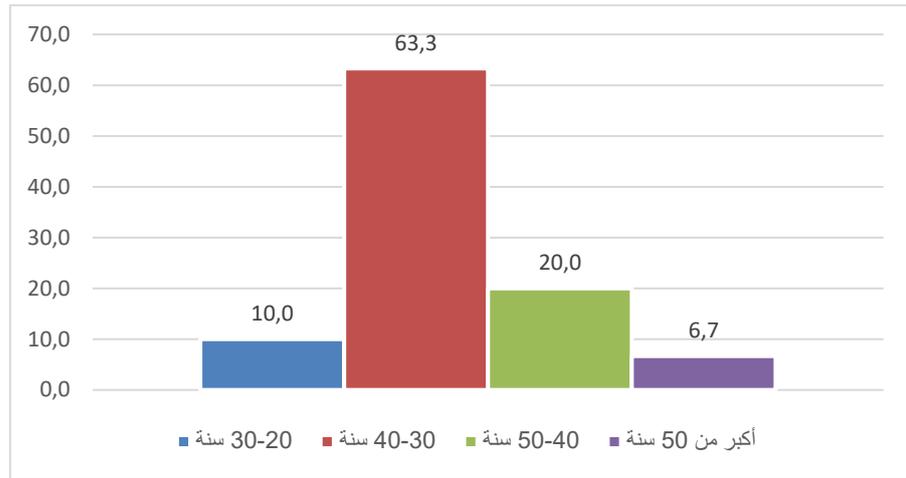
نرى من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه انه معظم الافراد كانوا ذكورا حيث بلغ عددهم 19 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 63.3% من افراد العينة، في حين بلغ عدد الاناث 11 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 36.7% من افراد العينة، ومنه نلاحظ ان اغلبية عمال المؤسسة تكون فعالة بفئة الرجال وهذا راجع الى خصوصية قطاع الصناعة بالجزائر وطبيعة ونوع العمل.

ثانيا السن: تم تقسيم عينة الدراسة إلى أربعة أقسام منها: 20_30 سنة، 30_40 سنة، 40_50 سنة، أكبر من 50 سنة، وذلك كما يوضحه الجدول

الجدول رقم17: توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة (%)
سنة 20-30	3	10,0
سنة 30-40	19	63,3
سنة 40-50	6	20,0
أكبر من 50 سنة	2	6,7
المجموع	30	100,0

الشكل رقم 12: توزيع افراد العينة حسب متغير السن



المصدر: اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج spss

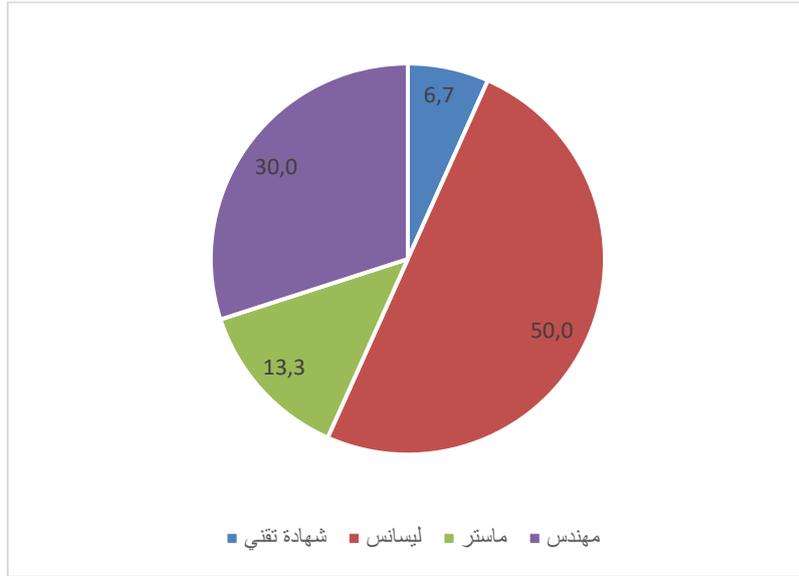
يبين لنا من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه ان عينة الدراسة موزعة على اربع فئات عمرية حيث كانت اكبر نسبة في فئة 30 الى 40 سنة بنسبة مئوية 63.3% ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة حيث بلغت نسبتها المئوية 20% اما بالنسبة للفئة العمرية من 20 الى 30 سنة فكانت نسبتها المئوية 10% و في الأخير كانت الفئة العمرية اكبر من 50 سنة حيث بلغت نسبتها المئوية 6.7% ، و هذا ما يدل على ان معظم العاملين بالمؤسسة هم من الفئة الشبابية القادرة على العطاء اكثر و إمكانية التطوير المهني و التكوين الإداري مستقبلا ، اما بالنسبة الى فئة اكبر من 50% التي كانت اقل فئة في المؤسسة و هذا راجع الى إحالة الكثير من هاته الفئة الى التقاعد .

ثالثا المؤهل العلمي: تم تقسيم متغير المؤهل العلمي إلى أربعة أقسام منها: شهادة التقني، شهادة لسانس، شهادة ماستر، شهادة مهندس، وذلك كما يوضحه الجدول

الجدول رقم 18: توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة (%)
شهادة تقني	2	6,7
ليسانس	15	50,0
ماستر	4	13,3
مهندس	9	30,0
المجموع	30	100,0

الشكل رقم 13: توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج spss

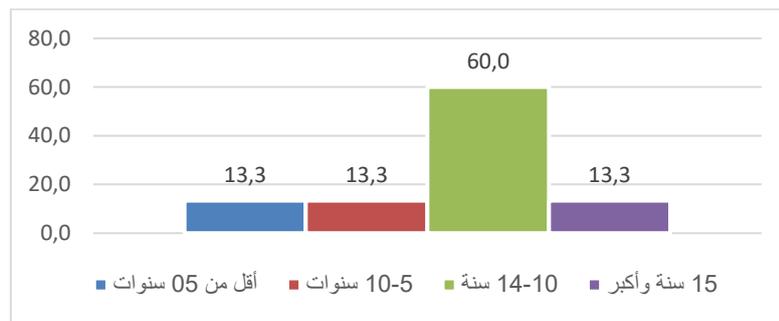
نلاحظ من الجدول والدائرة النسبية أعلاه ان معظم افراد العينة ذوي شهادة ليسانس وقدرت نسبتهم المئوية ب 50% وأيضا قدرت النسبة المئوية لذوي شهادة الماستر ب 13.3%، وهذا راجع الى ان المؤسسة تستقطب الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب الإدارية بعد اكتسابها الخبرة، ويليها افراد العينة ذوي شهادة مهندس بنسبة مئوية قدرت ب 30%، وفي الأخير تأتي فئة ذوي شهادة تقني وهذا راجع لاكتسابهم خبرة سنوات طويلة من العمل.

رابعا سنوات الخبرة اول العمل: تم تقسيم متغير سنوات الخبرة اول العمل إلى اربعة أقسام منها: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 الى 14 سنة، أكثر من 15 سنة، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 19: توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة او العمل

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	4	13,3
سنوات 5-10	4	13,3
سنة 10-14	18	60,0
15 سنة وأكبر	4	13,3
المجموع	30	100,0

الشكل رقم 14: توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة او العمل



المصدر: اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول و الشكل البياني أعلاه ان الموظفين الذين تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة من 10 الى 14 سنة قدوت نسبتهم المؤية 60% و الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة اقل من 05 سنوات نسبتهم المؤية 13.3% و بالنسبة لفئة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم من 05 الى 10 سنوات فشبتهم المؤية هي 13.3 و في الأخير نسبة الموظفين الذين لهم اكثر من 15 سنة خبرة في المؤسسة هي 13.3% .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: التحليل الإحصائي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

قمنا باستخدام الإحصاء الوصفي لتحليل الاستبيان وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تحتوي الجداول التالية على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

التحليل الإحصائي لبعد التزام ودعم الإدارة العليا

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
112	0,691	3,73	30	تهتم الادارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث العاملين على الالتزام به.
121	0,765	4,03	30	تحرص الادارة العليا ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة.
111	0,837	3,70	30	تعمل الادارة العليا على نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الادارية وذلك باتباع برنامج مخطط ودقيق.
111	0,750	3,70	30	تسعى الادارة العليا الى توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الجودة الشاملة ودراسة مشكلات ضعفها لاقتراح الحلول المناسبة.
113,00	0,76	3,79		دعم والتزام الادارة العليا

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أعلاه أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.79) وبانحراف معياري (0.76)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول كل العبارات من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة

بمتوسط حسابي وبانحراف بدرجة تطبيق مرتفعة جدا، وهذا يدل على التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة وجعلها سمة أساسية فيها، من خلال نشرها لثقافة الجودة وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

التحليل الإحصائي لبعء التخطيط الاستراتيجي للجودة

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
112	0,785	3,73	30	تقوم الشركة بإعداد خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويل الأجل.
97	0,679	3,23	30	تعتمد الشركة على استراتيجية التغذية العكسية (FEED BACK) لتعديل القرارات المتخذة.
103	0,774	3,43	30	تقوم الشركة بمنح جميع الاطارات والعاملين فرصة الاستفادة من برامج التطوير والتدريب الخاصة بالجودة.
111	0,702	3,70	30	هناك رؤى، حيث بعيدة تسعى المؤسسة الى تحقيقها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة
105,00	0,73	3,53		التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم : أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.53) وبانحراف معياري (0.73) ، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.785)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.679) ، وهذا يدل على اهتمام إطارات المؤسسة بالجودة وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

التحليل الإحصائي لبعء التحسين المستمر:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التحسين المستمر

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
122	0,521	4,07	30	تعمل المؤسسة على اجراء تحسينات متتالية وباستمرار فيما يتعلق بخدماتها او منتجاتها.
116	0,730	3,87	30	عملية التحسين المستمر مسؤولية جميع الاطارات العليا والعاملين بالمؤسسة.
122	0,583	4,07	30	تسعى المؤسسة الى التحسين المستمر لجودة المنتج من خلال مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.
102	0,855	3,40	30	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث ودراسات لإنتاج منتجات جديدة.
115,00	0,67	3,85		التحسين المستمر

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم : أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التحسين المستمر جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.85) وبانحراف معياري (0.67)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة

الدراسة للعبارة الأولى و الثالثة، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة، وهذا يؤكد على سعي إدارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم.

التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العملاء

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العملاء والزبائن

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
108	0,855	3,60	30	تقوم الشركة بدراسة دورية من حين الى اخر للسوق بهدف التعرف على حاجيات ورغبات الزبائن.
114	0,714	3,80	30	تركز الشركة بشكل كبير على تحقيق رضا الزبون من خلال اعداد تشكيلات واسعة من المنتجات بهدف جلب أكبر عدد من الزبائن في السوق.
110	0,844	3,67	30	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها.
118	0,740	3,93	30	يتم الاخذ بآراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة اليهم ومتابعة شكاويهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.
112,00	0,79	3,75		التركيز على الزبائن او العملاء

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العملاء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.75) وانحراف معياري (0.79)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة منقلب عينة الدراسة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.714)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة العبارة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.855). وهذا يدل على الاهتمام والتركيز على العملاء بغية إرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم باستمرار، واعتبارهم محور اساسي إلى الانطلاق نحو الجودة الشاملة.

التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العاملين:

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العاملين

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
105	0,900	3,50	30	تشجع الادارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد افكار جديدة وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة.
110	0,994	3,67	30	تمنح المؤسسة مكافآت وجوائز (مادية معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والانتاج بجودة عالية.
120	0,743	4,00	30	تحرص الادارة على تقديم دورات تدريبية لتطوير قدرات وابتكارات العاملين.
101	0,890	3,37	30	تقوم الشركة بالاستماع لآراء العاملين لديها واشراكهم في اتخاذ القرارات.
109,00	0,88	3,63		التركيز على العاملين

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (223) أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العاملين جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.63) وانحراف معياري (0.88)،

حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.743)، في حين جاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.890). وهذا يدل على الاهتمام الكبير بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجاباً على جودة أدائهم.

التحليل الإحصائي لبعء التركيز على العمليات

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التركيز على العمليات

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
114	0,887	3,80	30	تعمل المؤسسة على جعل عمليات الإنتاج والتوزيع مضبوطة دائماً.
112	0,980	3,73	30	توفر الشركة التكوين اللازم للعمال للتحكم أكثر في البيات العمل.
109	0,765	3,63	30	تقوم المؤسسة بالتحقق والرقابة على جميع العمليات والاجراءات من أجل المساعدة في تقليل حالات التلف.
113	0,774	3,77	30	تعتمد الشركة تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب.
112,00	0,85	3,73		التركيز على العمليات

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التركيز على العمليات جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.63) وبانحراف معياري (0.88)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.743)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.890). وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة بالتركيز على العمليات من حيث الرقابة على العمليات الإنتاجية والتقليل من حالات التلف والانحرافات وضبط الجودة.

التحليل الإحصائي لمحور الأول إدارة الجودة الشاملة

يتم التحليل بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
111,00	0,78	3,71		ادارة الجودة الشاملة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.71) وبانحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على أن تطبيق الإدارة الشاملة في المؤسسة ذو دلالة إيجابية ومرتفعة.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

تحتوي الجداول التالية على المؤشرات الإحصائية لإجابات مفردات العينة بشأن مدى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت على النحو التالي:

التحليل الإحصائي لبعء المرونة

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ المرونة

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
108	0,675	3,60	30	تتميز المؤسسة بانها على استعداد لاي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.
113	0,728	3,77	30	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.
115	0,648	3,83	30	لدى المؤسسة القدرة على تلبية متطلبات عملائها من حيث الكمية والنوعية في الوقت المناسب.
109	0,615	3,63	30	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن وتعمل على استخدام سياسة مرنة لمواجهة مختلف التحديات.
107	0,679	3,57	30	تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق بشكل مرن.
110,00	0,67	3,68		المرونة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ المرونة جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.68) وبانحراف معياري (0.67)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة منقلب عينة الدراسة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.648)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.679). وهذا يدل على قدرة المؤسسة بتحكم في المرونة وتكييف نظامها الإنتاجي مع أي تغيير يحصل بشكل مرن.

التحليل الإحصائي لبعء الجودة

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الجودة

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
126	0,761	4,20	30	تحصل المؤسسة على شهادات دولية للجودة واستخدام مواصفات الايزو في منتجاتها.
123	0,481	4,10	30	تعد جودة الخدمة او المنتج من بين الاهداف الاساسية ومصدر القوة الشركة وبالتالي تعزز مكانتها او مركزها التنافسي.
116	0,730	3,87	30	تسعى المؤسسة الى تحسين جودة خدماتها لتكون الافضل في السوق من خلال التطوير التكنولوجي.
123	0,548	4,10	30	لدى المؤسسة منتجات ذات نوعية عالية مقارنة بمنافسيها.
122,00	0,63	4,07		الجودة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ الجودة جاء بمستوى مرتفع جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.07) وبانحراف معياري (0.63)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفعة جدا، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة منقلب عينة

الدراسة للعبارة الاولى بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.761)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.730). وهذا يدل على ارتكاز المؤسسة على الجودة العالية وتعتبرها من الأساسيات التنافسية خصوصاً حملها للشهادات الايزو واستخدامها في منتجاتها.

التحليل الإحصائي لبعء الإبداع والتميز

يتم التحليل بناءاً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الإبداع والتميز

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
92	0,740	3,07	30	تشجع المؤسسة العاملين على طرح افكارهم الابداعية لحل مشاكل والعواقب التي تواجه المؤسسة.
98	0,691	3,27	30	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تقديم افكار جديدة ومبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات.
100	0,802	3,33	30	تقوم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج وتعتبر الإبداع اداة للريادة والتميز في السوق.
102	0,894	3,40	30	تهتم الشركة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة المهنية.
98,00	0,78	3,27		الإبداع والتميز

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ الجودة جاء بمستوى متوسط نوعاً ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.27) وبانحراف معياري (0.78)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات متوسطة، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.894)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الاولى بمتوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (0.740). وهذا يدل على نقص التركيز على طرح أفكار العاملين لحل مشاكل المؤسسة وعلى عنصر الإبداع في الشركة.

التحليل الإحصائي لبعء التكلفة الأقل

يتم التحليل بناءاً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التكلفة

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
110	0,884	3,67	30	تعمل الشركة على الرفع من الانتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وتحقيق أفضل تكلفة ممكنة.
112	0,740	3,73	30	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الانتاج مثل المواد الاولية باستمرار والعمل على تقليل التكاليف الغير الضرورية.
109	0,765	3,63	30	يعد تخفيض التكاليف من الاهداف الرئيسية للمؤسسة دون المساس بجودة المنتج.
78	1,163	2,60	30	تتبع الشركة سياسة تسعير تتمثل في بيع منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
102	1,003	3,40	30	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل خفض التكاليف.
102,00	0,91	3,41		التكلفة الأقل

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التكلفة الأقل جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.41) وبانحراف معياري (0.91)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفع، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة منقلب عينة الدراسة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.740)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.163). وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتبع سياسة تسعير منتجاتها إنما لها سعر متحكم فيه من الإدارة العليا جيكا كما أن المؤسسة تسعى إلى ترشيد تكاليف الإنتاج والرفع من الإنتاجية.

التحليل الإحصائي لبعء التسليم

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ التسليم

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
114	0,484	3,80	30	تقوم الشركة بتسليم منتجاتها لزيابنها في الوقت المحدد وذلك باحترام مواعيد التسليم وثقة الزبائن.
109	0,718	3,63	30	تكلف الشركة من قنوات توزيع المنتجات التي من شأنها أن تسهل عملية التسليم.
98	0,907	3,27	30	تعمل المؤسسة على استعمال نظام التسليم الفوري.
108	0,675	3,60	30	تقدم المؤسسة خدمات جديدة أسرع من منافسيها وتلبية متطلبات الأسواق.
107,00	0,70	3,58		التسليم

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبدأ التسليم جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.58) وبانحراف معياري (0.70)، حيث جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل من العبارات مرتفع، وجاءت الأهمية النسبية الأكبر المعطاة منقلب عينة الدراسة للعبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.484)، وجاءت أقل عبارة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل عينة الدراسة للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.907). وهذا يدل على التزام المؤسسة وقدرتها على الوفاء بتسليم المنتجات في الوقت المحدد باحترام جميع المواعيد وتلبية متطلبات الزبائن من خلال التسريع لإيصال المنتجات إليهم.

التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

يتم التحليل بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ الميزة التنافسية

المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
107,00	0,74	3,60		الميزة التنافسية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول تطبيق مبادئ الميزة التنافسية ككل بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.60) وبانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على ان تطبيق مبادئ الميزة التنافسية في المؤسسة ذو دلالة إيجابية ومرتفعة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار بيرسون لاختبار طبيعة العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع واختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 : لا تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.

H1 : تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف.

الجدول رقم 33: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
إدارة الجودة الشاملة		3,71	0,78	مرتفعة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم: أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.71) وبانحراف معياري (0.78)، كما جاء اتجاه أفراد العينة حول تطبيق كل مبدأ بدرجة تطبيق مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية "لا تطبق مؤسسة محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف".

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف.

H1 : توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف.

الجدول رقم 34: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ الميزة التنافسية

مبادئ	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
الميزة التنافسية		3,60	0,74	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول رقم : أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام حول مستوى اكتساب الأسبقيات التنافسية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.60) وبانحراف معياري (0.74)، فعلى العموم هناك مستوى مرتفع في اكتساب وتحقيق للأسبقيات التنافسية وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى

إطارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأسبقيات التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانا لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية، وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية "لا توجد ميزة تنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمستوى ضعيف".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لمعرفة هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، قمنا باستخدام اختبار بيرسون (Pearson) .

إن الغرض من هذه الخطوة هو تحديد مقدار الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما، هل هي علاقة طردية أو عكسية، لاختبار فرضية الدراسة قمنا بقياس قوة ومثانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، حيث

H0 : لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

H1: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. تم استخدام معامل الارتباط بارسون لتحليل النتائج كالآتي:

الجدول رقم 35: اختبار معامل بيرسون لتحليل النتائج

CORRELATIONS			
		إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
إدارة الجودة الشاملة	Correlations de pearson	1	0.684
	Sig (bilateral)		0.000
	N	30	30
الميزة التنافسية	Correlations de pearson	0.682	1
	Sig (bilateral)	0.000	
	N	30	30

خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بين محوري الدراسة (R) يساوي القيمة (0.683) تقريبا وبالرجوع إلى السلم السابق نلاحظ أن هناك ارتباط طردي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، في حين كان مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية H1 "البديلة توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة".

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 36: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار B	المتغير المستقل					
0.000	1.0064	التركيز على العاملين	30	59.936	0.143	0.378	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التركيز على العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.378) R عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) α ، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.143)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (14.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.0064) B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (1.0064)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (59.936) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لتطبيق مبدأ التركيز على العاملين في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 37: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ تركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B		30	54.374	0.230	0.479	الميزة التنافسية
0.000	1.408	التركيز على العمليات					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التركيز على العمليات ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.479) R عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي $a \leq (0.05)$ ، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.230)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (23%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.408) B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (1.408)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (54.374) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التركيز على العمليات في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 38: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B		30	68.592	0.012	0.110	الميزة التنافسية
0.000	0.442	التحسين المستمر					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التحسين المستمر ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R(0.110)$) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي ($a \leq (0.05)$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.012)، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (1.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B(0.442)$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.442)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (68.592) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq (0.05)$) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq (0.05)$) لتطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 39: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B						
0.000	0.804	دعم و التزام الإدارة العليا	30	63.201	0.047	0.216	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R(0.216)$) عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي ($a \leq (0.05)$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.047)، أي أن تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (4.7%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B(0.804)$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.804)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (63.201) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند

مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

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

الجدول رقم 40: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B						
0.000	1.094	التركيز على الزبائن	30	58.987	0.110	0.338	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التركيز على الزبائن ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R (0.338)$ عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي $\alpha \leq (0.05)$ ، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.110) ، أي أن تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (11%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (1.094)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (1.094) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (58.987) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التركيز على الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 41: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B						
0.000	1.633	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	30	52.379	0.211	0.459	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.459) R عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي $a \leq (0.05)$ ، أما معامل التحديد (R2) فقد بلغ (0.211)، أي أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (21.1%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.633) B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (1.633)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (52.379) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $a \leq$ لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم 42: نتائج اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

معاملات الانحدار			درجات الحرية	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المتغير المستقل					
SIG	B						

0.000	0.427	إدارة الجودة الشاملة	30	37.381	0.262	0.511	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم : وجود علاقة ارتباط متوسطة و طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.511) R عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي $a \leq (0.05)$ ، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.262)، أي أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (26.2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.427) B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.427)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة المحسوبة F والتي بلغت (37.381) عند مستوى دلالة (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتيجة تدل على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهم إسهاما فاعلا في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a \leq (0.05)$ لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال ذلك تستنتج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد ساهم في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للشركة.

خلاصة الفصل الثالث

استعرضنا في الفصل الأخير الجانب الميداني للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت البويرة scseg ، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، هذا يوضح أن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في جودة المنتج والخدمات المقدمة وذلك من خلال الاهتمام بالزبون ، ولتحقيق ذلك لابد من فعالية نظام الجودة الذي تعتمده المؤسسة من أجل تحقيق الجودة المطلوبة، ومن ذلك وصلنا إلى استنتاج مفاده أن للشركة إدارة جودة شاملة جيدة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية التي تجعل لها مكانة في القطاع الذي تنشط فيه بالإضافة إلى حصتها السوقية الكبيرة وبالإضافة إلى ترسيخ ميزتها التنافسية والمتمثلة في إنتاج منتج ذو جودة عالية و بأسعار تنافسية إضافة إلى الخدمات و الاهتمام بالمستهلك قبل وبعد البيع مع العمل على تحقيق رغباتهم ،تم التطرق في البداية إلى خطوات الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد وتعريف المتغيرات الدراسة واختيار المنهج المناسب. تم الاعتماد على منهج دراسة حالة كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي والتاريخي والوصفي التحليلي. تم استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات أساسية لجمع البيانات، بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة. تم تحكيم الأدوات من قبل الأساتذة واعتماد اختيار الصدق والثبات باستعمال معدلات بارسن وكرونباخ، في الأخير تم اختبارات بعض الفرضيات لاختبار صحتها من عدمها.

الخاتمة

خاتمة:

في الختام نرى ان تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعكس التزام المؤسسة بالجودة والتميز، ويعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق وتلبية توقعات العملاء المتزايدة، فتيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفرصة للابتكار وتحسين العمليات بشكل مستمر، مما يساهم في بناء سمعة قوية وثقة متزايدة لدى العملاء، بذلك تصبح إدارة الجودة الشاملة أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق النمو والتميز في عالم الأعمال.

أصبح اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات حتمية ضرورية وغير اختيارية ومطلب لبقائها واستمرارها، تتوقف استدامة الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على فهم وتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت تمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في بيئة شديدة المنافسة فأصبح امتلاك المؤسسات لشهادة المواصفات أمراً حتمياً من أجل تطوير وضعها في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الايزو هي السبيل إلى ذلك فهي تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هاته المؤسسات.

ولقد سعت الدراسة الميدانية إلى معرفة مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة، وتم ملاحظة فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وقدرتها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق الداخلية والخارجية، الأمر الذي أدى الى تحقيق الأهداف المسطرة بكل دقة وموضوعية وسنوضح بعض من النتائج المتوصل إليها، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات والحلول المناسبة.

1. نتائج الدراسة:

من خلال التطرق الى لجانب النظري والتطبيقي تم التوصل الى عدة نتائج نذكر منها:

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقت طويل لصعوبة استكمال مراحلها فهي ليست بالسهلة ولا بالمستحيلة.
- ادارة الجودة الشاملة هي نظام يربط بين ادارات واقسام المؤسسة والعاملين بها، واجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة واجراء التحسينات المستمرة، من اجل توطيد العلاقة مع عملاء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة تقوم على تنمية روح العمل التعاوني ومهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة طاقات العاملين بالمؤسسة، وتسعى إلى تحقيق مستوى عالي من ضمانات المصداقية في أداء المنتجات والخدمات.

- رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاستماع اليه والتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة، كما لها عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة وهذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية.
- إن المواصفات العالمية ISO 9000 تتمثل في مجموعة من المعايير الخاصة بإدارة الجودة وهي موحدة بين جميع الدول، وقد كانت نتاج لمجهودات المنظمة العالمية للتقييس ISO الهادفة إلى تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات مع مراعاة متطلبات المجتمعات والبيئة المحيطة.
- إن المواصفات العالمية ISO9000 لا تتعارض مع برنامج إدارة الجودة الشاملة برغم بعض الفروقات إلا أنهما يلتقيان في نقاط متعددة وخاصة بعد التعديل الأخير لمواصفات ISO 9000 إلى درجة أن اعتبار الحصول على شهادة المطابقة ISO9000 يعد جسرا نحو تبني إدارة الجودة الشاملة.
- إن الحصول على شهادة المطابقة ISO 9000 أصبح مسعى أغلب المؤسسات كدليل على تطبيقها نظام إدارة جودة يتوافق مع معايير الجودة المتعارف عليها عالميا بهدف جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما أن الحصول على هذه الشهادة يثبت إلى حد كبير التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الميزة التنافسية هي كفاءة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى وتحقيق أرباح أكبر.
- تتصف الميزة التنافسية بالديمومة والاستمرارية بحيث تعطي للمؤسسة خصائص يصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت بسور الغزلان مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة حيث حققت متوسط حسابي قدره 3.7 بمستوى جودة مرتفع.
- تطبق شركة الاسمنت بسور الغزلان أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة فقد كان أعلى مستوى للتطبيق هو التركيز على العمليات، ثم التخطيط الاستراتيجي للجودة، يليه التركيز على العاملين، ثم التحسين المستمر، يليه مبدأ التركيز على العملاء، في الأخير يأتي مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا.
- هناك علاقة ارتباط طردية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة. حيث كان معامل الارتباط بينهما (R) يساوي القيمة (0.510)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما

- نسبته (26.2%) من (التباين) التغير الحاصل في الميزة التنافسية. وهذا ما يؤكد على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (4.7%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (21.1%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (12%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العملاء ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العملاء في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (11%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العاملين ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العاملين في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (14.3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العمليات ومستوى تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في مؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (23%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية.

2. اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وذلك وفقاً لما يلي:

- العمل بنهج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى إجراء تغيير ممارسات العمل التقليدي، والعمل بمبدأ التحسين المستمر، تغيير ثقافة المؤسسة، وتطوير القيادات الإبداعية، وهذا كله يتطلب وجوب تطوير أهداف الجودة الشاملة، وهذا يعني وجود وتطوير مستمر وناجح ومنسجم.
- دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها أحد المرتكزات التي يجب أن تتبناها الشركة والاعتماد عليها من أجل اكتساب الميزة التنافسية.

- القيام بتحالفات إستراتيجية بين شركة الاسمنت (SCSEG) والشركات التابعة لمجمع (GICA) من أجل مواجهة المؤسسات المنافسة.
- ضرورة الالتزام بإشراك العاملين في صنع القرارات وإعداد مخطط الجودة باعتبار بعد مشاركة العاملين غير مطبق عمليا بشكل جيد رغم أهميته الكبيرة في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- يجب على المؤسسة ان تقوم بدراسة شاملة عن وضعها الحالي لمقارنته مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال لمعرفة موقعها في السوق ومحاولة تطويره.
- العمل على احترام آجال تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه كأسبقية تنافسية بهدف على التقليل من معدل ضياع الزبائن واستقطاب زبائن جدد.
- زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات الادارية العليا للمؤسسة وضرورة اهتمام هاته الأخيرة بالتقارير التي تصلهم وأخذها بعين الاعتبار.
- وضع إستراتيجية تسويقية فعالة وتعريف الشركة بجودة منتجاتها لزبائن عن طريق الدعاية والاشهار، لأن تطور السوق نحو المنافسة يستدعي ذلك.
- تبادل الخبرات ما بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي نجحت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بغرض الاستفادة من تجاربها في هذا المجال، والانفتاح أيضا على التجارب العالمية في مجال الجودة لاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

3. آفاق الدراسة:

ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح بعض الدراسات التي قد تكون بمثابة نقطة الانطلاق للمهتمين والباحثين في هذا المجال مستقبلا، منها:

- ✓ دور تكنولوجيا الاعلام وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية والخاصة.
- ✓ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول.

وأخيرا، تم هذا البحث بعون الله وتوفيقه فالشكر لله أولا وآخرا، فإن وفقت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان ومهما بذل ابن آدم من جهد فالنقص يظل مرافقا له فالكمال لله وحده تعالى نسأله التوفيق وحسن السداد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1) إبراهيم عبد الهادي المليجي، "الإدارة: مفاهيمها، وأنواعها، وعملياتها"، المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر والتوزيع، مصر، 1988.
- 2) أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
- 3) احمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 4) اسيا دهنون، "اقتصادية، نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5) جوزيف جابولنسكي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بميك، مصر، 1996.
- 6) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 7) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، طبعة 02، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
- 8) خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة"، ط03، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 9) خليل إبراهيم، محمود العاني، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبعة الاشقر، العراق، 2002.
- 10) رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 11) سمير محمد عبد العزيز، "اقتصاديات إدارة جودة المنتج والايزو 9000.10011"، طبعة الأولى، مطبعة لاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12) طارق قندوز "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 13) عامر ملايكية، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- 14) علي السلمي "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الايزو 9000"، بدون دار نشر، الأردن، 1995.
- 15) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001م.
- 16) علي زكي نصار وآخرون "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر والتوزيع، عمان، الاردن الطبعة الأولى، 2018.
- 17) علي زكي نصار وآخرون "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 18) عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009.
- 19) فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكامل تجريبي"، مكتبة الاشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر 1997.
- 20) قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 21) القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 22) لعلى بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الرابفة للنشر والتوزيع، الاردن، ط01، 2011.
- 23) مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وإعادة تطبيقها في مجال الخدمات"، دارالمناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط01الأولى2011.
- 24) مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2015.
- 25) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004.
- 26) محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.
- 27) محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة البيئية iso900.iso14000"، طبعة الأزلي، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 28) محمد فوزي العبادي واخرون، " ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008.
- 29) مدحت محمد أبو النصر، "اساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 30) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2012.
- 31) مصطفى يوسف كافي "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2016،
- 32) وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم.... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

2- أطروحات الدكتوراه:

- 1) رقية منصوري، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، - الجزائر 2015-2014.
- 2) عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2013_2014.
- 3) مجروبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجنوب الغربي للبناء، رسالة دكتوراه، تحت إشراف صالح إلياس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، سنة، 2017.

3- رسائل الماجستير:

- 1) ثورة عزة ماريا، تكاملية الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، بجامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2017/2018.
- 2) عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

3) العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة العمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

4) لعيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، الجزائر 2005.

4- مذكرات الماستر:

1) سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية الاتصالات الجزائر، رسالة ماستر، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر 2014.

2) شوكة أمينة، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر، مذكرة ماستر، تحت إشراف ملاحى رقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2017.

3) مريم غريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت إشراف: خلف الله فهيمة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي، 1945 قالمه، الجزائر، سنة 2018-2019.

5- المقالات في المجالات العلمية:

1) احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 04، 2006.

2) بومدين يوسف "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الباحث"، العدد 06، 2007.

3) زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة المعارف، جامعة البويرة، المجلد 12 العدد 22 ص 195.

4) سحر قدور الرفاعي، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المنتصرية، العدد 02، عمان الأردن، 1999.

5) شهيلي الهام، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مؤسسة كوندور نموذجا، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 04، ط 01، الجزائر جوان 2020.

6) صبرينة 2008. الله امينة مساك، "تدريب الموارد البشرية في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة" مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد: 05، 2015.

7) عبد الرحمان بن عذار، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 20 جوان، 2009 ص 36.

8) فاطمة الزهراء الحربي، "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء البنوك التجارية"، مذكرة ماستر منشورة، 2015.

9) فريد زين الدين، "الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، الجزائر، المجلد 30، العدد 01.

6- المداخلات في الملتقيات العلمية:

- 1) بن عشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.
- 2) سملالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 افريل 2003، جامعة ورقلة الجزائر.
- 3) فتحي أحمد يحي العالم، " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي: دراسة علمية وتطبيقية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 4) فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تحريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997.
- 5) معموري صورية، الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة ولاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 9-8 نوفمبر، 2010.
- 6) منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 08، أكتوبر 2002.

9- الملفات والمواقع الإلكترونية:

1. تم الاعتماد على بعض الكتب من المواقع الالكترونية

- 1) <http://www.scseg.dz/>
- 2) <https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz.pdf>
- 3) <https://google.com/>
- 4) <https://openlibrary.org/>
- 5) <https://www.marefa.org>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

L.Krawseki et L. Ritzman : Operations management- Strategy and analysis- ed. West publishing campany, USA, 1993.

Michael porter. " l'avantage concurrentiel" traduit de l'américain par Philip de lanergne dunod paris 1999.

قائمة الملاحق

الموضوع: أثر ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية scseg.

تحية طيبة وبعد،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي صمم كأداة لمبحث العلمي حيث نهدف من ورائه إلى دراسة "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية _بشركة الاسمنت سور الغزلان- ولاية البويرة- SCSEG والذي نسعى من خلاله التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة حول الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان.

الفرع الاول: البيانات الشخصية والعامة.

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال بغرض تحليل النتائج فيما بعد: يرجى وضع علامة (x) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: من 20 الى 30 سنة من 30الى اقل من 40 سنة
من 40 الى 50 سنة أكثر من 50
3. المؤهل العلمي: ثانوي شهادة تقني شهادة ليسانس شهادة ماجستير
شهادة ماستر شهادة مهندس دكتوراه او ما فوق
4. سنوات الخبرة او العمل: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 10 الى 14 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الاول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اهتمام المؤسسة بأبعاد ادارة الجودة الشاملة و، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، عن طريق بوضع علامة (x) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					البعد الاول: التركيز على العاملين
					1 تشجع الادارة العاملين على المشاركة في جلسات توليد افكار جديدة وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل المتعلقة بالجودة.
					2 تمنح المؤسسة مكافئات وجوائز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على العمل والانتاج بجودة عالية.
					3 تحرص الادارة على تقديم دورات تدريبية لتطوير قدرات وابتكارات العاملين.
					4 تقوم الشركة بالاستماع لآراء العاملين لديها واشراكهم في اتخاذ القرارات.
					البعد الثاني: التركيز على العمليات
					1 تعمل المؤسسة على جعل عمليات الانتاج والتوزيع مضبوطة دائما.
					2 توفر الشركة التكوين الازم للعمال للتحكم أكثر في اليات العمل.
					3 تقوم المؤسسة بالتدقيق والرقابة على جميع العمليات والاجراءات من اجل المساعدة في تقليل حالات التلف.
					4 تعتمد الشركة تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب.
					البعد الثالث: التحسين المستمر
					1 تعمل المؤسسة على اجراء تحسينات متتالية وباستمرار فيما يتعلق بخدماتها او منتجاتها.
					2 عملية التحسين المستمر مسؤولة جميع الاطارات العليا والعاملين بالمؤسسة.
					3 تسعى المؤسسة الى التحسين المستمر لجودة المنتج من خلال مطابقة المنتجات للمعايير الدولية.
					4 تقوم المؤسسة بأجراء بحوث ودراسات لإنتاج منتجات جديدة.
					البعد الرابع: دعم والتزام الادارة العليا
					1 تهتم الادارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث العاملين على الالتزام به.
					2 تحرص الادارة العليا ان تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات داخل المؤسسة.
					3 تعمل الادارة العليا على نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الادارية وذلك باتباع برنامج مخطط ودقيق.
					4 تسعى الادارة العليا الى توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الجودة الشاملة ودراسة مشكلات ضعفها لاقتراح الحلول المناسبة.
					البعد الخامس: التركيز على الزبائن او العملاء
					1 تقوم الشركة بدراسة دورية من حين الى اخر للسوق بهدف التعرف على حاجيات ورغبات الزبائن.

					تركز الشركة بشكل كبير على تحقيق رضا الزبون من خلال اعداد تشكيلات واسعة من المنتجات بهدف جلب أكبر عدد من الزبائن في السوق.	2
					تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها.	3
					يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم ومتابعة شكاويهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.	4
					البعد السادس: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	
					تقوم الشركة بأعداد خطط واستراتيجيات للجودة الشاملة طويل الاجل.	1
					تعتمد الشركة على استراتيجية التغذية العكسية (FEED BACK) لتعديل القرارات المتخذة.	2
					تقوم الشركة بمنح جميع الاطارات والعاملين فرصة الاستفادة من برامج التطوير والتدريب الخاصة بالجودة.	3
					هناك رؤى مستقبلية واهداف بعيدة تسعى المؤسسة الى تحقيقها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة	4

المحور الثاني: في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى اهتمام المؤسسة بأبعاد الميزة التنافسية، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، عن طريق بوضع علامة (x) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

العبارات	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: المرونة					
1					تتميز المؤسسة بانها على استعداد لاي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.
2					تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.
3					لدى المؤسسة القدرة على تلبية متطلبات عملائها من حيث الكمية والنوعية في الوقت المناسب.
4					تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن وتعمل على استخدام سياسة مرنة لمجابهة مختلف التحديات.
5					تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق بشكل مرن.
البعد الثاني: الجودة					
1					تحصل المؤسسة على شهادات دولية للجودة واستخدام مواصفات الايزو في منتجاتها.
2					تعد جودة الخدمة او المنتج من بين الاهداف الاساسية ومصدر القوة الشركة وبالتالي تعزز مكانتها او مركزها التنافسي.

					تسعى المؤسسة الى تحسين جودة خدماتها لتكون الافضل في السوق من خلال التطوير التكنولوجي.	3
					لدى المؤسسة منتجات ذات نوعية عالية مقارنة بمنافسيها.	4
البعد الثالث: الابداع والتميز						
					تشجع المؤسسة العاملين على طرح افكارهم الابداعية لحل مشاكل والعواقب التي تواجه المؤسسة.	1
					تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تقديم افكار جديدة ومبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات.	2
					تقوم المؤسسة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج وتعتبر الابداع اداة للريادة والتميز في السوق.	3
					تهتم الشركة باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والكفاءة المهنية.	4
البعد الرابع: التكلفة الاقل						
					تعمل الشركة على الرفع من الانتاجية وتحقيق أفضل المخرجات واجودها بأقل تكلفة ممكنة.	1
					تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف الانتاج مثل المواد الاولية باستمرار والعمل على تقليل التكاليف الغير الضرورية.	2
					يعد تخفيض التكاليف من الاهداف الرئيسية للمؤسسة دون المساس بجودة المنتج.	3
					تتبع الشركة سياسة تسعير تتمثل في بيع منتجاتها بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	4
					تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل خفض التكاليف.	5
البعد الخامس: التسليم						
					تقوم الشركة بتسليم منتجاتها لزيائنها في الوقت المحدد وذلك باحترام مواعيد التسليم وثقة الزبائن.	1
					تكثف الشركة من قنوات توزيع المنتجات التي من شأنها ان تسهل عملية التسليم.	2
					تعمل المؤسسة على استعمال نظام التسليم الفوري.	3
					تقدم المؤسسة خدمات جديدة أسرع من منافسيها وتلبية متطلبات الاسواق.	4

لكم خالص تقديرنا وفائق احتراماتنا.

تحت اشراف: د. العمري الحاج

الطالب: لخضر شاوش عبد الغاني

الملحق رقم 02: شهادة الأيزو المتحصل عليها من طرف شركة scseg



الملحق رقم 03: نتائج اختبار الانحدار البسيط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز على العاملين ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	Erreur standard de		
	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,378 ^a	,143	,112

a. Prédicteurs : (Constante), التركيز على العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	214,510	1	214,510	4,675	,039 ^b
	de Student	1284,690	28	45,882		
	Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز عند العاملين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	59,936	7,258		8,258	,000
	التركيز عند العاملين	1,064	,492	,378	2,162	,039

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز عند العمليات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
				l'estimation
1	,479 ^a	,230	,202	6,421

a. Prédicteurs : (Constante), التركيز عند العمليات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	344,672	1	344,672	8,359	,007 ^b
	de Student	1154,528	28	41,233		
	Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز عند العمليات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	54,374	7,366			7,382	,000
	التركز على العمليات	1,408	,487	,479		2,891	,007

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحسين المستمر ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,110 ^a	,012	-,023	7,273

a. Prédicteurs : (Constante), التحسين المستمر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,213	1	18,213	,344	,562 ^b
	de Student	1480,987	28	52,892		
	Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التحسين المستمر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	68,592	11,677			5,874	,000
	التحسين المستمر	,442	,753	,110		,587	,562

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	دعمو التزامل الإدارة العليا ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,216 ^a	,047	,013	7,144

a. Prédicteurs : (Constante), دعمو التزاملادار العليا

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	69,975	1	69,975	1,371	,252 ^b
	de Student	1429,225	28	51,044		
	Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), دعمو التزاملادار العليا

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	63,201	10,500		6,019	,000
	دعمو التزاملادار العليا	,804	,687	,216	1,171	,252

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التركيز على لابتاتو العملاء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332 ^a	,110	,078	6,902

a. Prédicteurs : (Constante), التركيز على لابتاتو العملاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	165,225	1	165,225	3,468	,073 ^b
de Student	1333,975	28	47,642		
Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميز والتنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز على نماذج يتناول العملاء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1					
(Constante)	58,987	8,903		6,625	,000
التركيز على نماذج يتناول العملاء	1,094	,588	,332	1,862	,073

a. Variable dépendante : الميز والتنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الميز والتنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,211	,183	6,499

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	316,415	1	316,415	7,490	,011 ^b
de Student	1182,785	28	42,242		
Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميز والتنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	52,379	8,495		6,166	,000
	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	1,633	,597	,459	2,737	,011

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة الشاملة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
				l'estimation
1	,511 ^a	,262	,235	6,288

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	392,164	1	392,164	9,919	,004 ^b
	de Student	1107,036	28	39,537		
	Total	1499,200	29			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	37,381	12,126		3,083	,005
	إدارة الجودة الشاملة	,427	,135	,511	3,149	,004

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم 04: معاملات ارتباط بارسن

Corrélations

		تمنح المؤسسة مكافئ	توجانز	تحرص الادارة على تقدير	تقوم الشركة بالاستثمار	التركيز على العاملين	إدارة الجودة الشاملة
تشجع الادارة العاملين تشجيعا	Corrélation de Pearson	1	,270	,309	,366*	,674**	,462*
ماتت وليد افكار جديدة وايجاد الحلول	Sig. (bilatérale)		,150	,096	,047	,000	,010
اسبغ للمشاكل المتعلقة بالجودة.	N	30	30	30	30	30	30
تمنح المؤسسة مكافئ توجانز	Corrélation de Pearson	,270	1	,420*	,533**	,792**	,412*
(مادية، معنوية)	Sig. (bilatérale)	,150		,021	,002	,000	,024
للعاملين تشجيعهم على العمل والانتاج	N	30	30	30	30	30	30
جود عالية.							
تحرص الادارة على تقدير بيمور	Corrélation de Pearson	,309	,420*	1	,261	,654**	,490**
تطوير قدرات ابتكار اتعاملين.	Sig. (bilatérale)	,096	,021		,164	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30
تقوم الشركة بالاستثمار اعلان	Corrélation de Pearson	,366*	,533**	,261	1	,760**	,434*
بها واثرا اكمه في اتخاذ القرارات.	Sig. (bilatérale)	,047	,002	,164		,000	,017
	N	30	30	30	30	30	30
التركيز على العاملين	Corrélation de Pearson	,674**	,792**	,654**	,760**	1	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,462*	,412*	,490**	,434*	,616**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	,024	,006	,017	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تعمل المؤسسة على جعل عملي	توفر الشركة التكنولوجيا لعمال	تقوم المؤسسة بتوفير الرق	تعمد الشركة على توفير قايمة	التركيز على العمليات	إدارة الجودة الشاملة
تعمل المؤسسة على جعل عملي	Corrélation de Pearson	1	,333	,244	,432*	,708**	,554**
بوطة خانا.	Sig. (bilatérale)		,072	,194	,017	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
توفر الشركة التكنولوجيا لعمال	Corrélation de Pearson	,333	1	,463**	,324	,768**	,461*
لعمل.	Sig. (Bilatérale)	,072		,010	,080	,000	,010
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,244	,463**	1	,317	,686**	,494**

تقوم المؤسسة بالتحقيق الرقابة على جميع العمليات	Sig. (Bilatérale)	,194	,010		,088	,000	,006
لاجراء اتمناجلا مساعد خفيفا لاحتلالا لتلنف.	N	30	30	30	30	30	30
تعتمد الشركة كمتقناتر قابية العمل الخاضع لبطمستوى لاجود	Corrélation de Pearson	,432*	,324	,317	1	,701**	,563**
المرغوب.	Sig. (Bilatérale)	,017	,080	,088		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
التركيز على العمليات	Corrélation de Pearson	,708**	,768**	,686**	,701**	1	,718**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,554**	,461*	,494**	,563**	,718**	1
	Sig. (Bilatérale)	,001	,010	,006	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تقوم المؤسسة على اجراء	عملية التحسين المت	تسعى المؤسسة الى انتاج	تقوم المؤسسة باجراء	بحوث ودراسات لانتاج	التحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة
	اعتمادية متتالية قرب	مسؤولية جميعا	سيدا مستمر لاجود عالم	نتو جندلا لمطابقة الم			
	استمرار في ما يتعلق ب	طرا انا لعلياو العالمينا	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم
	متها ومنتجتها.	لمؤسسة.	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم	نتو جندلا لمطابقة الم
تعمل المؤسسة على اجراء تحسينات متتالية	Corrélation de Pearson	1	,115	,212	,325	,561**	,259
ويستمر ارا في ما يتعلق بخدماتها او منتجاتها	Sig. (Bilatérale)		,546	,261	,079	,001	,167
	N	30	30	30	30	30	30
عملية التحسين المستمر مسؤوليتها جميعا	Corrélation de Pearson	,115	1	,264	,144	,595**	,178
طرا انا لعلياو العالمينا لمؤسسة.	Sig. (Bilatérale)	,546		,158	,449	,001	,346
	N	30	30	30	30	30	30
تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات مستمرة لاجودا	Corrélation de Pearson	,212	,264	1	,429*	,699**	,320
لمنتو جندلا لمطابقة المنتج للمعايير الد	Sig. (Bilatérale)	,261	,158		,018	,000	,084
ولية.	N	30	30	30	30	30	30
تقوم المؤسسة باجراء بحوث ودراسات لانتاج	Corrélation de Pearson	,325	,144	,429*	1	,769**	,554**
جمنتو جندلا لمطابقة الم	Sig. (Bilatérale)	,079	,449	,018		,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	,561**	,595**	,699**	,769**	1	,516**
	Sig. (Bilatérale)	,001	,001	,000	,000		,003
	N	30	30	30	30	30	30
إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,259	,178	,320	,554**	,516**	1
	Sig. (Bilatérale)	,167	,346	,084	,001	,003	
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تقومالشركتبتدراستوربتمنحيدالناخر	Corrélation de Pearson	1	,260	,096	,284	,610**	,574**
للسوقيهذاتتعرفلعاجاجاتورعجاتازرب	Sig. (Bilatérale)		,166	,615	,129	,000	,001
الثن.	N	30	30	30	30	30	30
تركزالشركتشككبيرعلتحقيقضاللز	Corrélation de Pearson	,260	1	,572**	,235	,730**	,548**
بونمخلالاعدادتشكيلاتواسعةالمنتجا	Sig. (Bilatérale)	,166		,001	,211	,000	,002
تبديفجلبأكبرعدمنازلباتنقيالسوق.	N	30	30	30	30	30	30
تعتبرالمؤسسةالزبونوالمحددالرتبسي	Corrélation de Pearson	,096	,572**	1	,405*	,749**	,490**
لجودةالمنتجوتقوالمصفاالتبيريدها.	Sig. (Bilatérale)	,615	,001		,026	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30
بمالاتخاذبأراءالزبانواقراحتهملتحسن	Corrélation de Pearson	,284	,235	,405*	1	,684**	,494**
بجودةالمنتجالتقدمالمقدمةاليهمومتابعةشكا	Sig. (Bilatérale)	,129	,211	,026		,000	,006
ويهموتقديمالظولالمناسبتهم.	N	30	30	30	30	30	30
التركيزعللزابانأوالملاء	Corrélation de Pearson	,610**	,730**	,749**	,684**	1	,761**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
إدارةالجودةالشاملة	Corrélation de Pearson	,574**	,548**	,490**	,494**	,761**	1
	Sig. (Bilatérale)	,001	,002	,006	,006	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تقومالشركتبتدراستوربتمنحيدالناخر	تعمدالشركتعلسترا	لاطراوالمعلمينفرصة	ذاكرزيمستقبلتراهذا	الاستفادتمنبرامجالنطو	فيعيدتتسعدالمؤسسال	التخطيطالاستراتيجيل	دارةالجودةالشاملة	إدارةالجودةالشاملة
		تقومالشركتبتدراستوربتمنحيدالناخر	تعمدالشركتعلسترا	لاطراوالمعلمينفرصة	ذاكرزيمستقبلتراهذا	الاستفادتمنبرامجالنطو	فيعيدتتسعدالمؤسسال	التخطيطالاستراتيجيل	دارةالجودةالشاملة	إدارةالجودةالشاملة
تقومالشركتبتدراستوربتمنحيدالناخر	Corrélation de Pearson	1	,444*	,254	,288	,734**	,591**			
تعمدالشركتعلسترا	Sig. (Bilatérale)		,014	,176	,123	,000	,001			
لاطراوالمعلمينفرصة	N	30	30	30	30	30	30			
ذاكرزيمستقبلتراهذا	Corrélation de Pearson	,444*	1	,129	,152	,610**	,684**			
فيعيدتتسعدالمؤسسال	Sig. (Bilatérale)	,014		,497	,423	,000	,000			
التخطيطالاستراتيجيل	N	30	30	30	30	30	30			
دارةالجودةالشاملة	Corrélation de Pearson	,254	,129	1	,501**	,698**	,389*			
إدارةالجودةالشاملة	Sig. (Bilatérale)	,176	,497		,005	,000	,034			
	N	30	30	30	30	30	30			
تقومالشركتبتدراستوربتمنحيدالناخر	Corrélation de Pearson	,288	,152	,501**	1	,701**	,480**			
تعمدالشركتعلسترا	Sig. (Bilatérale)	,123	,423	,005		,000	,007			
لاطراوالمعلمينفرصة	N	30	30	30	30	30	30			
ذاكرزيمستقبلتراهذا	Corrélation de Pearson	,734**	,610**	,698**	,701**	1	,774**			
فيعيدتتسعدالمؤسسال	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000			
التخطيطالاستراتيجيل	N	30	30	30	30	30	30			
دارةالجودةالشاملة	Corrélation de Pearson	,734**	,610**	,698**	,701**	1	,774**			
إدارةالجودةالشاملة	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000			
	N	30	30	30	30	30	30			

N		30	30	30	30	30	30
إدارة الجودة الشاملة	Corrélation de Pearson	,591**	,684**	,389*	,480**	,774**	1
	Sig. (Bilatérale)	,001	,000	,034	,007	,000	
N		30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تمتلك المؤسسة القدر	لدى المؤسسة القدرة	تستجيب المؤسسة لدرجة	لعدم الحاجة لمتطلبات	استخدام سياسة مرنة	تمتلك المؤسسة القدر	الميزة التنافسية
	تمتلك المؤسسة القدر	لدى المؤسسة القدرة	تستجيب المؤسسة لدرجة	لعدم الحاجة لمتطلبات	استخدام سياسة مرنة	تمتلك المؤسسة القدر	الميزة التنافسية	
Corrélation de Pearson	1	,365*	,395*	,299	,211	,658**	,510**	
Sig. (Bilatérale)		,047	,031	,108	,264	,000	,004	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,365*	1	,353	,419*	,626**	,815**	,618**	
Sig. (Bilatérale)	,047		,055	,021	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,395*	,353	1	,361	,144	,644**	,392*	
Sig. (Bilatérale)	,031	,055		,050	,449	,000	,032	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,299	,419*	,361	1	,267	,664**	,463**	
Sig. (Bilatérale)	,108	,021	,050		,154	,000	,010	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,211	,626**	,144	,267	1	,663**	,489**	
Sig. (Bilatérale)	,264	,000	,449	,154		,000	,006	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,658**	,815**	,644**	,664**	,663**	1	,720**	
Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	
Corrélation de Pearson	,510**	,618**	,392*	,463**	,489**	,720**	1	
Sig. (Bilatérale)	,004	,000	,032	,010	,006	,000		
N	30	30	30	30	30	30	30	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تعدجدة الخدمة أو المنتج					
		تعدجدة الخدمة أو المنتج					
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	1	,132	,050	,364 [*]	,647 ^{**}	,124
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)		,487	,795	,048	,000	,516
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,132	1	,236	,354	,578 ^{**}	,218
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)	,487		,210	,055	,001	,248
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,050	,236	1	,293	,636 ^{**}	,411 [*]
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)	,795	,210		,116	,000	,024
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,364 [*]	,354	,293	1	,738 ^{**}	,357
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)	,048	,055	,116		,000	,053
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,647 ^{**}	,578 ^{**}	,636 ^{**}	,738 ^{**}	1	,424 [*]
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,020
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,124	,218	,411 [*]	,357	,424 [*]	1
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)	,516	,248	,024	,053	,020	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تعدجدة الخدمة أو المنتج					
		تعدجدة الخدمة أو المنتج					
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	1	,571 ^{**}	,484 ^{**}	,115	,701 ^{**}	,624 ^{**}
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Sig. (Bilatérale)		,001	,007	,546	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تعدجدة الخدمة أو المنتج	Corrélation de Pearson	,571 ^{**}	1	,580 ^{**}	,268	,784 ^{**}	,547 ^{**}

تعملا لمؤسسة علمتتجميعوظفيا علمتتقديمافكا	Sig. (Bilatérale)	,001		,001	,153	,000	,002
رجديدو ممتكر فكتصيدالمنتجتوالخدمات.	N	30	30	30	30	30	30
توملا لمؤسسة علمتتطوير التكتولوجيا المستعمدة	Corrélation de Pearson	,484**	,580**	1	,432*	,840**	,604**
في علمتتالانتاجو اعتبار الابداعا اظلالر يادقو التمي	Sig. (Bilatérale)	,007	,001		,017	,000	,000
زفيا لسوق.	N	30	30	30	30	30	30
تيملا لشر كتراسكتطلب الموار البشر يكتاتلموه	Corrélation de Pearson	,115	,268	,432*	1	,652**	,366*
لا التا علمتتو الكفاءة المهنية.	Sig. (Bilatérale)	,546	,153	,017		,000	,047
	N	30	30	30	30	30	30
الابداعو التميز	Corrélation de Pearson	,701**	,784**	,840**	,652**	1	,712**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,624**	,547**	,604**	,366*	,712**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,002	,000	,047	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تعملا لشر كة التختفي	تتبعلا لشر كة سياسات	تعملا لمؤسسة علمتتدع	متشطرة البحتو التطو	يرمنا لخصلا التكالو	الميزة التنافسية
		تعملا لشر كة علمتتالرفع	يعدتختفيا التاليفمن	سعر	تتملقتبيعمنتجتهاب	أسعار تنافسيةمقارنة	ف. ف.
		ضتكاليفالانتاجمثلا	الاهدافار نيسيتملمو	سستونو للمسابجود	بالمناقصين.	الكلفة الأقل	
		منا لانتاجو تكتحقو	روا لوليتاستمرا	ليفا لغير الضرورية.	المنتوج.		
		أفضلا لمخرجاتو اجو	لعملا علمتتقليلالتكا				
		دها لقتكلكةممكتة.					
تعملا لشر كة علمتتالرفع علمتتالانتاجو توتج	Corrélation de Pearson	1	,598**	,221	,369*	,350	,537**
قيا أفضلا لمخرجاتو اجو دها لقتكلكةممكتة.	Sig. (Bilatérale)		,000	,241	,045	,058	,002
	N	30	30	30	30	30	30
تعملا لشر كة التختفيا التاليفالانتاجمثلا	Corrélation de Pearson	,598**	1	,248	,313	,381*	,646**
المواد لوليتاستمرا روالعملا علمتتقليلالتكا	Sig. (Bilatérale)	,000		,187	,092	,038	,000
لتكاليفغير الضرورية.	N	30	30	30	30	30	30
يعدتختفيا التاليفمنا لاهدافار نيسيتملمو	Corrélation de Pearson	,221	,248	1	,178	,198	,522**
وسستونو للمسابجودالمنتوج.	Sig. (Bilatérale)	,241	,187		,346	,295	,003
	N	30	30	30	30	30	30
تتبعلا لشر كة سياساتسعر	Corrélation de Pearson	,369*	,313	,178	1	,526**	,794**
تتملقتبيعمنتجتهابأسعار تنافسيةمقار	Sig. (Bilatérale)	,045	,092	,346		,003	,000
نابالمناقصين.	N	30	30	30	30	30	30
تعملا لمؤسسة علمتتدع علمتتتطو البحتوال	Corrélation de Pearson	,350	,381*	,198	,526**	1	,790**
تطووير منالخصلا التكاليف.							

	Sig. (Bilatérale)	,058	,038	,295	,003	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30
التكلفة الأقل	Corrélation de Pearson	,537**	,646**	,522**	,794**	,790**	1
	Sig. (Bilatérale)	,002	,000	,003	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,456*	,598**	,454*	,568**	,488**	,748**
	Sig. (Bilatérale)	,011	,000	,012	,001	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تقومالشر كمتسليممنت	تكالشر كمنقواتتوز	تعمالموسسةعناست	تقدملموسسةخدمتجد	تليومتطلباتالاسواق	التسليم	الميزة التنافسية
تقومالشر كمتسليممنتجهاز باننهااقبالو	Corrélation de Pearson	1	,377**	,518**	,063	,662**	,321
قتالمحددوذلكباختراامواعبدالالتسليموتقمةا	Sig. (Bilatérale)		,040	,003	,740	,000	,084
لزيانن.	N	30	30	30	30	30	30
تكالشر كمنقواتتوز يعالمنتجدةالتسليم	Corrélation de Pearson	,377*	1	,367**	,327	,760**	,423*
انهاالتسليمعمليةالتسليم.	Sig. (Bilatérale)	,040		,046	,078	,000	,020
	N	30	30	30	30	30	30
تعمالموسسةعناستتعمالنظامالتسليمالرف	Corrélation de Pearson	,518**	,367*	1	,068	,766**	,565**
وري.	Sig. (Bilatérale)	,003	,046		,723	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30
تقدملموسسةخدمتجدبداأسر عنمنافسيه	Corrélation de Pearson	,063	,327	,068	1	,523**	,397*
اوتلبيةمتطلباتالاسواق.	Sig. (Bilatérale)	,740	,078	,723		,003	,030
	N	30	30	30	30	30	30
التسليم	Corrélation de Pearson	,662**	,760**	,766**	,523**	1	,647**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,321	,423*	,565**	,397*	,647**	1
	Sig. (Bilatérale)	,084	,020	,001	,030	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: بعض الصور للمجمع الصناعي للأسمنت سور الغزلان البويرة



الملحق رقم 06: منتجات gica



الملحق رقم 07: منشور سياسة الجودة ل scseg

سياسة الجودة

إن الذفاعة التجارية التي يفرضها السوق و التي تواجهها شركة الاسمنت بسور الغزلان تتشكل مسرا للتنمية و تحد يجب على الشركة مواجهته لتعزيز حصتها في السوق و طرو اسواق جديدة. من أجل استمرارية ديناميكية التحسين، نحن ملتزمون بوضع الجودة و رضا زبائننا في معيارنا اليومية، لتحقيق الاهداف التالية:

1. احترام المتطلبات القانونية و التنظيمية،
2. فهم و تلبية متطلبات زبائننا ،
3. تطوير وظيفة التسويق،
4. فهم احتياجات و توقعات الأطراف المعنية،
5. السيطرة على تكاليف الإنتاج و ترشيد النفقات من خلال استخدام أدوات الإدارة التحليلية و طرق تحسين استهلاك الطاقة،
6. تطوير مهارات صالنا،
7. المحافظة على صحة و سلامة صال الشركة من حوادث العمل،
8. التقليل من الأثر البيئية الناتجة عن نشاطات الشركة،

لتقديم بذلك، نلتزم الشركة بخطوات التحسين المستمر قائمة على متطلبات معيار ISO 9001 V 2015 من خلال وضع الزبون في مركز قرارنا للحفاظ على مساهمتنا التجارية. الرئيس المدير العام لشركة الاسمنت بسور الغزلان، يعلّب من جميع الموظفين الالتزام التام بسياسة الجودة للشركة و المساهمة في تحقيق الاهداف المحددة.

الرئيس المدير العام

السيد: بيبى ابراهيم

2024