

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة

حالة مؤسسة:

ألفاكريستو (Alfa Cristo) للصناعة - الجبس - بأولاد جلال

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

د/ فني فضيلة

إعداد الطالب:

ميدني مصطفى إبراهيم

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	زينب بن تركي	أستاذ محاضر - أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فني فضيلة	أستاذ محاضر - أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	الهاشمي عبابسة	أستاذ محاضر - أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة

حالة مؤسسة

ألفاكريستو (Alfa Cristo) للصناعة - الجبس - بأولاد جلال

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

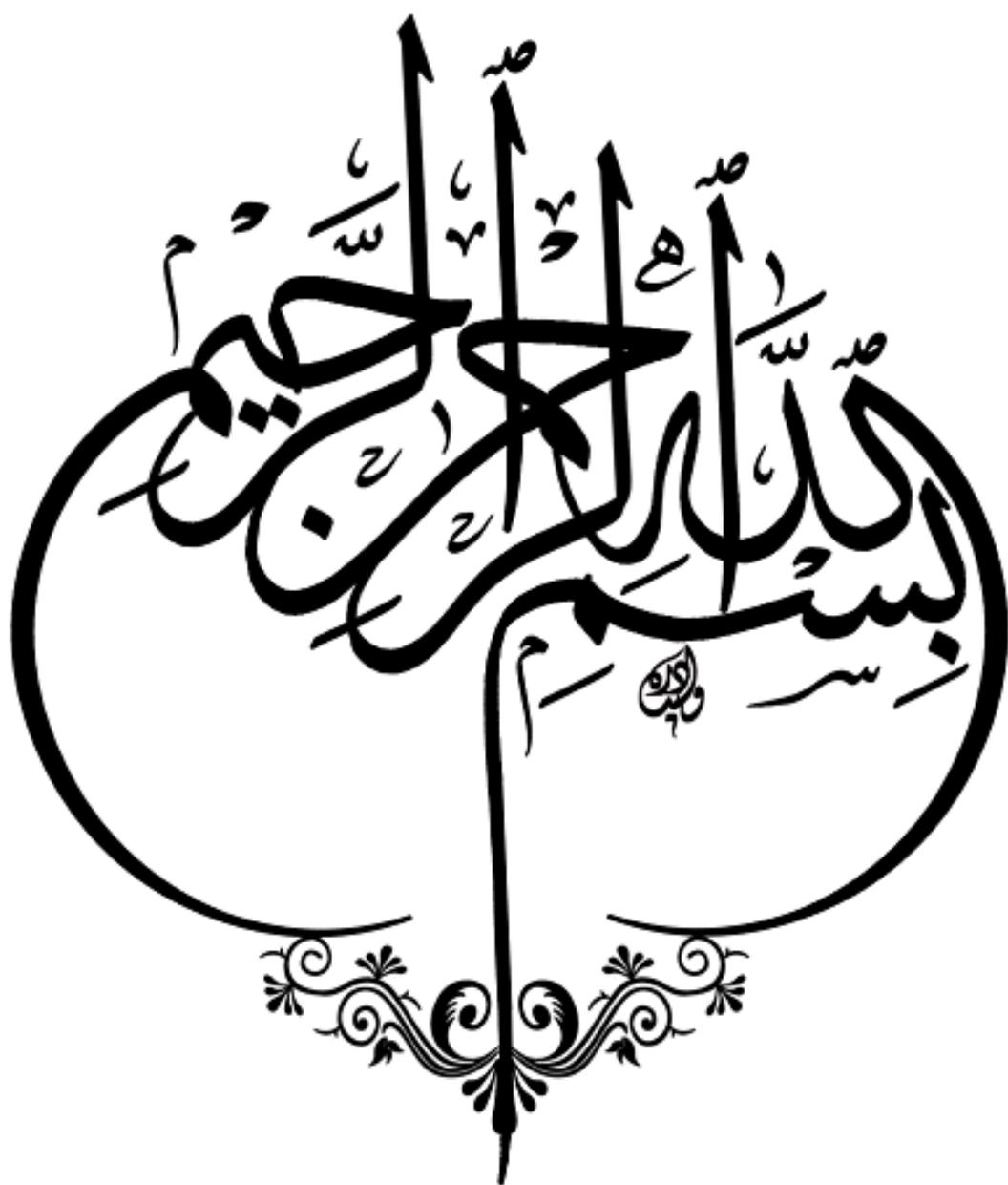
د/ فني فضيلة

إعداد الطالب:

ميدني مصطفى إبراهيم

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	زينب بن تركي		رئيسا	جامعة بسكرة
2	فني فضيلة		مشرفا	جامعة بسكرة
3	الهاشمي عبابسة		ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022





إهداء

لي أعز الناس.... إلى من هما صاحب الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلنا إليه

أبي وأمي

إلى من شاركنا حنان الأسرة وعاش معنا أسعد اللحظات في البيت والجامعة

إلى إخوتنا وأخواتنا

إلى كل أساتذتنا الكرام.....

إلى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك

إلى كل قارئ لهذا البحث ومستفيد من قرائته.

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

اشكر الله عز وجل على توفيقه لي في هذا النجاح

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذة

الدكتورة: فني فضيلة

على قبولها الإشراف على هذه الرسالة، وعلى كل ما

قدمته لي من عون ونصائح وإرشادات قيمة التي على

ضئونها سرت في إتمام هذا العمل.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية اهتمام المؤسسة بالإيزو وإدارة الجودة الشاملة لأثر ممارساتها وإستراتيجياتها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، ولإبراز دورهما الفعال في تطوير الميزة التنافسية من خلال تحسين سمعة المؤسسة مما يؤدي لاكتساب زبائن جدد والمستهلكين القداماء، فيوصل بالمؤسسة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق بالسوق. حيث أوصت الدراسة بضرورة تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام بمبدأ مشاركة الموظفين في المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة اهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلة بالشكل الصحيح، مع العمل على الإنتاج السلع والخدمات بمواصفات علمية للجودة وذلك بغية للحصول على شهادة الإيزو.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الإيزو.

Study Summary:

The study aimed to shed light on the importance of an organization's focus on ISO and Total Quality Management (TQM) in terms of their impact on the organization's practices and strategies to achieve competitive advantage. It highlighted their effective role in developing competitive advantage by improving the organization's reputation, thereby attracting new customers and retaining existing ones, ultimately leading to increased competitive capability in the market. The study recommended activating TQM by emphasizing employee participation in decision-making processes and increasing their empowerment to facilitate timely and high-quality work. It also emphasized the importance of implementing training plans for employees to enhance their problem-solving capabilities. Additionally, it stressed the need to produce goods and services that meet international quality standards in order to obtain ISO certification.

Keywords:

Total Quality Management, competitive advantage, ISO.

قائمة

الجداول والأشكال و
الرسوم التوضيحية

قائمة بالجداول والأشكال والرسوم التوضيحية

الصفحة	العنوان	الرقم
18	جدول رقم (01): يوضح الفروقات والعلاقة بين الجودة الشاملة وإيزو 9000	1
43	جدول رقم (02): الأساليب الإحصائية المستخدمة	2
43	الجدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	3
45	جدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	4
45	جدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	5
46	جدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية	6
48	جدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	7
49	جدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	8
51	جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور الجودة الشاملة.	9
52	جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القبول والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور إدارة الميزة التنافسية.	10
56	جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	11
57	جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة أو أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، على الميزة التنافسية.	12

قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية:

الصفحة	العنوان	الرقم
د	رسم توضيحي رقم (01): يوضح نموذج البحث	1
40	رسم توضيحي رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو للصناعة	2
46	الشكل رقم (01): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	3
47	الشكل رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة لعمرية	4
48	الشكل رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	5
50	الشكل رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	

مقدمة

شهد العالم المعاصر مؤخرا العديد من التغييرات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي ادت الى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من اجل الاستحواذ على السوق من خلال جذب نسبة أكبر من الزبائن وكسب ولائهم، وتعتبر الجودة الشاملة من الأدوات والعوامل الأكثر أهمية وفعالية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق مزاياها التنافسية في ظل اشتداد المنافسة العالمية والتحرر الاقتصادي الحالي.

وتعد إستراتيجية الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والامريكية والاروروبية. حيث استطاعت اليابان فرض سيطرتها على الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم بفضل الجودة لمنتجاتها وكذلك لانتهاجها لإستراتيجيات فعالة مما فرض على المؤسسات الاقتصادية والخدمات المتشابهة لإعادة النظر في سياساتها الإدارية، بما أن الأسواق العالمية الحالية مكتظة بعدة مؤسسات اقتصادية تقدم عدة من المنتجات والخدمات المتشابهة لأكثر حد هذا جعل عدة دول تعاني من الكساد للمنتجات.

مما أدى للمؤسسات لتبني قوة تنافسية جديدة عن طريق جلب آلات مستحدثة، و إرساء قواعدها في الشركات، و العمل على تطبيق الميزة التنافسية بشكل افتراضي و متميز و معتمدة على إستراتيجية من إستراتيجيات الجودة الشاملة، و لعل من أهم هذه الممارسات فإن إدارة الجودة الشاملة تتخذ نهج مبرمج من العمليات و الإستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة كوسيلة للاستمرار و تعزيز ميزتها التنافسية و تحسين مستوى الخدمات و المنتجات للصناعة التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة للأسواق المحلية و العالمية ، فأصبحت الإستراتيجية محورا للتمايز بين السلع و الخدمات في الاسواق، الأمر الذي جعلها تحظى بأكثر أهمية من طرف المؤسسات الاقتصادية من اجل ضمان الاستمرارية في سوق يتميز بعدم الاستقرار و بيئة اقتصادية شديدة التذبذب. سوف نحاول من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على الجودة الشاملة وإبراز ممارساتها التي تناولتها الأدبيات والدراسات المختلفة ودورها في الميزة التنافسية. حيث سوف تكون الجودة الشاملة في مؤسسة (ألفاكريستو للصناعة جيس بولاية أولاد جلال) مجالا جيدا لتطبيق هذه الدراسة. وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا تحديد الدور الي تلعبه الجودة الشاملة في الميزة التنافسية داخل المؤسسة.



إشكالية الدراسة:

تواجه الشركات الصناعية تحديات كبيرة في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. يرجع ذلك إلى التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، مما يؤثر على عملية التصدير ويزيد من التنافسية. وتواجه الشركات الصناعية في الجزائر تنافسًا دائمًا مع الشركات الأجنبية التي تلتزم بمعايير عالية وتحقق تنافسية واضحة في السوق المحلية. لذا، تحتاج تلك الشركات إلى استكشاف آليات جديدة للتغلب على هذه المشكلات وتحقيق ميزة تنافسية قوية على الصعيد المحلي والعالمي، مما يضمن تطورها وتحسينها.

وتتعلق مشكلة الدراسة الرئيسية بالوقوف على ممارسات إستراتيجية الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الجزائرية وأثرها على الميزة التنافسية بناء على الإستراتيجية المنتهجة (قيادة التكلفة المنخفضة، التميز، التركيز)، لما أظهرته نتائج الدراسات من فاعليتها في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وتحسين السلع والخدمات والسلع المقدمة، كما في دراسة (kadah, 2012) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساعد الشركات الصناعية على تعزيز الميزة التنافسية، ودراسة (korankye, 2013) والتي بينت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين وتساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء وعليه بناء على ما ذكرناه سلفاً يمكن ان تطرح التساؤل العام التالي:

ما أثر تبني أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في الشركات في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟

التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية لا بد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما المقصود بإستراتيجية الجودة الشاملة؟ وماهي أهم أبعادها؟

❖ ما المقصود بالميزة التنافسية؟

بناء على مكونات إدارة الجودة الشاملة تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما أثر التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟

2- ما أثر للعمل بروح الفريق في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟

3- ما أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟

4- ما أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟

5- ما أثر للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للصناعة؟



فرضيات البحث

بالنظر لمشكلة الدراسة، وما بني عليها من أسئلة، للإجابة عن الأسئلة التالية تم وضع الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الأساسية: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية ألفاكريستو للصناعة جيس

ولاية أولاد جلال، عند مستوى الدلالة $x=0.05$

بناء على مكونات إستراتيجية الجودة الشاملة يتفرع الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية عند

مستوى $x=0.05$

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للعمل بروح الفريق في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية عند

مستوى $x=0.05$

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية عند

مستوى $x=0.05$

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية عند

مستوى $x=0.05$

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الجزائرية عند مستوى

التموضع الإستراتيجي:

إن اختبار منهج دراسة معين يجمع بين الطبيعة والموضوع المدروس، والغاية منه معرفة المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في

دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث المقدم والمعلومات المراد الحصول عليها

للتعرف على آراء مسؤولي مؤسسة ألفاكريستو للصناعة جيس حول إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد

استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنهما المنهجان اللذان مكنا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما

هي موجودة في الواقع بالإضافة إلى وصفها وصفا دقيقا مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول

إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، ولتكوين هذه الدراسة حلت إلى العديد من المصادر والمراجع فقد

اعتمدت على الكتب العربية وكذا أطروحات الماجستير والدكتوراه وبالإضافة إلى ذلك المجالات والمقالات و الملتيقيات التي لها علاقة

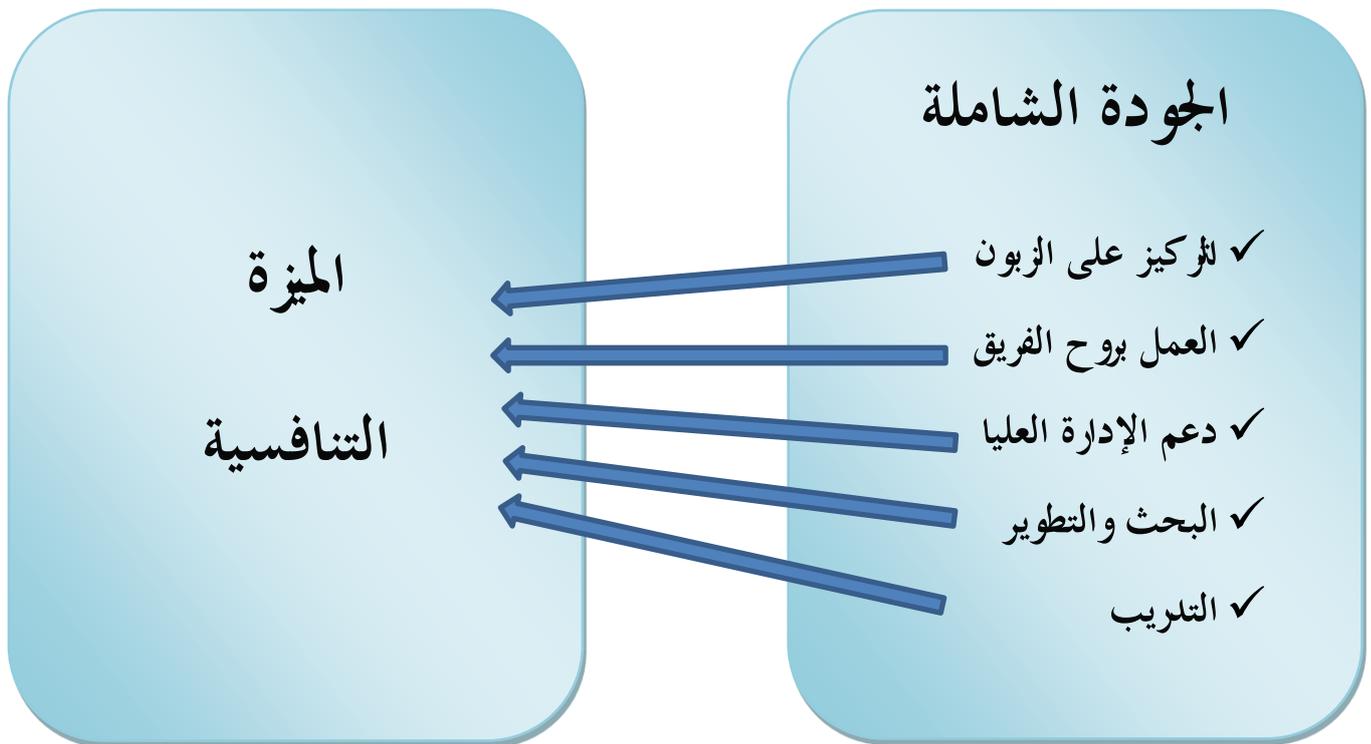
واهتمام بالموضوع كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله

تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع الأفراد البحث وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث..

نموذج البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اقتراح النموذج التالي:

الشكل (01): نموذج البحث:



رسم توضيحي 1-1 نموذج البحث

(المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة)

الدراسات السابقة

حظيت متغيرات الدراسة باهتمام متزايد لكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة:

❖ أجرى (علي، 2015) دراسة ركزت على معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة جوف من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس، وقد لخصت الدراسة الى ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجه عملية صناعة القرارات بالجامعة السعودية وخاصة جامعة جوف.

❖ (محبوب، 2022) هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في أهمية الاتصال في ضمان الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي من خلال التطرق إلى الأسباب الرئيسية لإدخال نظام (الجودة) في النظم التعليمية، وأهمية وأهداف الجودة الشاملة في التعليم، وذهبت الدراسة إلى تبيان أن الاتصال متغير أساسي في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

❖ (قوي، 2022) هدف هذه الدراسة لوضع مقارنة لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها. بناء على نظرة تحليلية انتقادية من وجهة نظر الباحث، مستمدة من توجهات مختلف الكتاب في هذا المجال، وذلك بتشكيل نموذج مقترح يبين ما إذا كانت الميزة التنافسية وليدة التنافسية أم أن الثانية هي الأصل وميزتها هي المنبتقة منها. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين المتغيرين (التنافسية وميزتها) هي علاقة سببية متعكسة (الميزة هي سبب ونتيجة للتنافسية في آن واحد). فالمزايا التنافسية والتي تتمثل أساساً في جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الإستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية). في المقابل فإن أقسام الجماعات الإستراتيجية (المجموعة الرائدة/ المتحدية... إلخ) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير وخلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية.

❖ (بكوش، 2022) حيث هدفت الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر و إبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي في كونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها من أهمية بالغة في اكتساب التميز.

الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة والميزة التنافسية معا:

❖ (مالكي، قريش، و غماري، 2021) تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالإعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السببي إذ تم توزيع



120 استبانة على موظفي شركة موبيليس بالجزائر العاصمة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس. كما أوصت الدراسة بوجود تامين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة رابحة للمؤسسة.

❖ (صالح و خالدة، 2022) تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في سرد المعلومات والحقائق حيث تم التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها في المكتبات ومراكز التوثيق ثم المقصود بالميزة التنافسية وأهميتها وآليات تحقيقها في المكتبات ومراكز التوثيق قم بعد ذلك توضيح أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتوصلت المجموعة للنتائج أهمها أن إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمكتبات ومراكز التوثيق أصبحت هدفا أساسيا لإدارتها العصرية ووعي منها لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والقدرية على المنافسة تمنحها الاعتراف والسمعة.

❖ (مصطفى، 2022) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها وبنائها لميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث أن تطوير الميزة التنافسية يعتبر هدفا إستراتيجي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، في ظل غذائية ولديها القدرة على المنافسة العالمية حيث اعتمدت الشركة الجودة الشاملة كأسلوب إداري في تسيير ومساعدة الآخرين لإنجاز عملهم فالكمل يؤثر في جودة المنتج.

هيكل الدراسة

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة وتقسيمها إلى ثلاثة فصول:

- ❖ **الفصل الأول:** بعنوان: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية الجودة الشاملة
- ❖ **الفصل الثاني:** بعنوان: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالميزة التنافسية
- ❖ **الفصل الثالث:** كان عبارة عن دراسة تطبيقية بعنوان: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث معنونه على التالي: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل النتائج.

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- ❖ توفير إطار مفاهيمي يساهم في تحليل وفهم المتغيرات الرئيسية مثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وتعريف أهميتها وفوائدها.
- ❖ تحديد المتغيرات الفرعية التي يمكن استخدامها بشكل صحيح لقياس الظاهرة، وتلبية احتياجات الدراسات الحالية والمستقبلية.
- ❖ زيادة وضوح المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع وتحليل آراء الباحثين.

ما الأهمية التطبيقية، فتأتي من خلال:

- ❖ تطبيق نتائج الدراسة في صياغة توصيات عملية للمسؤولين وأصحاب القرار حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وتنافسها الشديد في بيئتها، حيث تسعى كل شركة جاهدة لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على سمعتها.
- ❖ تجلى أهمية هذه الدراسة في دورها في تمهيد الطريق أمام الباحثين لتوسيع نطاق دراسة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.
- ❖ تبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال التركيز على تقديم توصيات قيمة للمسؤولين وأصحاب القرار حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في قيادة الأعمال واستراتيجياتها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

أهداف البحث:

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- ❖ التعرف على كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة.
- ❖ تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية مع الاستخدام الأمثل لإستراتيجياتها الفعالة في مواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي تمر بها.
- ❖ تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- ❖ تحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر وضوحاً في المؤسسة.
- ❖ الوصول الى مؤشرات وصفية لتحديد مواطن القوة والضعف في أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة.
- ❖ إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات.

حدود البحث:

حتى يكون التحليل للموضوع دقيقاً وضعت حدود لدراسة الموضوع، وهي متمثلة بجانبين، أولهما نظري يهتم بكل ما يخص متغيري الدراسة أي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالإضافة للعلاقة بينهما، أما الجانب الثاني فهو تطبيقي، ويهتم بدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا كما يلي:

❖ **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث في الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة (ألفاكريستو للصناعة) لولاية أولاد جلال، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

❖ **الحدود المكانية:** سيتم إنجاز الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

❖ **الحدود الزمنية:** سيتم إنجاز الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

مصطلحات الدراسة:

1- **الجودة:** مدى ملائمة المنتج للإستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات

2- **إستراتيجية الجودة الشاملة:**

❖ **إستراتيجية:** هي الطريقة أو الأسلوب التي تتبعه المؤسسة بهدف تحسين أدائها التنظيمي الموجه، التي تهدف

لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية

الإنتاجية وتعظيم دورها.

❖ **الجودة الشاملة:** هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها،

وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه

الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (Michel، 2000، صفحة 07)

3- **الميزة التنافسية:** استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بما بحيث تتولد قيمة لا

يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. (منصور و ديب، 2015، الصفحات 43-74).

الفصل الاول:

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

سوف يتناول هذا الفصل عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجيات تطبيقها بإعتبار تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو المتغير المستقل في الدراسة ، سوف يتم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بداية من تطور مفهوم الجودة إلى مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة و المفاهيم الأساسية في إدارية الجودة الشاملة ، و أيضا أهمية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة و أهدافها ، و أخيرا نتعرف لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معيقاتها ، و في الأخير نتعرف على الجودة الشاملة و ISO 9000 .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

سنتعرف في هذا الجزء إلى معنى مصطلح إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وإستراتيجياتها المتبعة، فالإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد المتاحة باستخدام أساليب معينة وذات جودة وانفراد لتكون إدارة ناجحة.

وتعرف كلمة إستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الاول: التطور التاريخي للجودة الشاملة ومفهومها:

الفرع الأول: التطور التاريخي للجودة:

ونقصد بجودة المنتجات تلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى، بالإعتماد على الحاجيات الإيجابية التي تصاحب تقديمها، ويراعي في الجودة مستوى القبول، حيث يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه(عنتر، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، 1995) وترتبط الجودة بالخصائص الداخلية للمنتج أو الكيفية التي يتم تقديمها بالنسبة للخدمة عكس النوعية التي ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة(براهيم و إبراهيمي، 2011، صفحة 08)، و قد تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الاقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة، ويمكن تلخيصها في أربع مراحل:(التميمي و الخطيب، 2008):

1- المرحلة الأولى (1940): مرحلة فحص الجودة:

وهو عبارة عن نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها.

2- المرحلة الثانية (1940-1960): مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:

من خلال هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

3- المرحلة الثالثة (1960-1980): مرحلة ضمان الجودة:

من خلال هذه المرحلة يتم الإنتقال من جودة المنتج الى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ.

المرحلة الرابعة (1980 حتى الآن): في الأخير توصلوا الى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: مفهوم الجودة الشاملة:(شاكرو خالد، 2015، صفحة 77)

- أ- مفهوم الجودة: يوجد العديد من التعاريف التي وردت من قبل الباحثين في توضيح معنى الجودة، ويقصد بها ماهية الشخص أو السلعة ودرجة صلاحيتها، ويتفق الكثير ان الجودة تعني النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية، ويقصد بها كيف عكس الكم.
- وقد عرفها ديمينج بأنها "نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة التي تصل الى درجة معينة من الدقة والاتقان، تساعد مالكيها ماديا وتمتع بسوق جيدة ومستدامة"
 - في حين عرفها جوران في كلمتين "القابلية للاستخدام"
 - وعرفها فليب كروسي على أنها المطابقة مع المتطلبات
 - كما عرفتها المنظمة الدولية للتقييس ايزو 9000 ان الجودة هي مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية (العجازمة، 2005، صفحة 329)
- ومنه نستطيع القول، ان الجودة عملية ارتدادية تخطيطية تهدف الى تحسين المنتج وتحقيق رضا وظيفي للعمال وكذلك تلبية احتياجاتهم واحتياجات لأفراد المجتمع ككل (الزبائن).

ب- مفهوم الجودة الشاملة

- يعرف دافيس وأليسون بأن الجودة الشاملة هي " السعي لتحقيق أقصى الأداء، والسعي لتأثير في العناصر التي يصعب السيطرة عليها بصورة مباشرة من خلال مجموعة من المعايير والاجراءات "
 - في حين عرف الترتوري الجودة الشاملة بأنها " البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستفيد، والانتهااء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة " (محمد و أعادير، 2009، صفحة 49)
 - أما مفهوم الجودة الشاملة حسب Schvter: " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي وقت أقصر "
- من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الجودة الشاملة لها مجموعة من المميزات:

- الشمولية: حيث تغطي الجودة الشاملة جميع المجالات والعناصر ذات الصلة ببعض، كما انه يتطلب تطبيقها مشاركة جميع أفراد المؤسسة لضمان نجاح عملية تحسين الجودة.
- الجانب البشري والمادي: تهتم الجودة الشاملة بالجوانب البشرية مثل تحقيق الرضا الوظيفي وتحديد الأهداف وتلبية احتياجات العمال وأفراد المجتمع بشكل عام، كما تركز على استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل أمثل.
- التوجه للتطوير: تهدف الجودة الشاملة إلى رفع مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة من خلال تحسين الأداء والجودة بشكل مستمر.

وباختصار، الجودة الشاملة تهدف الى تحقيق التطوير المستمر وتحسين جميع جوانب المنتج أو الخدمة، بما في ذلك الجوانب المادية والبشرية، وتضمن مشاركة وتعاون جميع أفراد المؤسسة في هذه العملية.

ت- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تتنوع التعاريف في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- عرفها ستيفن كوهن ورونالد بيرنارد 1993: (عبد الله، 2015، صفحة 28) والذي أوضح دلالات الكلمات المكونة للمفهوم وتعني: الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر الجودة (Quality): تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها الشاملة (Total): تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، إبتداءا من التعرف إلى احتياجات المستفيد والانتهاا بتقويم رضا المستفيد ما إذا كان راضيا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- كما عرفها (Gostsch & Davis): أنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".
- أما لوندو بيتر فيعرف إدارة الجودة الشاملة من خلال ارتباطه بمجموعة من المفاهيم التي تتلخص في القيادة العليا وهي المسؤول المباشر في عملية تحسين الجودة والذي يكون بشكل مستمر، وان كل أعضاء المؤسسة يشتركون لتحقيق الجودة مع المراعاة لمتطلباتهم وتحقيق رضاهم (العمال) داخل المؤسسة التي ينتمون إليها (بينز، 2019، صفحة 17)
- أما في حين عرفها تونكس كونها "تشارك وإلتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير المتوقع منه أو ما يزيد عن توقعاته."

ومن مجموعة التعاريف يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وجميع الأفراد العاملين والمجتمع على حد سواء وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات ورفع وتحسين مستوى السلع والخدمات المنتجة عن طريق استخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي بالنتيجة الى زيادة كفاءة الأداء والارتفاع بالفعالية الى أعلى المستويات بموجب خطة طويلة الأجل. (الكرخي، 2015، صفحة 23)

ث- مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة:

يعرف اوكلاند إستراتيجية الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، التنظيم، وفهم كل نشاط وشارك كل فرد في كل مستوى، وهي تتضمن تبني الادارة نظرة استراتيجية للجودة وتركز على المنع لا معالجة المشاكل، وهي تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة (محرمة ث.، 2007، صفحة 113) أما رويل ميل فعرّفها بأنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد بما يؤدي الى خلق قيمة مضافة ومن ثم إشباع حاجات المستهلكين" (الكرخي، 2015، صفحة 22)

أما " كول " فقد مفهوم إستراتيجية الجودة شاملة هي " بأنها مجموعة من المبادئ الإدارية التي تضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير لأن ذلك يحقق أرباحا على الأمد البعيد أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع الأمد الزمني القريب. " (شاكرو خالد، 2015، صفحة 83)

كما عرفت ب " مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين النوع، والتي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية وعلى مختلف المستويات في المنظمة. وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري من خلال إستخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وبناء حلقات الجودة. "

إذن يمكن القول أن:

الجودة الشاملة هي نهج شامل لتحسين الجودة والكفاءة في جميع جوانب المؤسسة. تركز على تحقيق الرضا الشامل للعملاء والموظفين والمساهمين والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب الأعمال.

أما إستراتيجية الجودة الشاملة فهي منهجية أو نهج لتحسين الجودة كإستعمال المؤسسة ل (قيادة التكلفة المنخفضة - التميز - التركيز)، تركز على تضمين جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة، يتطلب ذلك مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التحسين المستمر واتخاذ المسؤولية الشخصية لتحقيق الجودة.

وباختصار، الجودة الشاملة هي الهدف أو النتيجة التي يسعى لتحقيقها النهج الإستراتيجي للجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

الفرع الأول: أهمية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة: (عيار، 2005، صفحة 58)

لا تتوقف أهمية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة على المنتج فقط بل تشمل جودة المؤسسة ككل، بالتركيز على الفرد وتشجيع الإبداع في معالجة المشاكل، لذلك تنعكس أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة وعاملاتها وزبائناتها، ويتضح ذلك كما يلي:

1- بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تقليل الأخطاء والوقاية منها.
- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- تقليل معدل دوران العملة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.

2- بالنسبة للعاملين: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوى العمال.
- خفض حجم الحوادث الصناعية.
- حسن التعاون والإتصال.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

3- بالنسبة للزبائن: تبرز أهمية تطبيق تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- كسب رضا الزبون.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد.
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية والمواصفات والتركيب.

الفرع الثاني: أهداف تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة تحقيق ما يلي: (الكرخي، 2015، صفحة 24)

- 1- رفع مستوى الأداء: للسلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين.
- 2- تحقيق درجة عالية من التطابق: بين السلع أو السلعة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة
- 3- تحقيق مستوي عالي من ضمانات المصدقية: في أداء السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.
- 4- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء: من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة
- 5- حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية: التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة أو الخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكليف المناسب والمغاسل وأماكن تناول والإستلام للخدمات النهائية وغير ذلك.

المطلب الثالث: أبعاد تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

وتتمثل أبعاد ممارسات إستراتيجية الجودة الشاملة بما يلي: (الشعار، النجار، قاسم، و فايز، 2015)

1- التركيز على الزبون:

تتمثل بقدرة المنظمات في زيادة اتصالاتها مع الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد على تلبيةها واشباعها، وكذلك اشراك الزبائن بعملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلا عن امكانية اعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة (حمود ، 2009، صفحة 37).

كما يعرف بأنه مجموعة الإستراتيجيات والإجراءات التي تتخذها الشركة من أجل تلبية متطلبات الزبائن والاحتفاظ بهم ومعرفة احتياجاتهم وتصوراتهم ومحاولة توفيرها، بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وجودة عالية

2- اهتمام ودعم الادارة العليا:

يتوقف نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة وتطبيق منهجها على مدى قناعة وإيمان الادارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، وذلك من اجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق. (حمود ، 2009، صفحة 38)

ويعرف بأنه " درجة اهتمام الإدارات العليا في المشاركة في أعمال الشركة ودعمها وتوفيرها جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير والذي يعد جزء من أعمال القيادة الفعالة، ومن أشكال الدعم الذي توفره الإدارة العليا توجيه أداء عمل الشركة واتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط الفعالة

3- العمل بروح الفريق:

" يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من المتركات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، أي الاعتماد اللامركزية والاتصالات الأفقية، ويعتبر أسلوب المشاركة أداة فعالة في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما يساعد على تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على التحسين المستمر للجودة" (سلطان، 2006-2007، صفحة 56)

يتألف كل فريق عمل من خمسة الى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة او ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وتتطلب فرق العمل ازالة الحواجز بين الادارات والاقسام، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الاشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير

4- البحث والتطوير:

التحسن المستمر للعمليات من خلال قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات واجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الاجراءات، والانتقال من العمليات المتتابعة للعمليات المتزامنة. (S & Tayler, 1995, p. 90)

ويعرف أيضا على أنه القسم المسؤول عن أحدث الأليات والإستراتيجيات التنظيمية، وتطبيقات التكنولوجيا الاتصالات الحديثة، الذي يدعم تقدم الشركة ونجاح أعمالها وتحقيقها لأعلى المستويات التنافسية (European, 2014, pp. 1-29)

5- التدريب:

ان تبني سياسة لقياس أداء العاملين وتقييمها، مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الاداء وتحسينه، ويحتاج العاملون باستمرار الى التدريب لزيادة مهاراتهم والخبرات في عملية الانتاج لتقليل الاخطاء المرتكبة من قبلهم. (S و Tayler، 1995، صفحة 92)

ويعرف التدريب بأنه تعزيز لقدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور من أفكارهم الابتكارية وممارسات الإبداع، وتوظيفها في المكان المناسب.

المبحث الثاني: تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق الممارسات الجودة الشاملة من أصعب المهام، حيث يعتمد أصحاب القرار على جميع الموارد البشرية والمادية واستغلالهم برشاده، ويجب تعاون جميع الأفراد من جميع المستويات للحصول على نتائج إيجابية على المؤسسة وعليه يعود على الأفراد، لهذا سنتطرق في هذا الفصل على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والأخذ بعين الاعتبار أهم متطلبات وأهم معيقات تطبيقها، وعلاقة الجودة الشاملة بالإيزو.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

تختلف الطرق تطبيق الجودة من منظمة لأخرى ومن سياسة لأخرى أو بالأدق من قائد لآخر، ويمكن إنجازها في المراحل التالية (شاكور و خالد، 2015، الصفحات 160-161):

1- مرحلة التهيئة والإعداد: وتسمى هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الصفرية، لأنها تسبق مراحل البناء الحقيقي للجودة الشاملة كجزء لا يتجزأ من إدارة المنظمة. يتم التركيز في هذه على نشر ثقافة الجودة الشاملة وزيادة الوعي لدى العاملين، وكذلك لاستجابة حاجات العاملين فيها ورغباتهم، وفي هذه المرحلة يتم القيام بإعادة صياغة رؤية المنظمة ورسالتها والأهداف العامة، بحيث تكون منسجمة مع فلسفة تطبيق سياسة الجودة الشاملة، كذلك إعداد السياسات والاستراتيجيات اللازمة، من خلال استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي للخروج بخطة طويلة المدى. وتنتهي المرحلة الصفرية بالحصول على الالتزام الحقيقي من قبل الإدارة العليا بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة في المؤسسة. أي أن هذه المرحلة تركز بشكل أساسي على نشر ثقافة الجودة وزيادة وعي العاملين.

2- مرحلة التخطيط: تسمى بالمرحلة الأولى لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث يتم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لعملية التغيير المطلوب داخل المنظمة تجاه مبادئ وقواعد الجودة الشاملة، من خلال تطبيق أساليب إدارة التغيير الفعال وإستراتيجيتها. في هذه المرحلة يتم ملاحظة تبني الجودة الشاملة كقيمة بارزة في رؤية المنظمة وسياساتها المختلفة التي تم الإعداد لها أثناء المرحلة السابقة (المرحلة الصفرية). وفي النهاية التخطيط يتم الخروج بخطة الإستراتيجية والتنفيذية واعتمادها

من قبل الإدارة العليا، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، بغرض تحويل الأقوال إلى أفعال ملموسة ومشاهدة في الأنشطة المختلفة في المنظمة، وبدعم وإلتزام صريح وواضح من قيادة المنظمة.

أي في هذه المرحلة تصبح الجودة الشاملة قيمة بارزة في رؤية المنظمة وسياساتها المختلفة.

3- مرحلة التطبيق التجريبي: تعتمد هذه المرحلة على نتائج المراحل السابقة، حيث يتم البدء في تنفيذ وتطبيق مبادرات محددة في مجال الجودة الشاملة، تركز على مشاريع الجودة ومشاريع التدريب على أدوات الجودة الشاملة وطرقها، كذلك برامج تحسين العمليات التشغيلية وغيرها، للاستفادة والتعلم من الدروس. كما يتم في هذه المرحلة إشراك كافة القطاعات والإدارات في مرحلة التطبيق التجريبي، والتحقق من أنه تم استيعاب سياسة تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة من كافة الموظفين.

أي يتم في هذه المرحلة التركيز على اختبار طرق وأدوات الجودة الشاملة المختلفة.

4- مرحلة المتابعة والتقييم: يتم في هذه المرحلة عملية التقييم والمتابعة للخطط الإستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، وكذلك نتائج المشاريع التجريبية، حيث تتطلب وجود نظام معلومات كفؤ وفعال لدعم جميع المراحل المختلفة لتطبيق الجودة الشاملة. وتستخدم هذه المرحلة عددا من الأساليب والإستراتيجيات مثل: إجراء المسوحات والدراسة، قوائم الاستقصاء والتحقق، المقابلات الشخصية والجماعية وغيرها بغرض التقييم والتعرف على نواحي القوة والضعف بالمنظمة، ومدى تأثير طرق الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحسين المواقع التنافسية في سوق العمل.

أي أن هذه المرحلة تتطلب المتابعة والتقييم ووجود نظام معلومات بدعم جميع المراحل المختلفة في تطبيق الجودة الشاملة.

5- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: إن إنجاز المراحل الأولى المذكورة إبتداءا بمرحلة الإعداد والانتهاى بمرحلة التطبيق التجريبي يوفر للمنظمة مجالا خصبا للاستفادة من الدروس، والتعلم من الممارسة في مجال الجودة الشاملة، ويوفر كذلك للمنظمة القدرة الكافية من الأدلة والبراهين من أجل بناء الثقافة المؤسسية في إستخدام أدوات الجودة الشاملة وطرقها. هذه التجارب تمثل مادة خصبة للنشر وتبادل الخبرات داخل المنظمة نفسها، وكذلك مع المنظمات المشابهة الأخرى.

أي أن هذه المرحلة توفر تبادل الخبرات ونشرها للمنظمة مجالات خصبة للاستفادة من الدروس والتعلم من الممارسة في تطبيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أهم متطلبات ومعيقات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

الفرع الأول: أهم متطلبات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

ومن أهم متطلبات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة: (Porter & Tanner, 1996, p. 85)

❖ **التصميم الفعال**: تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة

التي يريدها العملاء مع الاهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق.

❖ **متابعة عمليات الإنتاج**: يجب متابعة الأداء الإنتاجي وتوجيهه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.

- ❖ **تكوين فرق العمل:** بحيث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لبحث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لإندماج العاملين بالمؤسسة.
- ❖ **القيادة:** يتطلب من القيادة أو القائد البحث عن أعمال المؤسسة كافة والإستماع إلى كافة مشاكل العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. ولتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة يجب توفر العوامل التالية:

- 1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير.
- 2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- 3- ضرورة التركيز على رضا الزبائن في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.
- 4- ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- 5- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب والنماذج أهمها: العصف الذهني، لوحات التشتت وخرائط المراقبة.
- 6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- 7- خلق جو مفعم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.
- 8- ضرورة ابتعاد الإدارة العليا عن سياسة التخويف بالعاملين.
- 9- إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة، يجب المراعاة ما يلي:

- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين.
- تحديد الهدف من إجراء التحسين.
- توفير الدعم الدائم والمستمر من طرف الإدارة العليا
- تشكيل فرق التحسين مع تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري مع تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة
- مساهمة كافة العاملين بالمؤسسة
- استمرار التحسين رغم عدم وجود أخطاء.
- يجب القضاء على الأخطاء ولا نكتفي بتصحيحها.

10- ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقويم عملياتها وأداء العاملين فيها

11- تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات

12- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين

الفرع الثاني: معيقات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

في ظل التحديات المتزايدة وتطور ظاهرة المنافسة على مستوى العالم، تسعى المؤسسات لتبني استراتيجية الجودة الشاملة كوسيلة استراتيجية فعّالة لمواجهة هذه التحديات. ومع ذلك، يلاحظ أنه ليس من السهولة تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي داخل المؤسسة، حيث تعترضها عدة عوائق يجب تجنبها. ومن بين هذه العوائق، يُشير خبراء الجودة إلى المعوقات التالية: (بدرية، صفحة 42)

- غموض أهداف التحسين.
- عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يحتاج إلى خبراء بالجودة.
- التسرع في تنفيذ مراحل برنامج إستراتيجية الجودة، دون التأكد من استكمال كل مرحلة قبل التحول إلى المرحلة التالية.
- ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة والمدراء والموظفين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
- عدم مراعاة الوضعية وقدرات المؤسسة في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.
- التركيز الزائد على تحقيق الأرباح في الأجل القصير فقط.
- استخدام طرق تقييم التقليدية التي تعتمد على تقييم الأجور بناءً على الأداء الفردي، مما ينعكس سلباً على المشاريع ذات المدى الطويل ويثير الخصام والتزاع بين الموظفين.
- توجيه تهديدات للموظفين بشأن تأثير هذا التطبيق على مستقبلهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تخويفهم وعدم رغبتهم في تبني التغيير
- هروب الموظفين ذوي المهارات العالية، ويجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقناعهم بفوائد هذا التحول وأنه سيكون في صالحهم وصالح المؤسسة.
- لشعور لدى الكثير من أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة ستؤدي إلى تحسين الجودة.

المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة:

قبل معرفة العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، يجب الإشارة إلى مفهوم وإجراءات الحصول على شهادة ISO 9000 وكذلك الأخذ بعين الاعتبار سلسلة المواصفات القياسية ل ISO 9000.

الفرع الأول: تعريف الإيزو:

- الإيزو ISO: الكلمة بإختصار تعني تساوي أو مساوي، وتعني مقاسات متساوية
- الإيزو ISO 9000: هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد وتصف هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة التي تتبناها إدارة المنظمة وهي مواصفات تخص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمائية في تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الإلتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج وللتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء المقبولة عالميا. (فواز ، 2008، صفحة 49)

الفرع الثاني: خطوات الحصول على شهادة الإيزو:

وذلك يكون حسب الخطوات التالية بالترتيب: (أحمد، القاهرة)

- ❖ تشكيل مجموعة جودة.
- ❖ تحديد اهداف الجودة.
- ❖ التشاور حول أهداف للجودة الكليا.
- ❖ تحديد أهداف كل قسم.
- ❖ تحضير وتوزيع مصفوفة توضح لسياسة الجودة.
- ❖ تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة.
- ❖ إجراء برامج التوعية بإيزو 9000 للجميع في المؤسسة.
- ❖ تحضير مصفوفة تشرح ماهي الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة.
- ❖ مقارنة هذه الإجراءات مع الإيزو 9000 دوريا.
- ❖ كتابة الإجراءات الإضافية.
- ❖ إصدار الإجراءات العامة لكل المؤسسات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب.
- ❖ عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي.
- ❖ كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة.
- ❖ إجراء التدقيق الملائم ومراجعة الوثائق.
- ❖ إجراء التدقيق الداخلي.
- ❖ إجراءات المراجعة الإدارية.
- ❖ اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- ❖ اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة.
- ❖ الحصول على الشهادة

الفرع الثالث: سلسلة المواصفات القياسية ل ISO 9000:

ترتبط المنظمة الدولية للمواصفات مع المنظمة الدولية الكهربائية ألف نية للعمل على تطوير إجماع عالي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة لا تحدد فقط جودة المنتج وإنما جودة الإدارة ككل. وتعتبر مواصفات الإيزو كالتالي: (مدحت ، 2008، الصفحات 99-98) :

- ❖ الإيزو 9000: مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة، وإستخدام المعايير الأخرى.
- ❖ الإيزو 9001: وهو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات وهو أكثر المعايير شمولاً.
- ❖ الإيزو 9002: وهو نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج، التركيب والخدمات، كما يعالج عمليات الوقاية وإكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب.
- ❖ الإيزو 9003: نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والإختبار فهو يتضمن فقط متطلبات إكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص.
- ❖ الإيزو 9004: وهي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة فهي جد هامة ومفيدة لإغراض الدراسة وهي دليل للمساعدة الإدارية لتحديد كل الجوانب الفنية لجودة المنتج في كل مرحلة، يضمن مستوى الجودة التي تؤهلها لمجموعة المواصفات السابقة.

الفرع الرابع: العلاقة بين الإيزو والجودة الشاملة:

سنحاول فيما يلي عرض جدول يوضح الفروقات والعلاقة بين الجودة الشاملة وإيزو 9000 للتوصل لنتيجة العلاقة بينهما:

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

جدول 1 سلمان زيدان ، " إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة و مداخل العمل " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، جزء 02 ، 2010 ، ص 67 .

إيزو 9000	الجودة الشاملة
-----------	----------------

❖ لا ترتبط بإستراتيجية محددة.	❖ ترتبط بإستراتيجية المؤسسة
❖ تركز على النظم الفنية والإجراءات	❖ تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب
❖ مشاركة العاملين ليست ضرورية	❖ التأكيد على مشاركة العاملين
❖ يمكن أن يكون التركيز جزئياً	❖ تعني بالمؤسسة ككل
❖ قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة	❖ كل فرد مسؤول عن الجودة
❖ من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.	❖ تتضمن تغيير الثقافات والعمليات

مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مواصفات الإيزو 9000 حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فهما ليسا نظامين مترادفين، بل إنهما مختلفان، وأن مواصفات الإيزو 9000 هي إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك فإنه يمكن بصفة عامة اعتبار العمل على تطبيق سلسلة المواصفات العالمية الإيزو جزءاً أساسياً من برنامج تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المعاصرة. (سلمان ، 2010، صفحة 67) .

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات لإمتلاك ميزات تنافسية وذلك يكون بتطبيق عدة مراحل للحصول على ميزة موثقة المساماة بالإيزو، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تهتم في المؤسسة للقيام بعدة مراحل للوصول بنتيجة إنتاج سلع وخدمات بجودة جيدة وسعر مقبول، مع الأخذ بعين الإختبار أهم المعايقات المؤثرة على المؤسسة والميزة التنافسية المراد الحصول عليها. وما يمكن إستخلاصه أن للجودة دور في إمتلاك المؤسسات لميزات تنافسية من خلال تركيز الإدارة عن الزبون، واهتمامها بالعمال ودعمهم على العمل بروح الفريق، وقيامها بالبحث والتطوير لمواكبة العصر، والعمل على التدريب الفعال للعمال لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، ورفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستوى عالي المصدافية وتطابق السلع المقدمة وتوقعات الزبائن.

الفصل الثاني:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

وتحقيق الميزة التنافسية:

تمهيد:

سوف يتناول هذا الفصل عناصر الميزة التنافسية بإعتبارها المتغير التابع في الدراسة الحالية، ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، ثم أبعاد وأساليب تحقيق الميزة التنافسية، وفي الأخير سندرس الإستراتيجيات التنافسية الخمسة لبورتر ومصادر الميزة التنافسية،

وذلك عبر مبحثين:

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية:

تمهيد:

سوف يتناول هذا الفصل عناصر الميزة التنافسية بإعتبارها المتغيرات التابعة وهي (التميز - المرونة - التكلفة) ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، والإستراتيجيات التنافسية لبورتر وخصائص الميزة التنافسية، وابعاد الميزة التنافسية، ثم نتعرف على أساليب استمراريتها معرفة الإستراتيجيات التنافسية ومصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية وخصائصها:

الفرع الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية:

قبل التطرق الى معنى الميزة التنافسية يجدر بنا تحديد معنى التنافسية، المنافسة وذلك كما يلي:

أ- التنافسية:

تزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، والتي أصبحت تسعى الى تحقيق مكانة تنافسية عالمية، قصد المحافظة على بقائها في السوق وزيادة النمو والتوسع، ومن ناحية تعريفه لم يتفق الباحثين على تعريف موحد، وهذا الاختلاف محل الحديث عنه فيما إذا كان عن تنافسية دولة أو قطاع أو مؤسسة، وعليه سوف نتطرق الى مختلف تعاريف التنافسية.

❖ تعريف التنافسية على مستوى الدولة من قبل هيئة الولايات المتحدة:

" هي قدرة البلد على انتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين " (عبد الرحمان ، 1995 ، صفحة 147)

وعرفها المجلس الاوروبي على انها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا تخص كل السياسة الاقتصادية " (براهيم وإبراهيم، 2011 ، صفحة 08)

❖ تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

" قدرة شركات قطاع معي نفي دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والجمركية " (علي ، 1999 ، صفحة 33)

ومن اهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر اضافة الى مقاييس متعلقة بالكفاءة والجودة

❖ تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

عرفها على السلمي " الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوطات وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والابتكارية والانتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها " (علي ا.، 2001، صفحة 101)

في حين عرفها فريد راغب النجار على أنها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول الى مركز تنافسي ما. " (فريد ، 1997، صفحة 123)

اما هشام حزين عرفها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف الربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى كل المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها

التحكم في التكاليف، ادارة جودة شاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، ارضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية. " (هشام و بوشمال ، 2014، الصفحات 135-136)

❖ من خلال مجموعة تعاريف التنافسية الخاصة بالمؤسسة يمكنها استخلاص مجموعة العناصر:

❖ يعتبر العملاء محور اهتمام المؤسسات لتحتل موقع تنافسي في السوق

❖ يمكن للمؤسسة أن تحقق التنافسية بعد توفرها على الأفضليات وهذا من خلال توظيفها بأحسن الطرق لتحقيق منتجات أو خدمات ذات جودة عالية

❖ تعتبر التنافسية محفز قوي، يدفع الى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء في كافة المستويات

❖ يعتبر التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات ضمان لخلق الفرص الجديدة للاستثمار في سوق تنافسية.

ويمكن أن نلخص مفهوم التنافسية على أنها التحدي الذي يتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الانتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة وتفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يتلائم مع متطلبات السوق التنافسية

ب- المنافسة:

أما تعريف المنافسة هو " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة في المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السعري، وغيرها. " (أمين و بن شني ، 2010، صفحة 02)

" ولا تتم المنافسة بين المؤسسات فحسب بل تكون أيضا بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، وذلك بهدف تحقيق أفضل اداء وزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. " (فريد و و عيد محمدال، 1998، صفحة 239)

وتلعب المنافسة ضرورة حتمية ودورا أساسيا للمؤسسات، التي تسعى لتحقيق البقاء والاستمرارية خلال التميز.

ت- الميزة التنافسية

بعد الإشارة لمفهوم التنافسية، نتناول الآن مفهوم الميزة التنافسية الذي خضع لرؤى فكرية مختلفة، وتعددت التعاريف للباحثين والمفكرين، وعلى الرغم من الاختلافات إلا أنه أصبح يعتبر ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ولم يعد ينظر إليه كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية، بل يعد عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على منافسيها.

عرفها مايكل بورتر " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية ابتداء بمفهومه الواسع. " (أمينة و العجال ، 2000، صفحة 03)

في حين عرفها غاريبالدي جيرارد " هل كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، والذي يفرض عليها أن تملك ميزتان:

حصة من العملاء والمستهلكين والذين يحصلون على منفعة أكيدة تلك الفترة الزمنية

حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة (GARIBALDI , 1996, p. 94)

كما عرفتها هيئة التجارة والصناعة بأنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. "

وعرفها نبيل خليل موسى ب أنها " ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافسي " (نبيل ، 2004، الصفحات 13-14)

كما عرفها علي السلمي " هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " (علي ا.، 2001، صفحة 104)

أما حريري بشعور فعرفها بأنها " تعتبر الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، التميز في التفكير الإداري، وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (حريري و صليحة ، 2011، صفحة 06).

رغم تعدد التعاريف واختلاف وجهات النظر إلا أنها جميعها تشترك في العناصر التالية:

-تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه وذلك بتطبيق استراتيجيات يتيح لها الاستمرارية والتجدد.

-تعتبر قدرة المؤسسة بالتقدم والتفوق على المنافسين بشكل مستمر من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية.

-تحقق حصة سوقية للمؤسسة في بيئة شديدة التنافس.

-تجعل المؤسسة متميزة في السوق عن المنافسين من خلال كسب رضى الزبائن عن الخدمة أو السلعة المقدمة.

-تعتبر القدرة على خلق قيمة للزبائن بعد تبني المؤسسة استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها على المؤسسات المزاولة لنفس النشاط.

ويمكن أن نلخص مفهوم الميزة التنافسية بأنها القدرة على التفوق و التميز على المنافسين و ذلك من خلال الأداء المتميز من الناحية التقنية و الادارية و التسويقية , و الاستغلال الافضل للكفاءات و القدرات المتاحة لدى المؤسسة بطريقة استراتيجية , من أجل تقديم خدمات أو سلع ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة تحقق للعملاء مستوى من المنافع الفائقة و الرضى عليها , و هذا ما يضمن لها الحفاظ على مكانة في السوق و تحقيق الأفضلية التنافسية في ظل محيط متغير من أجل الاستمرارية و البقاء و النمو . و تجدر بنا الاشارة للاختلاف بين التنافسية و الميزة التنافسية :

❖ التنافسية: تتمثل في امتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها

❖ الميزة التنافسية: تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة على منافسيها.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذا هنالك جوانب تختلف فيها المؤسسات عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية (سمية، 2016، صفحة 90)

❖ الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل اذ أصبح مصدرا

متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات على الابتكار والابداع.

❖ دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها

مرحلة التبنى، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم

بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة اذ تكون عند

جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في ايجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

❖ القابلة للتغيير يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل

وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات

أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

❖ القابلة للتنمية والتطوير تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية،

وذلك من خلال ايجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والابداع.

- ❖ تحدد من وجهة نظر العميل بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب ارضائه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.
- ❖ تتميز بالمرونة وهذا من أجل احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة للمؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية من منظور الجودة الشاملة:

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق الباحثون في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية، ومن خلال إستطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هنالك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الباحثين حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتمثل هذه الأبعاد ب:

- ❖ بعد التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهنالك عدة مصادر إلى التميز أهم:
- الموارد المالية: وتعني -الموارد المالية: وتعني إمتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط مميزة عن منافسيها
- الموارد المادية: هي نتائج العملية السابقة والتي عن طريقها تصل المؤسسة إلى إمتلاك أدوات ومعدات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالباً ذات جودة وبسعر منخفض.

الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم، فما توفره من خبراته وكفاءاته تمثل العنصر الأهم في إيجاد الميزة التنافسية.

الإمكانات التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بكفاءة وفعالية لتلبية احتياجات الزبائن.

❖ بعد المرونة: (العلي ، 2006 ، صفحة 36)

أصبحت المرونة من السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تضمن القدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون.

ويشير بأن المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الإستجابة السريعة للتغييرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات:

- ❖ مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة ومعدلة.

- ❖ مرونة الميزج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- ❖ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- ❖ مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات بأن المرونة الداخلية تتضمن سرعة الإستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت وتقليل الهدر في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على الإعتمادية على إنتاج وتقديم المنتجات للزبائن.
- بعد التكلفة**: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

الفرع الثاني: أساليب استمرارية الميزة التنافسية:

- تعمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وستطرق فيما يلي الى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية:
- ❖ زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير والتدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من **قوتش ودافيد** بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية" (حريق، 2010-2011، صفحة 121)
- كما عرفها **اكالاند** بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي" (طائي، 2008، صفحة 75)
- إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية:
- التركيز على العميل، أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية على الابداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- إعادة الهندسة (المهندرة): ظهر أسلوب أو نظام إعادة الهندسة خلال السنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من

أهم التطويرات التي شهدتها العالم، وله امكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها وتعرف إعادة الهندسة بأنها " تغيير جذري في طريقة التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة الى نمط الادارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت الى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين " (كيلاندا، 2004، صفحة 131)

يشير مايكل هامر وجيمس شامبي أن: " إعادة الهندسة ترتبط ارتباطا عضويا بظاهرين تمثلان أسس ومرتكزات إقتصاد القرن الواحد والعشرين، وهما إقتصاد كوني وإقتصاد المعلومات، وإن إعادة الهندسة هي إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وليست هامشية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة (مايكل و جيمس، 1993، صفحة 22)

كما عرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها " إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة " (مصطفى محمود، 2004، صفحة 39)

ويتميز عن باقي الأساليب بمجموعة من الخصائص تلخص في النقاط: (شيراز ، 2018، الصفحات 112-113)

- البدء من جديد
- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل مختلف
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية المالية والبشرية
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة
- إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال لمكان آخر.

يؤدي تطبيق إعادة الهندسة الى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب إليهم
- تخفيض أعمال المراقبة.

- التخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين اللامركزية والمركزية

ويمكن القول إن نظام إعادة الهندسة يساهم في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ويركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. ويعتبر من أحدث مراحل التغيير الذي يسعى لإيجاد حلول جذرية للمشكلات التي تعيق سير العمل، كما أنها

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية ومصادر الميزة التنافسية:

الفرع الأول: الإستراتيجيات التنافسية (القوى الثلاث لبورتر):

انطلاقاً من التحليل البيئي التي تقوم به المؤسسة تلجأ الى احدى الاستراتيجيات العامة للتنافس ، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها و الحيازة على ميزة تنافسية ، يمكن لكل مشروعات الاعمال أن تتبنى هذه الاستراتيجيات بغض النظر عما اذا كانت مؤسسات صناعية أو خدماتية ، لأنها تنشط في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ، و من ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية ، و اتجاهاتها المستقبلية ، حتى يمكن التأثير فيها و تحديد آثارها السلبية ، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسون ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب ، بل تعداه الى قوى اخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع ايجابيا أو سلبيا ، و من ثمة يمكنها انطلاقاً من تحليل بيئتها الداخلية أو الخارجية بناء استراتيجية تضمن لها مستوى مقبولاً من التنافس ، و عليه سوف نتطرق الى الاستراتيجيات التنافسية :

- 1- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: " وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في القطاع التي تنتمي إليه، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وترتكز هذه الإستراتيجية على استهداف العملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة، ومن هنا يمكن تحقيق التقليل في التكاليف عن طريق الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية.
- 2- إستراتيجية التركيز: وهي من الإستراتيجيات المعروفة كثيراً في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع او السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء بأكثر فعالية وكفاءة إذا ما قورن الامر التوجه للسوق ككل. (طرطار، 2011، صفحة 365)
- 3- إستراتيجية التمييز: المقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة او أخرى، سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة، ولا يكون لهذه الجودة المبدولة وزناً في التمييز ما لم يكن هنالك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له خاصة إذا تعددت استخداماته للمنتج. (طرطار، 2011، صفحة 365)

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها للإكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات التأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين:

1. المصادر الخارجية:

وهي تتعلق بالبيئة العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة اذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم

و مقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة و الإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها و أنشطتها لمواجهة المنافسين و التمييز عليهم من خلال إمتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين ، مما تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين . تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين . (barny, 1991, p. 99)

وكذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية التي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية قياسا بالآخرين.

2. المصادر الداخلية:

أ- الموارد:

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتحدد: وهو ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة الهياكل والأموال وكذلك العلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومة من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية. إن مورد المنظمة سواء كان مادية أو مالية أو بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها دون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي

ب- المهارات والأنشطة:

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم " Porter " عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة لأنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (Michel , 2000, p. 08) المجموعة الأولى: هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الخلق المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتضم عدة أنشطة من بينها:

- التوزيع المادي الداخلي: والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه
- التوزيع المادي الخارجي: والذي يتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن
- العمليات: والتي تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- التسويق: وتتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير والترويج.

- الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة.

المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة

- الإمداد: أي توفير المواد الأولية والمجهزين.

- تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.
- البنية الأساسية للمنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية:

تمهيد:

تبرز أهمية ممارسات الإدارة الإستراتيجية في سياق الجودة الشاملة، لكونها هذه الأخيرة نظام أو مجموعة من العمليات التي تميزها عن أسلوب الإدارة التقليدية والإدارة الإستراتيجية، فالإستراتيجية هي الأداة التي تعمل لتحقيق هذه العمليات، لذلك سنتطرق في هذا المبحث لدور إدارة الجودة الشاملة أساليبها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأخير نبرز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحقيق الميزة التنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة:

ان اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيقه بالشكل الصحيح سيؤدي حتما للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ومن أهم الفوائد التي تعتبر مؤشرات للميزة التنافسية والتي يمكن أن تحققها المؤسسة من الجودة العالية نجد: (مراد و العيداني ، 2019، الصفحات 16-182)

الفرع الأول: الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل الخدمة:

- ولاء أكثر للزبائن تحسين الحصة السوقية وارتفاع الأسهم للمؤسسة -
- تخفيض الكلفة وارتفاع الأسعار.
- تحسين الإنتاجية
- كما أن هنالك عدة عناصر يتوجب على المؤسسة أتباعها إذا ما اعتمدت مدخل الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وهي تحسين الجودة من وجهة نظر العميل واستلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة
- ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى تكلفة ومتطلبات السوق
- أن تحصل الجودة على التزام كامل للمؤسسة

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار
- تبني فلسفة تأكيد جودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السلعي من المرة الأولى.
- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة
- استخدامات متقدمة للتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.

الفرع الثاني: التركيز والتوجيه بالعملاء:

يعتبر إرضاء العملاء (التركيز والتوجه بالعملاء) هو المدخل الأساسي لإدارة الجودة الشاملة من جهة من جهة أخرى تعتبر المحافظة على العملاء واكتساب عملاء من أفضل الطرق لتحقيقه الميزة التنافسية والتي هي في حد ذاتها القدرة على تحقيق رغبات العملاء، بإعتبار ان العميل هو الحكم في السوق فأرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

إن السعي الدؤوب لتحقيق التميز في الخدمة، إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات عملائها، ومن الاستناد لذلك لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي الحقيقة هنالك العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر مصدر حقيقي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في عصرنا الحالي، فالحفاظ على الزبون مريح لدرجة عالية كون كلفة الحفاظ على عميل راض لا تزيد عن حوالي خمس كلفة اكتساب زبون جديد، وأن الكلفة السنوية لخدمة الزبون تتناقص في كل سنة إضافية وأخرى تستطيع أن تحافظ عليه خلاله.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

من أهم هذه الأساليب: (شاكر و خالد، 2015، الصفحات 115-116-117) :

- 1- التركيز على الأهداف والنتائج: وجود رسالة وغاية وأهداف واضحة تحكم وتوجه أنشطة المؤسسة، تكون المنطلق الأساسي لإدارة أنشطة الجودة وتحسين الأداء
- 2- أهمية التكامل والترابط الداخلي لمكونات التخطيط الاستراتيجي وممارسات الإدارة الاستراتيجية في سياق مبادئ الجودة الشاملة.

- 3- المنهج العلمي والتفكير الإستراتيجي: تبرز أهمية استخدام المنهج العلمي والتفكير الإستراتيجي عند ممارسة مبادئ الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة.
- 4- التحليل والتفسير الموضوعي للمواقف والأحداث: الربط المنهجي النظامي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير العلمي لدلالة الاتجاهات، حيث يستلزم التوازن بين العاطفة والمنطق الرشيد عند تحليل البيئة في المؤسسة، واختيار المسار الإستراتيجي المرتبط برسالة المنظمة وأهدافها
- 5- مفهوم النظام: نظام إدارة الجودة الشاملة متكامل له مخرجاته المرتبطة بمجموعة من العمليات وكذلك المدخلات. حيث تجدر الإشارة على أهمية التركيز على تطوير أداء النظم والعمليات أكثر من التركيز على الأفراد، كون الدراسات السابقة بينت أن ما يقارب 80 الى 85 بالمئة من مشكلات الجودة تحدث نتيجة خلل في أداء النظم والعمليات، بينما لوحظ ما يقرب فقط 05 إلى 15 بالمئة من مشكلات الجودة كانت نتيجة سلوكيات الأفراد وأدائهم. إن تطبيق مفهوم نظرية النظم يعتبر من أهم مبادئ الجودة الشاملة.
- 6- التحليل والتقييم: تبرز أهمية التحليل وتقييم البيئة داخليا وخارجيا، مع التركيز على تشخيص العلاقة التفاعلية التبادلية بين المؤسسة المختلفة ومفهوم الإدارة الإستراتيجية ونظام الجودة الشاملة، حيث تحتاج الإدارة الإستراتيجية وفلسفة الجودة الشاملة إلى دراسة الظواهر وتحليلها، ومعرفة الأحداث واتجاهاتها وأثرها على بيئة العمل.
- 7- المتابعة والتقييم: تحتاج كل من الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة إلى وجود نظام معلومات كفاء وفعال، يزود متخذ القرار بالبيانات والمعلومات المطلوبة، من أجل التعرف على المشكلات التي تواجه الجودة الشاملة وفرص التحسين والتطوير.
- 8- الخطر ومصادر الفشل: تتعدد وتتنوع مصادر الخطر وأسباب الفشل التي قد تهدد فعالية أسلوب التخطيط الإستراتيجي وممارسات الإدارة الإستراتيجية في سياق الجودة الشاملة. ومن أهم تلك المصادر: فلسفة الإدارة العليا وعدم قناعتها بفلسفة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مصادر الخطر وأسباب الفشل المرتبطة بالممارسات الإدارية القائمة، وأسلوب إعداد الخطط والبرامج وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
- 9- البحث والتطوير: تهتم إدارة الجودة الشاملة في سياق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بإجراء البحوث، والحصول على الأدلة والمؤشرات اللازمة لفهم الحاضر وتوجهات المستقبل الإستراتيجية، حيث يهدف البحث والتطوير للإجابة عن مجموعة التساؤلات عن الحاضر والمستقبل مثل:
- لماذا وجدت المؤسسة أو المنظمة؟
 - ماذا تريد المؤسسة أن تكون؟
 - ما حقيقة الوضع الحالي للمؤسسة داخليا؟
 - ما حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة؟
 - ما اتجاهات تحرك المؤسسة للأمام؟
 - كيف يمكن للمؤسسة ترجمة تلك الاتجاهات إلى برامج ومشاريع عمل؟

- كيف تتابع المؤسسة وتقوم بأداء برامجها ومشاريعها على المستويين الإستراتيجي والتنفيذي؟

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

الفرع الأول: أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تعد الجودة من أهم مصادر تفوق وتميز المؤسسات، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين، كما تعتبر الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، في ظل التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى إمتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الإلتزام الإستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي، ويمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالآتي: (إسماعيل، 2016، صفحة 40)

- 1- إن تبني إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثر على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
- 2- تحقيق إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورته مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية وما سينعكس أثر في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
- 3- ان العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية الإستجابة بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
- 4- أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز من قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن
- 5- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات بمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة.
- 6- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلفة إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصلح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.
- 7- أن العلاقات أعلاه لا تعد كل من العلاقات التي يمكن أن يحققها المنظمة التي تبني إدارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لأهم العلاقات التي استنتجت من خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث ومحاولة تسبب العلاقة بين الظاهرتين.

الفرع الثاني: هدف الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المؤسسة لعملائها وزيادة الربحية
- البقاء في الطليعة من خلال عمليات التحسين المستمرة للجودة الشاملة
 - التكيف المستمر مع التغييرات البيئية المختلفة واعتماد إستراتيجية ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة
- التعايش معها بشكل فعال تكوين سمعة طيبة للمؤسسة، وتقديم كل ما يدخل السعادة لنفوس الزبائن

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الأعمال الربحية والخدمية، مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي والأساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية والتفوق على منافسيها في ظل المنافسة التي يشهدها السوق المحلي والعالمي حالياً، لذا المؤسسات مطالبة بامتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق والتميز. وما يمكن إستخلاصه أن الجودة تعتبر سلاح إستراتيجي للحصول على مزايا تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وباعتبارها كعامل من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات في ظل التغييرات المتلاحقة إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية المساهمة في تحقيقها، كما أنها ترتبط بالتحسين المستمر والابتكار ومحاوله تلبية حاجات الزبائن من أجل ضمان وفائهم مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويعظم ربحيتها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمؤسسة ألفا

كريستو للجبس ولاية أولاد جلال

تمهيد:

من خلال ما تناولناه في الجانب النظري، أخذنا فكرة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظام مستمر لتحسين منتوجات وخدمات المؤسسة محاولة منها إرضاء الزبون ومعرفة وتوقعات ميولاته، ودورها المهم في زيادة المبيعات للمؤسسة والتوسع للأسواق المحلية والعالمية. ولمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، اختر الأخذ في الفصل لتطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة ألفاكريستو للصناعة -الجبس- بأولاد جلال، وهي مؤسسة صناعية اقتصادية جزائرية حديثة الصنع تسعى للتنوع في المنتجات لإبراز مكانتها في السوق وصولاً لمرحلة الاستقرار، ولمعرفة كل هذا قمت بدراسة ميدانية على المؤسسة مع توزيع الاستبيان على أغلبية موظفيها، مع الاستعانة بتحليل الإحصائي SPSS لعرض النتائج، وبالتالي سأشير في هذا الفصل على ثلاث مباحث وهم:

- المبحث الأول: معلومات حول مؤسسة ألفاكريستو للصناعة -جبس-:
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: تقديم عرض عام لشركة ألفا كريستو للصناعة

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة - الجبس -:

يجب التنويه أن مصنع ألفا كريستو إنتاج الجبس تابع لمجمع الإخوة عموي، ومنه يجب توضيح المجمع ثم نقوم بالتعريف بالمؤسسة المدروسة

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن مجمع الإخوة عموري:

هو مجمع عائلي بدأه الوالد " عموري " حيث كان يمتلك محجرة و مصنعين للمشروبات الغازية ، و أراد بناء أول مصنع لمادة الأجور ، حازة رسميا على رخصة البناء 1987 وشاءت الأقدار أن يتوفى الوالد في نفس السنة ، ثم حصل أولاده على رخصة الاستيراد 1988 و انطلقت أشغال أول مصنع في 1989 ، ثم يتم أنجاز ثاني مصنع سنة 1996 تحت اللافتة التجارية الإخوة عموري لمشاريع الترقية العقارية و توسيعه 1998 ، تتابعا في أنجاز المصانع لغاية 20 مصنع سنة 2015 مختلفة الصناعات من الأجور و القرميد الصناعي و مواد بناء و مستلزمات الجبس و البلاتر ، حيث أن المجمع يتبنى فكرة التنوع و اقتحام الأنشطة الأخرى حيث أنه يتنوع في العمليات الإنتاجية و الأنشطة المقدمة .

الفرع الثاني: مؤسسة ألفا كريستو للصناعة - الجبس -:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت الاسم " ألفا كريستو Alfa Cristo للصناعة " لصناعة برأس مال يقدر ب 6000000 دج، بدأت عمليات البناء في 2019 و انتهاء البناء بعد 3 سنوات اي 2022 حيث قام السيد إبراهيم مراد وزير الداخلية و الجماعات المصنع في 2023/03/13 ، أما العمليات بدأت الإنتاجية في المصنع بتاريخ 2022/10/12 ، حيث تتربع على مساحة أجمالية 3.2 هكتار ، و مساحة المحجر تقدر ب 52 هكتار ، حيث يعتبر مصنعه للجبس و مشتقاته من جبس القوبلة و جبس البناء و جبس جد ناعم لإنتاج ألواح الجبس بقدرة إنتاجية حوالي 420 طن يوميا بقيمة سنوية تقدر ب 12600 طن .

يقع المصنع مقابل الطريق الوطني رقم 46 أ أولاد جلال، ويتميز المصنع بأنه صديق للبيئة كما أنه يحتوي على أحدث الوسائل والآلات والتقنيات الحديثة طبقا لحداثة المصنع، كما أنه في هذه المدة القصيرة قام بتصدير شحنة الى جنوب إفريقيا.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو

1- طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو:

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

ولتحقق مؤسسة ألفا كريستو للصناعة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي من الاستجابة لتغيرات البيئة. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجا ة تقلبات المحيط.

باعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

2- عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو:

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

❖ المسير:

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

❖ المصالح التقنية:

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة ألفا كريستو مصلحتين:

- ✓ مصلحة الإعلام الآلي: توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...

✓ **مصلحة المخبر:** تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من البداية إلى نهاية عملية الإنتاج.

❖ **المصالح التسييرية:** وتضم المصالح التالية:

▪ **المكلف بالمصلحة التجارية:** وهو المعنى بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها

مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك يقوم بما يلي:

✓ إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

✓ المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

✓ إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

✓ المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني

▪ **المكلف بمصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة

حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

✓ إعداد كشوف أجور العمال.

✓ تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.

✓ التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

▪ **المحاسب:** يعتمد في عمله على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة

ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، متابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه

الغير، وتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

✓ مراجعة الوثائق المحاسبية.

✓ مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

✓ السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

✓ الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.

✓ القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

✓ تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجته.

✓ حساب رواتب العمال وتسديدها.

❖ **المكلف بالصيانة والتجهيزات:** يقوم بما يلي:

- التموين بالتجهيزات وقطع الغيار: ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث دف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.
- صيانة التجهيزات: لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أن يقوم ب:
 - ✓ صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل
 - ✓ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
 - ✓ القيام بالدراسات التقنية.
 - ✓ متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
 - ✓ إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها

❖ المكلف بالمصالح الإنتاجية:

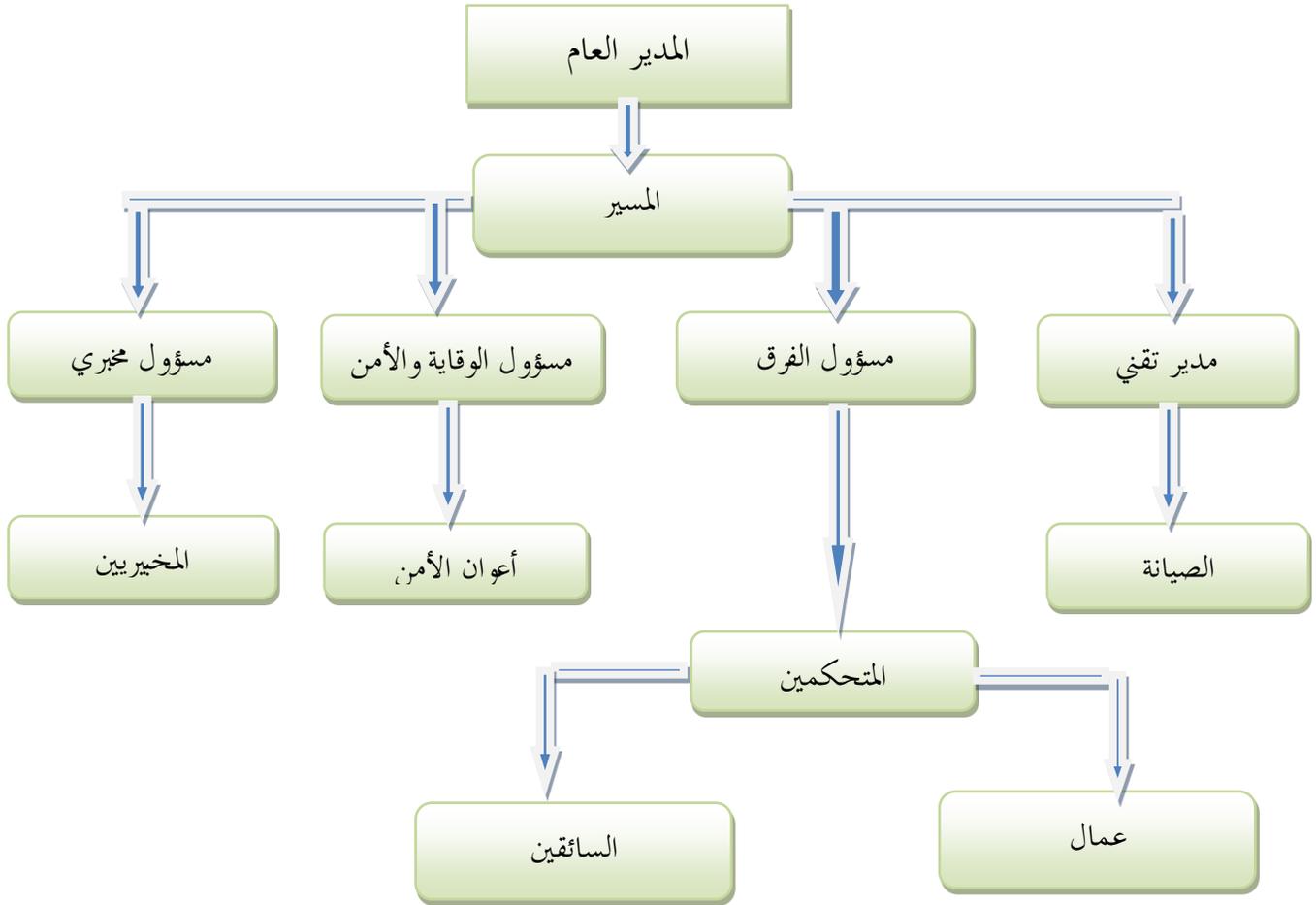
دوره الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله ولها مكلف واحد يشرف على مجموعة:

- مصلحة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع جيسية، كما يقوم المشرف بالإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فهو يقوم بما يلي:
 - ✓ إستغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
 - ✓ متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية أن دعت الضرورة إلى ذلك.
 - ✓ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
 - ✓ تحسين الإنتاج والإنتاجية.
 - ✓ دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.
 - ✓ توزيع المنتجات.
- مراقب النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:
 - ✓ مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق.

- ✓ السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- ✓ السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- ✓ تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
- ✓ المصادقة على نتائج التحليل الدورية.

■ المكلف بالمخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو وفقا للشكل التالي: رسم توضيحي 2-2 للهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفا كريستو للصناعة



من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من إدارة مؤسسة ألفا كريستو

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الاطارات الاستراتيجية والوظيفة لمؤسسة الفاكريستو للجبس لولاية أولاد جلال.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة. وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 50 استمارة على الموظفين، تم استرجاع 40 منها .

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- أ- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
- ب- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
- ج- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى

قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى خمسة أبعاد، وهي تضم 25 عبارة تتعلق بدراسة أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة ألفاكريستو للجبس ولاية أولاد جلال وهي موضحة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بمتغير الجودة الشاملة وأبعادها: ويضم 25 عبارة.

البعد الأول: متعلق بالتركيز على الزبون.

البعد الثاني: متعلق حول العمل بروح الفريق.

البعد الثالث: متعلق بدعم الإدارة العليا.

البعد الرابع: متعلق بالبحث والتطوير.

البعد الخامس: متعلق بالتدريب.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالميزة التنافسية، ويضم 10 عبارة.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1/ البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V.26 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2/ البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة جدول رقم (2):

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (06): أوزان البدائل.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V 26)، وقد استخدمنا ما يلي:

أ- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

ج- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) (وذلك لقياس ثبات أداة البحث).

د- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

- أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: جدول 2 يمثل سلم صدق المحتوى اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات الاستاذ المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة من قبل الاساتذة المحكمين هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.
- ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.971) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ «Cronbach's Cefficient Alpha Q» الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07).

جدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
0.917	0.841	25	إدارة الجودة الشاملة
0.849	0.721	10	الميزة التنافسية
0.965	0.932	35	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.932) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

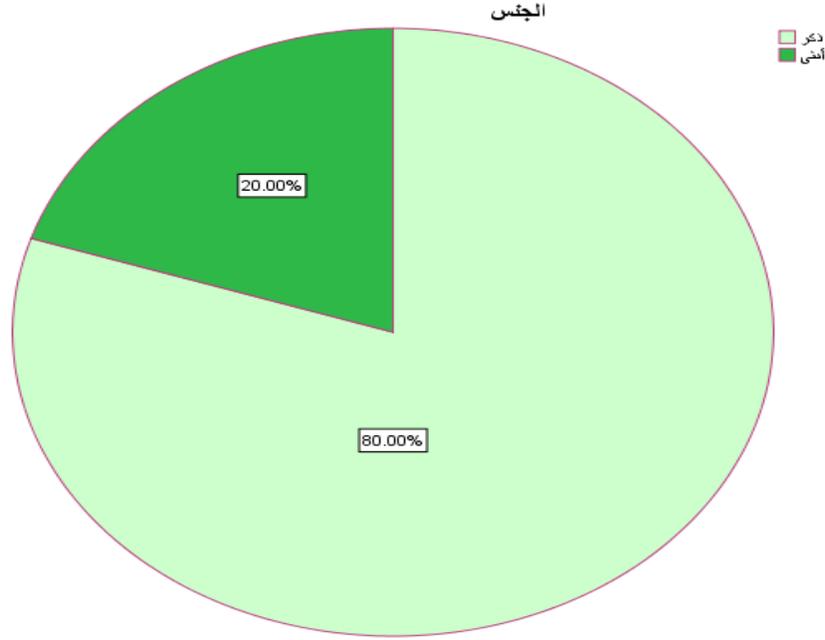
المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	جنس المبحوثين
80%	33	ذكر
20%	8	أنثى
100%	40	المجموع

جدول رقم (05) توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.



شكل رقم (01): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

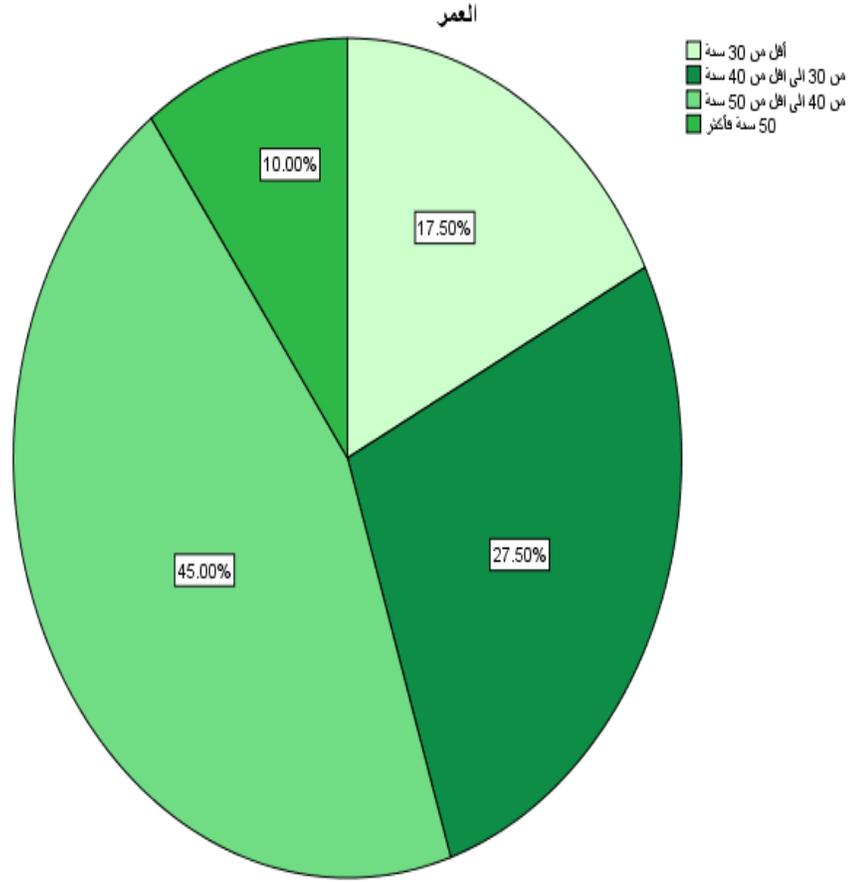
التحليل: بالنسبة لمتغير الجنس نجد نسبة المبحوثين كانت عالية للذكور، حيث بلغت نسبة (80 %) في حين بلغت نسبة الاناث (20%) من مجموع أفراد عينة البحث ويرجع سبب ذلك الى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تتطلب وجود الذكور للأعمال الشاقة بالمصنع من صنع وشحن السلع في الشاحنات الكبيرة و الصيانة، أما أعمال الإناث يكون في النظافة والمهام الإدارية.

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية:

جدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية الخاصة بالمبحوثين
17.5%	7	أقل من 30 سنة
27.5%	11	من 30 إلى أقل من 40 سنة
45%	18	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر	4	10%
المجموع	40	100%



الشكل رقم (02) مفردات العينة حسب الفئة العمرية

التحليل:

بالنسبة لمتغير السن فنجد أن الفئة (اقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ(17.50%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من (من 30 الى أقل من 40 سنة) بلغت (27.50%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) فقد بلغت (45%)، وبلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 51 الى فما فوق) (10%)، أما نسبة المبحوثين الثانوي فأقل أي أن عينة البحث تغلب عليها فئة الشباب، وهذا بسبب الطبيعة الديموغرافية للمجتمع الجزائري الذي يتكون أغلبه من شباب وعلى المؤسسة أن

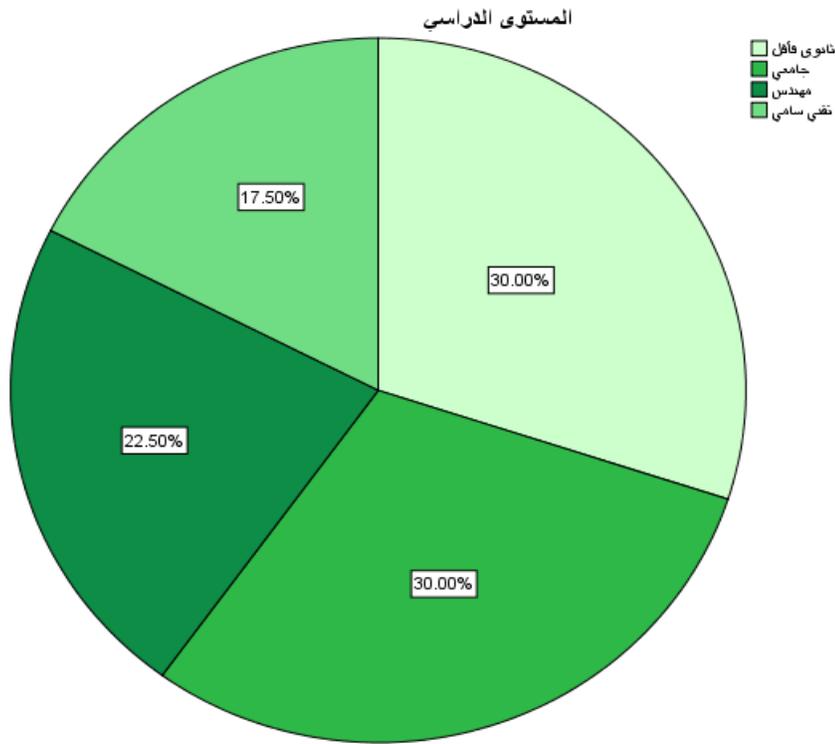
تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد لأنهم في أوج عطائهم لكي تضمن استمراريتها في المستقبل. وعلى العموم يمكن القول إن المؤسسة تمتلك تنوعاً في فئات الأعمار والذي يعتبر عاملاً إيجابياً لها.

2- توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي:

جدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي للمبحوثين
30	12	ثانوي فأقل
30	12	جامعي
22.5	9	مهندس
17.5	7	تقني سامي
100.0	40	المجموع

المصدر بالاعتماد على بيانات SPSS



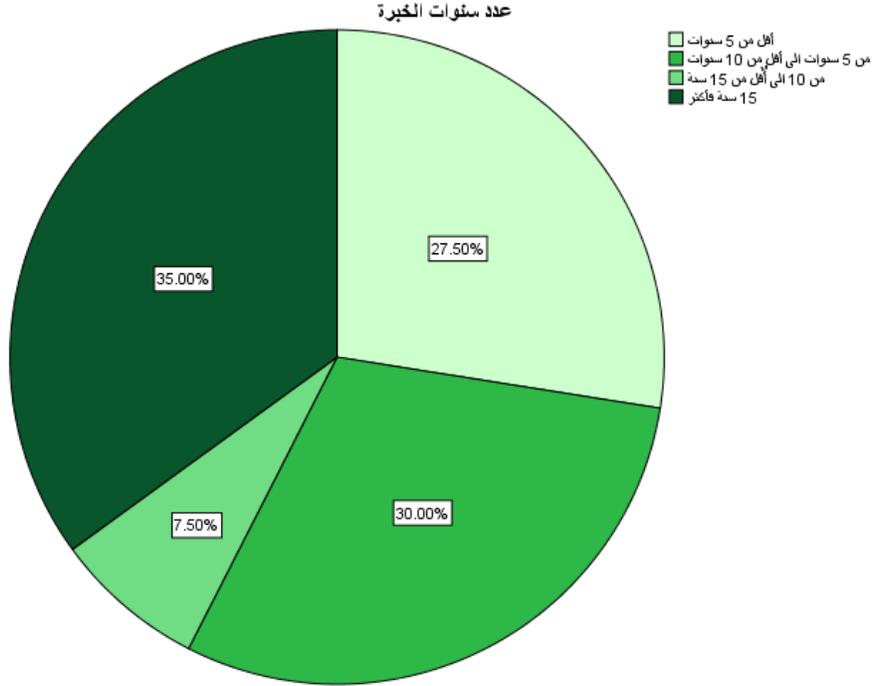
لشكل رقم (03) توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

التحليل: بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (17.50%) من أفراد عينة البحث لديهم شهادة تقني سامي، بينما فئة الجامعيين يمثلون نسبة (30%) في حين أن الأفراد الذين لديهم دراسات عليا (مهندسين) يمثلون نسبة (22.50%)، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الجامعيين مرتفعة من بين المبحوثين وهذا يرجع لاحتياجات المؤسسة التي تعتمد بنسبة كبيرة على عمال درس بالجامعة، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كاف من المعرفة والعلم. كما أن للمؤسسة مصلحة خاصة بتطوير الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى إكساب مواردها البشرية مهارات وقدرات تمكنها من القيام بوظائفها على أكمل وجه.

3- توزيع مفردات العينة حسب مؤشر سنوات الخبرة:

جدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات خبرة المبحوثين
27.5	11	أقل من 5 سنوات
30	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.5	3	من 10 إلى أقل من 15
35	14	15 سنة فأكثر
40	100.0	المجموع



الشكل رقم (04) توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المصدر: اعتماد على مخرجات الـ SPSS

التحليل: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة نجد أن 21.3% خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و 29.8% من المبحوثين خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن 21.3% من المبحوثين خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (16 سنة فأكثر) فقد كانت نسبتهم (27.7%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متفاوت في السنوات، وهذا راجع إلى توظيف العمالة في المؤسسة كل سنة، والاحتياج الدائم للعمال وعلى المؤسسة إستغلال هذه الطاقات والخبرات المتفاوتة وصلها للاستثمار فيها في المستقبل.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة:

سنحاول التطرق في هذا المطلب تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدولان رقم (8) و(9) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور الجودة الشاملة.

الأهمية النسبية	درجة القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجودة الشاملة
1- التركيز على الزبون				
1	موافق	1.00989	3.5750	01 تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من الزبائن من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة
4	موافق	1.08604	3.5000	02 تدرس الشركة بشكل مستمر احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها
5	موافق	0.96044	3.4750	03 تستمع الشركة للشكاوى وتعمل على معالجتها بسرعة
3	موافق	0.98580	3.5500	04 الشركة تتعامل بلطف مع ملاحظات الزبائن واستفساراتهم
2	موافق	0.87376	3.5750	05 تعطي الشركة أهمية فائقة للثقة بينها وبين الزبون
2- العمل بروح الفريق				
2	غير موافق بشدة	1.03280	1.6000	01 تشجع الشركة على التعاون مع بعض وزيادة الاتصالات
3	غير موافق بشدة	0.98417	1.5750	02 تعمل الشركة على زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل
1	غير موافق بشدة	1.14466	1.6500	03 تشرك إدارة الشركة العاملين في إتخاذ القرارات
5	غير موافق بشدة	0.81650	1.5000	04 وجود فرق للتحسين التي تقيم جميع العاملين مع تقديم النصائح والدعم لهم
4	غير موافق بشدة	0.78406	1.5250	05 تتم الاستفادة من إمكانيات جميع العاملين الأمور المتعلقة بنظام الجودة الشاملة
3- دعم الإدارة العليا				
3	غير موافق	0.69982	2.1500	01 تحدد الشركة توجيهات وأهداف تتناسب مع متطلبات وشروط إدارة الجودة
2	غير موافق	0.75786	2.2000	02 تتم مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر
5	غير موافق	0.76753	2.0250	03 تعد الجودة إحدى الأهداف التي تسعى الشركة لي تحقيقها
4	غير موافق	0.76418	2.0750	04 تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية للرفع من مستوى جودة الأداء
1	غير موافق	1.14774	2.3750	05 هناك خطة عملية ومخططة لتطبيق إستراتيجية الجودة
4- البحث والتطوير				
5	موافق	1.27877	4.1750	01 يتم التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين
4	موافق بشدة	1.23517	4.2500	02 يتوفر في الشركة متخصصين بنظام إدارة الجودة الشاملة

2	موافق بشدة	1.07148	4.3250	يتم توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفعالية	03
3	موافق بشدة	1.10911	4.2750	تتوفر معايير دقيقة لقياس جودة الخدمات المقدمة للمشاركين	04
1	موافق بشدة	1.09515	4.3250	تسعى الشركة لتطوير المستمر لأداء العاملين بما يتناسب مع شروط نظام إدارة الجودة	05
5- التدريب					
1	موافق	0.84580	3.5500	توفر الشركة متطلبات تحفيز العاملين المادية والمعنوية بشكل مستمر	01
5	غير موافق	0.87560	2.4500	تشجع الشركة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية من أجل تطوير المهارات والخبرات	02
3	موافق	0.95776	3.4250	تعمل الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للعاملين والشركة وعلاجهما	03
4	غير موافق	0.95943	2.5500	تفرض الشركة على عمالها الاحترام الصارم لإجراءات العمل المتعلقة بنظام الجودة	04
2	موافق	0.98189	3.4000	بناء وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين بمتطلبات نظام الجودة الشاملة	05
/	/	0.96901	2.932	المجموع	25

محور 2: الميزة التنافسية:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القبول والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة القبول	الأهمية النسبية
1	الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركة المنافسة	4.4000	0.95542	موافق بشدة	1
2	تروج الشركة لخدماتها بطرق غير تقليدية	3.9000	0.81019	موافق	8
3	تسعى الشركة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميز بالسوق	4.3750	0.97895	موافق بشدة	3
4	تشجع الشركة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة	4.1000	0.90263	موافق	6
5	تهتم شركتكم بتحليل مواقف المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة	4.4250	0.90263	موافق بشدة	2

6	تقدم الشركة مميزات تمكن الزبائن من الاستفادة بالخدمات المقدمة حتى بعد انتهاء الرصيد	4.0000	0.78446	موافق	7
7	تهتم الشركة بأراء ومقترحات المشتركين وتعمل بما	4.2750	1.10911	موافق بشدة	4
8	تبتكر الشركة طرق جديدة ومتميزة للتواصل مع المتعاملين	3.8250	0.90263	موافق	9
9	تشجع الشركة على البحث والتطوير بهدف التكيف مع التغيرات	4.2500	1.21423	موافق بشدة	5
10	تعمل الشركة على تطوير مجال التسويق لها	3.8000	0.85335	موافق	10
10	المجموع	4.135	0.859269	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26

أولاً/ تحليل المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة ألفاكريستو أولاد جلال:

أ- التركيز على الزبون:

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.5750) وانحراف معياري (1.00989) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (5) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.5750) وانحراف معياري (1.08604) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (4) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.5500) وانحراف معياري (98580) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (1.08604) بتقدير مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.4750) وانحراف معياري (96044) بتقدير مرتفع، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق". ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز قيادات المؤسسة على الزبائن وخاصة فيما يتعلق باعتماد المؤسسة على التغذية الراجعة من قبل زبائنها من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ب- العمل بروح الفريق:

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (3) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (1.6500) وانحراف معياري (1.14466) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.6000) وانحراف معياري (1.03280) بتقدير منخفض بشدة، ثم تليها العبارة رقم (2) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (1.5750) وانحراف معياري (98417) بتقدير منخفض بشدة، ثم تليها العبارة رقم (5) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (1.5250) وانحراف معياري (78406) بتقدير منخفض بشدة، ثم تأتي العبارة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (1.5000) وانحراف معياري (81650) بتقدير منخفض بشدة، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "غير موافق بشدة". ويعزو

الباحث ذلك إلى عدم اهتمام اطارات المؤسسة بتمكين فرق للتحسين والتقييم للعاملين مع توفير النصائح والدعم لهم، مع الندرة المؤسسة للاستفادة من إمكانيات العاملين في أمور نظام الجودة الشاملة.

ج- دعم الإدارة العليا:

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (5) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.3750) وانحراف معياري (1.14774) وتقدير منخفض، ثم تليها العبارة رقم (2) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.2000) وانحراف معياري (0.75786) بتقدير منخفض، ثم تليها العبارة رقم (1) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.1500) وانحراف معياري (0.69982) بتقدير منخفض، ثم تليها العبارة رقم (4) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.0750) وانحراف معياري (0.76418) بتقدير منخفض، ثم تأتي العبارة رقم (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.0250) وانحراف معياري (0.76753) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "غير موافق"، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم طارات المؤسسة بالجودة من وجعلها أحد الأهداف التي تسعى لها، و عدم الاهتمام الإدارة بتطوير المستويات الإدارية للرفع من مستوى الجودة.

د- البحث والتطوير:

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (5) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.3250) وانحراف معياري (1.09515) وتقدير مرتفع بشدة، ثم تليها العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.3250) وانحراف معياري (1.07148) بتقدير مرتفع بشدة، ثم تليها العبارة رقم (4) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.2750) وانحراف معياري (1.10911) بتقدير مرتفع بشدة، ثم تليها العبارة رقم (2) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.2500) وانحراف معياري (1.23517) بتقدير مرتفع بشدة، ثم تأتي العبارة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.1750) وانحراف معياري (1.27877) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق بشدة" و "موافق"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قيادات بالتوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين، مع توفير الشركة لمتخصصين بنظام إدارة الجودة الشاملة.

ه- التدريب:

من الجدول رقم (09) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.5500) وانحراف معياري (0.84580) وتقدير موافق، ثم تليها العبارة رقم (5) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري (0.98189) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (3) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.4250) وانحراف معياري (0.95776) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (4) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.5500) وانحراف معياري

(0.95943) بتقدير مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (2) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.4500) وانحراف معياري (0.87560) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق" و "متوسط"، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قيادات المؤسسة بشكل أنها توفر تحفيزات للعاملين المادية والمعنوية بشكل مستمر، وعدم اهتمام الإدارة بتشجيع مشاركة العاملين في الدورات التدريبية من أجل تطوير المهارات والخبرات.

ثانيا/ تحليل المحور الثاني: الميزة التنافسية بمؤسسة ألفاكريستو للصناعة جبس أولاد جلال:

من الجدول رقم (10) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.4) وانحراف معياري (0.95542) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (5) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.425) وانحراف معياري (0.90263) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (3) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.375) وانحراف معياري (0.97895) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (7) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.275) وانحراف معياري (1.10911) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (9) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.21423) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (4) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.90263) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (6) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.78446) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (2) في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.81019) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (8) في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.825) وانحراف معياري (0.90263) بتقدير مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (10) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.8535) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق" و "متوسط". ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام اطارات المؤسسة بالخدمات ذات جودة عالية التي تقدمها الشركة مقارنة بالشركة المنافسة. كذلك التركيز على تحليل مواقف المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة، وعدم اهتمام بتطوير مجال التسويق لها وعدم ابتكارها لطرق جديدة و متميزة للتواصل مع المتعاملين.

ثالثا: تحليل ومقارنة قيمة المتوسط الحسابي لمحور الجودة الشاملة والميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة:

من الجدولين رقم (09) ورقم (10) نلاحظ أن مجموع المتوسط الحسابي لمحور الجودة الشاملة يساوي 2.936 أقل من مجموع المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية الذي يساوي 4.135، ومنه يعزى الباحث أن المؤسسة تتبنى آراء إيجابية حول الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: قياس مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ألفاكريستو للجبس أولاد جلال.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.598	1	0.598	8.828	0.000
الخطأ	2.573	38	0.068		
المجموع الكلي	3.171	39			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. V26

مستوى الدلالة $(\alpha = 0.005)$

معامل التحديد $R^2 = 0.189$

معامل الارتباط $R = 0.434$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتضح ان قيمة F المحسوبة (8.828) بمستوى الدلالة (0.05) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" يقدر بـ (0.434) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.189) وهذا يعني أن (18.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الميزة التنافسية" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير منخفض؛ بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (11) وذلك كما يلي:

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة أو أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون - اهتمام ودعم الإدارة العليا - دعم الإدارة العليا - البحث والتطوير - التدريب)، على الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R ²
(Constante)	1.011		1.944	0.059	8.828	0.726	0.528
التركيز على الزبون X1	0.120 -	-0.123	-0.681	0.500			
العمل بروح الفريق X2	0.470	0.525	1.903	0.020			
دعم الإدارة العليا X3	0.279	0.300	1.603	0.117			
البحث والتطوير X4	0.420	0.500	1.909	0.040			
التدريب X5	0,187	-0.196	0.895	0.376			

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيمة (F) هي 8.828، مستوى الدلالة = (0.05)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ألفا كريستو للجبس بولاية أولاد جلال.

بين الجدول رقم (12) أنه لا يوجد أثر لأبعاد الجودة الشاملة باستثناء بُعد العمل بروح الفريق وبعد البحث والتطوير على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث:

✓ وأكدت النتائج في الجدول رقم (12) أيضا وجود دور العمل بروح الفريق بقيمة ($B=0.470$ ، مستوى الدلالة = 0,020) على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على الميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ أيضا أكد جدول رقم (12) وجود دور البحث والتطوير بقيمة ($B=0.420$ ، مستوى الدلالة = 0,04) على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ كما بينت النتائج في الجدول رقم (12) أنه لا يوجد دور دعم الإدارة العليا بقيمة ($B=0.279$ ، مستوى الدلالة = 0.117) على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا للميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ وأكدت النتائج أيضا في الجدول رقم (12) أنه لا يوجد التركيز على الزبون بقيمة ($B=-0.120$ ، مستوى الدلالة = 0.5) على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على الميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ وأكدت النتائج أيضا في نفس الجدول أنه لا يوجد دور للتدريب بقيمة ($B=-0.187$ ، مستوى الدلالة = 0.376) على الميزة التنافسية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على الميزة التنافسي بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وعليه تصبح معادلة الانحدار المتعدد تأخذ الشكل التالي:

$$Y = 0.470X_2 + 0.420X_4 + 0.5X_5 \text{ (الميزة التنافسية)}$$

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على أثر تبني إستراتيجية الشاملة على الميزة التنافسية، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.v26 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا الى وجود أثر لأبعاد الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو للصناعة جبس أولاد جلال، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ من خلال بعدين هما (العمل بروح الفريق وبعد البحث والتطوير)

الخطبة

خاتمة

مفهوم الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل، حيث يعتبر هذا الأخير محور اهتمام المؤسسات، وأن تطبيق الجودة المطلوبة هي الجودة الشاملة، والذي يسعى بالمؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي وجعله مرنا يتماشى مع متغيرات المحيط ومتطلبات المؤسسة، وعلى المؤسسة الحصول على قسم خاص لإدارة الجودة لأنه ضروري لحصول المؤسسة على شهادة الإيزو 22000 وكذلك ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الجودة الشاملة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين والإطارات على حد سواء، ويجب على المؤسسة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية، وعلى المؤسسة تشكيل فرق العمل على جميع المستويات الإدارية.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن وسائل وطرق لرفع مستوى الأداء والتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعميل أو للعملية التطويرية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة في جميع مراحل التطوير على متطلبات الزبون.

كما أن مسألة تنفيذ هذا النظام يستدعي تهيئة المناخ الملائم، وعلى توفير جملة الإجراءات والأدوات التقنية العلمية لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى جميع مراحلها رغم وجود بعض الصعوبات التي تواجه المؤسسة، كما أن إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة.

وأخيرا من خلال هذا البحث، حاولت تناول موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث وضحت أهم النقاط المتعلقة بها حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.

النتائج:

الجانب المفاهيمي:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- أصبح تعظيم الربح هدف ثانوي عند المؤسسة، بعدما أصبحت مجبرة على إرضاء زبائنها.
- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.
- إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست بالسهلة ولا بالمستحيلة، لكنها تحتاج لوقت طويل لإستكمال مراحلها
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري الذي احتل مكانة هامة في هذا المدخل.

الجانب التطبيقي:

✓ جاءت استجابات عينة الدراسة على محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالترتيب (حسب متوسطها الحسابي):

1- العمل بروح الفريق

2- البحث والتطوير

3- دعم الإدارة العليا

4- التركيز على الزبون

5- التدريب

على محور الميزة التنافسية، لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة ألفاكريستو للصناعة -الجبس- بأولاد جلال.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بشكل عام نظرا لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية تعزز من قيمتها.

بالرغم من أن مؤسسة ألفاكريستو لم تحصل على شهادة الإيزو 22000 لكنها في الطريق للحصول على هذه الشهادة وأن هنالك إقبال خارج الجزائر على المنتجات يعني أن الشهادة ليست بالبعيدة الحصول عليها.

المؤسسة المتعامل معها تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن لم تصل للمستوى المطلوب

شهرة العلامة والمؤسسة يميز أكثر يوم بعد يوم

اعتماد المؤسسة على خاصية تخفيض الأسعار لضم زبائنها وزبائن جدد، واهتمامها أكثر بجودة المنتج تلبية لرغباتهم

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الإيزو وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ✓ التزام الإدارة العليا بتهيئة متطلبات تطبيق الخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوب حديث لتسيير المؤسسات مع الإيمان المطلق بقدرتها على التحسين الخدماتي الإنتاجي للمؤسسة
- ✓ يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهم مصدرا لربحية المؤسسة، وبالتالي يخدم الموقع التنافسي للمؤسسة.
- ✓ نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر لدى العاملين وتبليغها للعاملين مع تشجيع روح التعاون والعمل كفريق من أجل تعزيز قنوات الاتصال بين العمال، مما يساهم لوجود كفاءات جماعية.
- ✓ تبني إستراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات أعلى من توقعات الزبون والاهتمام اهتمام بتشخيص التغيرات التي تحصل بالبيئة وتعديل الأسعار بحسب متطلبات السوق العاملة بها فضلا عن تطوير الأساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين.
- ✓ على المؤسسة استقطاب موظفين مؤهلين، مع الاهتمام بالأفراد من تدريبهم وتطوير قدراتهم، والعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم
- ✓ البحث في مجال لتطوير إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية على بناء صورة للمؤسسة، والتعريف أكثر بمنتجاتها
- ✓ إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات
- ✓ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين
- ✓ الاهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون الحالي ولجذب وإغراء زبائن جدد
- ✓ بالرغم من أن مؤسسة الفاكريستو حديثة في السوق الجزائرية، فهي مؤسسة جد ناجحة، إلا أنها أهملت عنصر جد مهم بحيث أنها لم يتم تخصيص قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة، هذا لا يعني أنها أهملت جودة المنتجات بالعكس تهتم بالجودة من المدخلات (المواد الأولية) للمخرجات (أي المنتج النهائي الموجه للزبائن) بتقنيات وآلات جد مطورة والأكثر حداثة.
- ✓ يمكن لإدارة المؤسسة بالإعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها في التحليلات الإحصائية كعامل أساسي لتعميق الوعي والإدراك بأهمية إدارة الجودة الشاملة

✓ التقييم المستمر لأداء الشركة من خلال رفع تقارير فصلية إلى الإدارة العليا في الشركة تتضمن آخر التطورات الخاصة في مجال الصناعة الجبسية، بالإضافة للأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي تعترض مسار المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر باللغة العربية:

- أكرم محمد احمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي العدد11، جوان2015. ص 07-16
- أمين مخفي، بن شني يوسف، " دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء مميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص2.
- أمينة بن علي؛ العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، جامعة الطاهر علي مولاي، السعيدة 2000، ص 03
- إبراهيم بقبلة، إبراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2001، ص8.
- البليسي بدرية، الجودة الشاملة والأداء المؤسساتي، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد1، عمان، ص 11-42.
- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2010، ص06.
- حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2010-2011، ص121
- سلمان زيدان، " إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة و مداخل العمل "، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، جزء 02 ، 2010 ، ص 67.
- سمية، بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص 90.
- شاعر بن أحمد الصالح؛ خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة (نشأتها وتطورها وأساليبها)، عمان 2015، ص 115-116.
- الشعار، النجار، قاسم، فايز، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي، الأردن، 2015.
- طرطار أحمد، الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، الجزائر 2011، ص 365.

- عبد الرحمان بن عنتر، (نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص147.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص28. 2019
- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2004، ص18.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.
- علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا والضامين، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد 5، أكتوبر، 1999، ص33.
- عيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص58
- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية 1997، ص33.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
- الكرخي مجيد، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال خدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص52-53-54.
- الكردي مروان مصطفى، الجودة والعوامل المؤثرة عليها، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.
- كبلاند جوزيف، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية 2004، ص131.
- مايكل هامر؛ جيمس شامبي، الهندسة الإدارية أو الهندرة، خلاصات كتب مدير الأعمال، إدارة الأعمال، 1993، ص22.
- محارمه ثامر محمد، "تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 28، العدد 1، 2007، ص91-113.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2006، ص31.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص98-99.
- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2008، ص39.
- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، ص13-14.

- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسوق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 135-136.
- ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 160.

المصادر باللغة الأجنبية:

- GARIBALDI GERARD, **Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner)**, éditions d'organisation, France, 2^{ème} édition, 1996, p94.
- Michel, Porter, **L'avantage Concurrentiel des nations**, traduire par : MIRAILLES et autres, inter édition, Paris 2000, p 08.
- S, Russell R; Tayler, B W, **Production and Operation Management Focusing on Quality and Competition**, ed new Jersey, 1995, p90.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة البحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية والموسومة

ب: " أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة **alfa**

Cristo للصناعة - الجبس - بولاية أولاد جلال "

والتي نسعى من خلالها الوقوف على جانب مهم من هذا الموضوع بمساعدتكم في الإجابة الموضوعية على جميع الاسئلة دون استثناء بوضع علامة X أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم الشخصي، علما أن نضمن السرية للبيانات التي تقدمها وأن المعلومات المقدمة تستخدم لغرض الدراسة والبحث العلمي فقط، وشكرا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الاستاذة(ة):

د/ فني فضيلة

من إعداد الطالب:

ميديني مصطفى إبراهيم

السنة الجامعية 2022/2023.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى تحديد بعض البيانات الشخصية والوظيفية بحيث يمكن تحليل النتائج لاحقاً، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة X في المربع المناسب.

■ الجنس:

□ ذكر □ أنثى

■ العمر:

□ أقل من 30 سنة □ من 30 إلى أقل من 40 سنة
□ من 40 إلى أقل من 50 سنة □ 50 سنة فأكثر

■ المستوى الدراسي:

□ ثانوي فأقل □ جامعي
□ مهندس □ تقني سامي

■ سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
□ من 10 إلى أقل من 15 سنة □ أكثر من 15 سنة

ثانياً: الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، يرجى وضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الجودة الشاملة	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- التركيز على الزبون						
01	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة من الزبائن من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة					
02	تدرس الشركة بشكل مستمر احتياجات الزبائن الحالية وتعمل على تلبيتها					
03	تستمع الشركة للشكاوى وتعمل على معالجتها بسرعة					
04	الشركة تتعامل بلطف مع ملاحظات الزبائن واستفساراتهم					
05	تعطي الشركة أهمية فائقة للثقة بينها وبين الزبون					
2- العمل بروح الفريق						
06	تشجع الشركة على التعاون مع بعض وزيادة الاتصالات					
07	تعمل الشركة على زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل					
08	تشرك إدارة الشركة العاملين في إتخاذ القرارات					
09	وجود فرق للتحسين التي تقيم جميع العاملين مع تقديم النصائح والدعم لهم					
10	تتم الاستفادة من إمكانيات جميع العاملين الأمور المتعلقة بنظام الجودة الشاملة					
3- دعم الإدارة العليا						
11	تحدد الشركة توجيهات وأهداف تتناسب مع متطلبات وشروط إدارة الجودة					
12	تتم مراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر					
13	تعد الجودة إحدى الأهداف التي تسعى الشركة لي تحقيقها					
14	تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية للرفع من مستوى جودة الأداء					
15	هناك خطة عملية ومخططة لتطبيق إستراتيجية الجودة					
4- البحث والتطوير						
16	يتم التوظيف المثالي للتكنولوجيا الحديثة في تلبية خدمات المشتركين					
17	يتوفر في الشركة متخصصين بنظام إدارة الجودة الشاملة					

					يتم توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة لضمان تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفعالية	18
					تتوفر معايير دقيقة لقياس جودة الخدمات المقدمة للمشاركين	19
					تسعى الشركة التطوير المستمر لأداء العاملين بما يتناسب مع شروط نظام إدارة الجودة	20
5- التدريب						
					توفر الشركة متطلبات تحفيز العاملين المادية والمعنوية بشكل مستمر	21
					تشجع الشركة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية من أجل تطوير المهارات والخبرات	22
					تعمل الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للعاملين والشركة وعلاجهما	23
					تفرض الشركة على عمالها الاحترام الصارم لإجراءات العمل المتعلقة بنظام الجودة	24
					بناء وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين بمتطلبات نظام الجودة الشاملة	25

ثالثا: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجى وضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الميزة التنافسية	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركة المنافسة					
02	تروج الشركة لخدماتها بطرق غير تقليدية					
03	تسعى الشركة إلى تقديم عروض متميزة تحقق لها تميز بالسوق					
04	تشجع الشركة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة					
05	تهتم شركتكم بتحليل مواقف المنافسين واتخاذ القرارات المناسبة					
06	تقدم الشركة مميزات تمكن الزبائن من الاستفادة بالخدمات المقدمة حتى بعد انتهاء الرصيد					
07	تهتم الشركة بأراء ومقترحات المشاركين وتعمل بها					
08	تبتكر الشركة طرق جديدة ومتميزة للتواصل مع المتعاملين					
09	تشجع الشركة على البحث والتطوير بهدف التكيف مع التغيرات					
10	تعمل الشركة على تطوير مجال التسويقي لها					

شعار مؤسسة ألفاكريستو للصناعة



ALPHA CRISTO
GROUPE AMOURI BISKRA

جبس للبناء
PLÂTRE DE CONSTRUCTION

Le Plâtre de construction est un plâtre manuel traditionnel destiné au dégrossissage, au hourdage de maçonnerie, généralement connu sous sa dénomination de « plâtre fin ». Il peut être utilisé pour dresser les maçonneries avant la mise en oeuvre d'une finition en plâtre & chaux.

UTILISATION
INTER / EXTER

PLÂTRE
EXTRA FIN

SURFACE
10 KG/M²

ALPHA cristo

Route Nationale N° 46 - Ouled Djellal - W.Biskra - ALGERIE
+213 770 891 117 / +213 550 858 115 / +213 673 873 093
alpha.cristo.industrial@gmail.com

ALPHA CRISTO
GROUPE AMOURI BISKRA

جبس للقوالب
PLÂTRE DE MOULAGE

Le Plâtre de moulage est recommandé de ne pas humidifier préalablement le moule ou la forme. Sa face intérieure sera de préférence

COULAGE D'OBJET
DIVERS PAR
L'INTERMÉDIAIRE
DE MOULES.

EMPREINTES
ET RÉALISATION
DE FORMES.

RÉPARATION
DE PETITES
IRÉGALITÉS.

MODELAGE
ET CRÉATION.

ALPHA cristo

Route Nationale N° 46 - Ouled Djellal - W.Biskra - ALGERIE
+213 770 891 117 / +213 550 858 115 / +213 673 873 093
alpha.cristo.industrial@gmail.com

بعض من منتجات مؤسسة ألفاكريستو للصناعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16 - 05 - 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة ألفا كريستو
للصناعة جيس أولاد جلال



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 762 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - ميدني مصطفى ابراهيم

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"

تحت إشراف: د/ فني فضيلة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطلبة

د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): ميدني مصطفى إبراهيم الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109970232009810007 والصادرة بتاريخ:

2021/08/26.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

قسم: التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

" أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة ألفاكريستو (Alfa Cristo) للصناعة -جبس- بولاية أولاد جلال".

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/05/23

توقيع المعني:



الفه رس

04	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
05	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
05	المطلب 1: التطور التاريخي للجودة ومفهومها
09	المطلب 2: أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب 3: أبعاد إدارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب 1: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب 2: أهم متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب 3: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
19	الفصل الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
20	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
20	المطلب 01: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية وخصائصها
24	المطلب 02: الميزة التنافسية من منظور الجودة
27	المطلب 03: الإستراتيجيات التنافسية ومصادر الميزة التنافسية
30	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية
30	المطلب 1: تحقيق الميزة التنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب 2: أساليب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب 3: مراحل تحول المؤسسات التجارية إلى إدارة الجودة الشاملة
35	الفصل التطبيقي: الدراسة التطبيقية: دراسة حالة شركة ألفا كريستو للصناعة

-جيس- أولاد جلال	
36	المبحث الأول: معلومات حول ألفا كريستو للصناعة -جيس-
36	المطلب 1: التعريف بالمؤسسة والنشأة
36	المطلب 2: هيكل مؤسسة محل الدراسة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
41	المطلب 1: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب 2: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	المطلب 3: مناقشة النتائج والتوصيات
45	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
51	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
51	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
65	المطلب الثالث: قياس مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ألفا كريستو أولاد جلال
59	خلاصة
60	الخاتمة
63	قائمة المصادر والملاحق
65	الملاحق
77	الفهرس