



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

D012114004M

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية
دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

علي لطرش

نور الهدى بورغدة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	رئيسا
د. علي لطرش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سكيكدة	مشرفا
د. العياشي زرزار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سكيكدة	عضوا
د. الهادي بوقلقول	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عنابة	عضوا

السنة الجامعية: 2014/2013



إهداء

إلى التي فتحت عيني على الدنيا فألفيتها الأم الحنون

إلى قدوتي في الحياة، من علمني أنها كفاح، إلى روح أبي الطيبة

إلى من قاسموني الحياة طوها و مرها أخواني إسلام و وئام

إلى من منحني الثقة بالنفس زوجي الفاضل رمزي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة سنين مشواري الدراسي

شكر وتقدير

شكري الأول و الأخير أرفعده للمولى العلي الكبير الذي لولاه لما وفقت في عملي هذا

و بكل مشاعر الامتنان و الاحترام أقدم شكري الجزيل إلى أستاذي المشرفان الأستاذ الدكتور ابراهيم تومامي و الدكتور لطيف علي. لهما جزيل الشكر لقبولهما الإشراف على هذه المذكرة.

كما أقدم بشكري الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لتكبرهم عناء و مشقة تقييم هذه المذكرة.

و شكري الخاص للأستاذ مقيم و الأستاذ طيار اللذان لم يبخلا علي بنصائحهما وتوجيهاتهما.

كذلك عمال المؤسسة المينائية سعيكة على المعلومات والتسهيلات المقدمة.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
فهرس المحتويات	VI-I
فهرس الأشكال	VIII-VII
فهرس الجداول	XI-IX
فهرس المصطلحات	XIII-XII
مقدمة الدراسة	أ-ل
الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة	52-01
تمهيد	02
1. الإطار المفاهيمي للجودة	23-02
1.1. تعريف الجودة	02
2.1. أبعاد الجودة	03
1.2.1. أبعاد جودة السلع	04
2.2.1. أبعاد جودة الخدمة	05
3.1. رواد الجودة	06
1.3.1. والتر شوهارت	06
2.3.1. جوزيف جوران	06
3.3.1. إدوارد ديمينج	09
4.3.1. أرموند فيغنباوم	13
5.3.1. فيليب كروسبي	13
6.3.1. جيتشي تاجوشي	14
7.3.1. كاورو إيشيكوا	16
4.1. تكاليف الجودة	17
1.4.1. تكاليف مطابقة الجودة	17
2.4.1. تكاليف الإخفاق في الجودة	17
5.1. مراحل الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة	19
1.5.1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية	20
2.5.1. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية	20
3.5.1. مرحلة الإدارة العلمية (مرحلة الفحص و التفتيش)	20
4.5.1. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (ضبط الجودة إحصائيا)	21
5.5.1. مرحلة تأكيد الجودة	21
6.5.1. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية	22
7.5.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة	22
2. إدارة الجودة الشاملة	42-23
1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة	23
2.2. مبادئ، أهداف و معايير إدارة الجودة الشاملة	24
1.2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة	24

27	2.2.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة
28	3.2.2. معايير إدارة الجودة الشاملة
29	3.2. فوائد إدارة الجودة الشاملة
30	4.2. مراحل، أخطاء و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	1.4.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	2.4.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	3.4.2. الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة
42	5.2. مستويات و جوائز إدارة الجودة الشاملة
36	1.5.2. مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
39	2.5.2. جوائز إدارة الجودة الشاملة
52-43	3. نظام إدارة الجودة
43	1.3. مفهوم الإيزو 9000 و مراحل تطوره
43	1.1.3. مفهوم الإيزو
43	2.1.3. مراحل تطور الإيزو
45	2.3. سلسلة المواصفات القياسية الدولية للجودة و أهم متطلباتها
45	1.2.3. سلسلة المواصفات القياسية الدولية للجودة
47	2.2.3. أهم متطلبات نظام إدارة الجودة
48	3.3. خطوات الحصول على الشهادة إيزو 9000
48	1.3.3. مرحلة التخطيط و الاستعداد للتسجيل
48	2.3.3. مرحلة الحصول على الشهادة
49	3.3.3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة
50	4.3. فوائد و صعوبات تطبيق نظام إدارة الجودة
50	1.4.3. فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة
50	2.4.3. الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو
5	5.3. الإيزو في مجال الخدمات
52	خلاصة الفصل
97-53	الفصل الثاني: مفاهيم نظرية حول التنافسية و الميزة التنافسية
54	تمهيد
65-54	1. المنافسة و التنافسية
54	1.1. تعريف المنافسة
55	2.1. تعريف التنافسية
56	3.1. القوى التنافسية لبورتر
57	1.3.1. تهديدات المنافسين الجدد
58	2.3.1. التنافس بين المنافسين الحاليين
59	3.3.1. تهديدات المنتجات البديلة
59	4.3.1. القوى التفاوضية للعملاء

60	5.3.1. القوى التفاوضية للموردين
60	4.1. البيئة التنافسية
60	1.4.1. مفهوم البيئة التنافسية
61	2.4.1. تقسيمات البيئة
63	3.4.1. خصائص بيئة التنافس المعاصرة
64	4.4.1. تطور بيئة التنافس
84-65	2. الميزة التنافسية
66	1.2. تعريف و أنواع الميزة التنافسية
66	1.1.2. تعريف الميزة التنافسية
67	2.1.2. أنواع الميزة التنافسية
71	2.2. محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
71	1.2.2. محددات الميزة التنافسية
73	2.2.2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
74	3.2. مصادر و أبعاد الميزة التنافسية
74	1.3.2. مصادر الميزة التنافسية
75	2.3.2. الأبعاد التنافسية
77	3.3.2. سلسلة القيمة
79	4.2. أسباب تطور الميزة التنافسية
80	5.2. خصائص، شروط و فوائد الميزة التنافسية
80	1.5.2. خصائص و شروط الميزة التنافسية
81	2.5.2. فوائد الميزة التنافسية
81	6.2. تكاليف و معوقات التميز
81	1.6.2. تكاليف التميز
83	2.6.2. معوقات اكتساب ميزة تنافسية
91-84	3. الاستراتيجيات التنافسية
85	1.3. استراتيجية قيادة التكاليف
87	2.3. استراتيجية التمايز الشامل
89	3.3. استراتيجية التركيز
91	4.3. استراتيجية تقديم أفضل
96-91	4. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة
91	1.4. موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
91	1.1.4. استراتيجية قيادة التكاليف
91	2.1.4. استراتيجية التمايز
91	3.1.4. استراتيجية التركيز
92	2.4. إدارة الجودة الشاملة و مرتكزات التنافسية
93	1.2.4. التحسين المستمر

93	2.2.4. التركيز على العملاء
93	3.2.4. التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية
94	4.2.4. مشاركة العاملين
94	5.2.4. التزام الإدارة العليا
95	6.2.4. التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
95	7.2.4. الوقاية بدل التفتيش
96	3.4. أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة
97	خلاصة الفصل
174-98	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة
99	تمهيد
124-99	1. الإطار المنهجي للدراسة
99	1.1. مجالات الدراسة
96	1.1.1. المجال الجغرافي
110	2.1.1. المجال الموضوعي
111	3.1.1. المجال البشري
111	4.1.1. المجال الزمني
112	2.1. أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية
112	1.2.1. مجتمع الدراسة
113	2.2.1. أدوات جمع البيانات
114	3.2.1. الأساليب الإحصائية
116	3.1. صدق و ثبات الاستبيان
116	1.3.1. صدق المحكمين
116	2.3.1. الاتساق الداخلي للاستبيان
124	3.3.1. ثبات أداة الدراسة
159-125	2. عرض و تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان
127	1.2. تحليل خصائص عينة الدراسة
125	1.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
126	2.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
126	3.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية
127	2.2. تحليل محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)
128	1.2.2. تحليل عبارات المحور الأول (التحسين المستمر)
131	2.2.2. تحليل عبارات المحور الثاني (التركيز على العملاء)
133	3.2.2. تحليل عبارات المحور الثالث (التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية)
136	4.2.2. تحليل عبارات المحور الرابع (المشاركة الكاملة للعاملين)
139	5.2.2. تحليل عبارات المحور الخامس (التزام الإدارة العليا)
143	6.2.2. تحليل عبارات المحور السادس (الوقاية بدل التفتيش)

145	7.2.2. تحليل عبارات المحور السابع (التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق)
149	8.2.2. المتوسط الحسابي و الوزن النسبي لمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة
150	3.2. تحليل محاور الجزء الثالث (الميزة التنافسية)
151	1.3.2. تحليل عبارات المحور الأول (التكاليف)
152	2.3.2. تحليل عبارات المحور الثاني (النوعية)
154	3.3.2. تحليل عبارات المحور الثالث (الوقت)
156	4.3.2. تحليل عبارات المحور الرابع (المرونة)
158	5.3.2. المتوسط الحسابي و الوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية
159	4.2. الإجابة على السؤال المفتوح
173-160	3. اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج
160	1.3. اختبار طبيعة التوزيع
160	1.1.3. اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)
161	2.1.3. اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية)
161	2.3. اختبار فرضيات الدراسة
161	1.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
164	2.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الارتباط بين متغيرات الدراسة)
168	3.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (التأثير بين المتغيرين التابع و المستقل)
170	4.2.3. اختبار فرضية أثر السمات الشخصية على آراء أفراد العينة
173	خلاصة الفصل
178-175	خاتمة الدراسة
189-179	المراجع
201-190	ملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الفصل	رقم الصفحة
01-01	متطلبات سلسلة المواصفات الإيزو 9000	01	47
01-02	مصادر بناء الميزة التنافسية	02	73-72
02-02	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	02	90
01-03	صيغة الاستبيان المعتمد في الدراسة	03	114-113
02-03	تصنيف إجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت		114
03-03	قيمة معامل الارتباط سبيرمان		115
04-03	قياس صدق عبارات المحور الأول (التحسين المستمر)	03	117-116
05-03	قياس صدق عبارات المحور الثاني (التركيز على الزبون)	03	117
06-03	قياس صدق عبارات المحور الثالث (التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية)	03	118
07-03	قياس صدق عبارات المحور الرابع (المشاركة الكاملة للعاملين)	03	118
08-03	قياس صدق عبارات المحور الخامس (التزام الإدارة العليا بالجودة)	03	119
09-03	قياس صدق عبارات المحور السادس (الوقاية بدل التفتيش)	03	120
10-03	قياس صدق عبارات المحور السابع (التخطيط الاستراتيجي للجودة واتخاذ القرارات بناء على حقائق)	03	120
11-03	قياس صدق عبارات البعد الأول (التكاليف)	03	121
12-03	قياس صدق عبارات البعد الثاني (النوعية)	03	122
13-03	قياس صدق عبارات البعد الثالث (الوقت)	03	122
14-03	قياس صدق عبارات البعد الرابع (المرونة)	03	123
15-03	قياس صدق محاور الاستبيان	03	123
16-03	درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	03	124
17-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	03	125
18-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03	126
19-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	03	126
20-03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التحسين المستمر	03	128
21-03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التركيز على الزبون	03	131
22-03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية	03	134
23-03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ المشاركة الكاملة للعاملين	03	137
24-03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة	03	140

143	03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ الوقاية بدل التفنيش	25-03
146	03	نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق	26-03
149	03	الوزن النسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	27-03
151	03	نتائج ردود مفردات العينة حول بعد التكاليف	28-03
153	03	نتائج ردود مفردات العينة حول بعد النوعية	29-03
155	03	نتائج ردود مفردات العينة حول بعد الوقت	30-03
157	03	نتائج ردود مفردات العينة حول بعد المرونة	31-03
158	03	الوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية	32-03
160	03	اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	33-03
161	03	اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية)	34-03
162	03	اختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة	35-03
165	03	معامل يرسون لاختبار فرضيات الدراسة	36-03
168	03	الارتباط الخطي بين المتغيرين التابع و المستقل	37-03
168	03	نتائج تحليل تباين خط الانحدار	38-03
169	03	جدول معاملات خط الانحدار	39-03
171	03	أثر المسمى الوظيفي على آراء عينة الدراسة	40-03
171	03	أثر المؤهل العلمي على آراء عينة الدراسة	41-03
172	03	أثر عدد سنوات الخبرة المهنية على آراء عينة الدراسة	42-03

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الفصل	رقم الصفحة
01-01	تحليل باريتو للمشكلات	01	08
02-01	دائرة ديمنج	01	12
03-01	دالة الخسارة لتاجوشي	01	15
04-01	خرائط السبب و النتيجة (هيكل السمكة)	01	16
05-01	أنواع تكاليف الجودة	01	17
06-01	العلاقة بين تكاليف الجودة	01	18
07-01	مراحل تطور الإيزو 9000	01	44
01-02	القوى التنافسية الخمس لبورتر	02	54
02-02	تقسيم بيئة التنافس	02	60
03-02	دورة حياة الصناعة	02	62
04-02	دورة حياة الميزة التنافسية	02	69
05-02	سلسلة القيمة	02	75
06-02	تكاليف تحقيق التميز	02	81
07-02	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الشاملة	02	83
08-02	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكاليف	02	84
09-02	مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التميز	02	86
01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة	03	101
02-03	مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكة	03	107
03-03	نموذج متغيرات الدراسة	03	111
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	03	125
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03	120
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	03	126

فهرس المصطلحات

الكلمات باللغة الإنجليزية	الكلمات باللغة العربية
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Edward Deming	ادوارد ديمينج
Armand Feigenbaum	أرموند فيغنباوم
Dwight Gertz	دوايت جارتز
Joao Baptista	جاوو بابتيسا
Joseph Jablonski	جوزيف جالونسكي
Joseph Juran	جوزيف جوران
Genichi Taguchi	جينيشي تاجوشي
Frederick Winslow Taylor	فريدريك ونسلو تايلور
Philip Crosby	فيليب كروسبي
Kaoru Ishikawa	كاورو إيشيكافا
Malcolm Baldrige	مالكوم بالدريج
Michel Porter	مايكل بورتر
Harold Dodge	هارولد دودج
Harry Roming	هاري رومنج
Walter Shewart	والتر شوهارت
United States Federal Quality Institute	معهد الجودة الفدرالي الأمريكي
Canadian National Quality Institute	معهد الجودة الوطني الكندي
National Institute of Standards and Technology	المعهد الوطني للمقاييس و التكنولوجيا
European Organization for Quality Management	المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة
British Organization Quality	منظمة الجودة البريطانية
Global Organization of Standardization	منظمة التقييس العالمية
Organization Australian Quality Awards	منظمة جوائز الجودة الأسترالية

مقدمة الدراسة

مقدمة الدراسة:

أصبحت الأنظمة الاقتصادية العالمية تقوم على أساس احترام المستهلك وبناء علاقة طويلة الأمد معه. و ذلك من خلال تقديم منتجات و خدمات تحقق رغباته الظاهرة والضمنية، وهذا هو سر التميز. إذ على المؤسسة معرفة المنتج المرغوب و طريقة تسليمه بسعر مناسب وجودة عالية من خلال متابعة تطلعات العملاء، و هو خيار تحتم عليها نظرا لثقافة العميل الاستهلاكية. ولعل أهم عنصر بالنسبة لرضا العميل هو جودة الخدمات المسوقة من قبل المؤسسات فهو أمام أسعار مرتفعة و منخفضة يختار الأكثر جودة، لأن زبون هذا العصر متطلع لا يرضى بسهولة.

كذلك لم يعد اهتمام المؤسسة بالأسواق المحلية فحسب، بل أصبح الاهتمام منصب على العالمية منها في ظل الاستثمار الواسع للأسواق العالمية و حرية التجارة و ظهور التكتلات الاقتصادية و تكنولوجيا المعلومات. كما أدركت المؤسسات ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات حتى لا تجد نفسها خارج نطاق المنافسة. و كذلك إعادة النظر في الأساليب الإدارية وتحسينها أو تغييرها بما يخدم المؤسسة و العملاء معا. و من بين أكثر الأساليب فعالية هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة. فإدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب المساهمة في بناء المؤسسات ومطابقة منتجاتها للمواصفات العالمية، بالتالي تستطيع منافسة باقي المؤسسات الموجودة في الأسواق المحلية و العالمية.

في ظل هذه المعطيات، و تزايد سعي المؤسسات العالمية لتبني إدارة جودة شاملة والحصول على شهادة الإيزو للجودة و الجوائز العالمية للجودة، حتى تعزز من قدرة منتجاتها على المنافسة، وجب على المؤسسات الجزائرية مواجهة هذه المنافسة التي ستؤثر على بقائها، و هذا بإدراكها أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية و ليس مجرد خيار حتى تظل في قطاع الأعمال و الارتقاء وتحسين خدماتها و الاهتمام بعملائها. و هذا ما يمكنها من كسب ميزة تنافسية محليا وعالميا.

و تعتبر المؤسسات المينائية من بين المؤسسات الخدمية المختصة في تقديم خدمات متنوعة و مختلفة خاصة مع الانفتاح على السوق العالمي وفتح المجال للخواص للقيام بعمليات التصدير و الاستيراد مما أدى إلى ظهور حركية في الموانئ و زيادة الطلب على خدماتها لتسهيل عمليات التصدير و الاستيراد من شحن، تفريغ، نقل، تخزين، سحب و غيرها. و استمرارية هذه المؤسسات في أداء نشاطها بشكل جيد، و ضمان نموها و استمراريته مرهون بمدى قدرتها على جذب أكبر عدد من العملاء وذلك متوقف على مستوى جودة الخدمة المينائية

المقدمة و مدى اكتسابها لميزات تجعلها في وضع متميز عن باقي منافسيها، وهذا ما يعرف بالميزة التنافسية. فكل المؤسسات تسعى لاكتساب ميزة تنافسية باستعمال أساليب شتى، و لعل إدارة الجودة الشاملة أهم أسلوب يمكنها من خلق ميزة تنافسية، و هذا ما ستقوم هذه الدراسة بمعالجته.

1. إشكالية الدراسة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية من بين المواضيع الهامة التي لا تزال موضوع بحث و تطوير. لذا قامت هذه الدراسة لمعرفة كيفية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة وأثرها على الميزة التنافسية التي تساعدها على زيادة القيمة بالنسبة للمؤسسة و للعملاء. لتكون إشكالية الدراسة " ما هو دور انتهاج إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟"

و قد انبثقت أسئلة فرعية من التساؤل الرئيسي هي كالتالي:

- ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية من خلال (التزام الإدارة بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، المشاركة الكاملة للعاملين، التركيز على الموارد والكفاءات البشرية، الوقاية بدل التفتيش)؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة إلى الفروقات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية).

2. فرضيات الدراسة

إجابة على التساؤلات السابقة نحاول وضع مجموعة فرضيات نستند عليها في بحثنا و هي:

- **الفرضية الرئيسية:** انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعمل على خلق ميزة تنافسية.

و قد انبثقت فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية هي كالتالي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.
والفرضيات المساعدة المندرجة تحت هذه الفرضية هي:

– يوجد التزام من إدارة المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05؛
– تطبق المؤسسة مبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة، واتخاذ القرارات بناء على حقائق عند مستوى معنوية 0.05؛

– تطبق المؤسسة مبدأ التحسين المستمر عند مستوى معنوية 0.05؛

– تركز المؤسسة على العميل عند مستوى معنوية 0.05؛

– تشارك المؤسسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 0.05؛

– تركز المؤسسة على الموارد و الكفاءات البشرية عند مستوى معنوية 0.05؛

– تقوم المؤسسة بالوقاية بدل التفتيش عند مستوى معنوية 0.05.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.

و تندرج تحتها الفرضيات المساعدة التالية:

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة بالجودة الشاملة و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق و الميزة التنافسية، عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الكاملة للعاملين و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05؛

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقاية بدل التفتيش و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة إلى الفروقات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05.

3. أسباب اختيار الموضوع

- كل دراسة تكون وراءها أسباب معينة تدفع لقيامها. و من الأسباب التي دفعت لقيام هذه الدراسة نجد:
- الرغبة الذاتية للبحث و الاستطلاع في موضوع إدارة الجودة الشاملة؛
- الشعور بأهمية الموضوع نظرا لحاجة المؤسسات الجزائرية اليوم للعمل على انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة لمواكبة التطورات العالمية؛
- نقص الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية إدارة الجودة الشاملة الجوده في تقديم خدماتها؛
- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 أثار فضول الباحثة لمعرفة كيفية الحصول عليها؛
- تزايد اهتمام المؤسسات الدولية بإنتاج سلع/خدمات وفق معايير دولية؛
- المساهمة بإثراء المكتبة الجامعية.

4. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف هي:
- جمع معلومات نظرية حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية؛
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- معرفة كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية؛
- اختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية؛
- لفت انتباه المؤسسات الجزائرية لضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة؛
- التوصل إلى نتائج و اقتراحات تساهم في تطوير جودة خدمات المؤسسة المينائية سكيكدة.

5. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها تساعد على:

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة المينائية بالجودة في الخدمات المقدمة؛
- الحصول على بيانات تظهر مدى حرص المؤسسة على تبني إدارة جودة شاملة، قد تساعد باحثين آخرين في هذا المجال؛
- الأخذ بنتائج الدراسة بعين الاعتبار بالنسبة للمؤسسة المينائية أو أي قطاع آخر لتحسين صورتها وسمعتها التجارية؛
- تساعد هذه الدراسة المؤسسات التي تسعى لتبني إدارة جودة شاملة في الاستعانة بالطرق والأساليب التي وردت فيها.

6. منهج الدراسة

في كل بحث يتبع منهج معين لتحقيق أهداف الدراسة و الوصول إلى النتائج المرجوة. واتباع في هذه الدراسة مزيج من المناهج. حيث استعمل المنهج:

- التاريخي: فيما يتعلق بسرد المراحل التي مر بها تطور إدارة الجودة الشاملة. و في الجزء التطبيقي استعمل لسرد المراحل التي مر بها تأسيس المؤسسة المينائية سكيكدة.
- الوصفي و التحليلي: لاستعراض المفاهيم النظرية و تحليلها في الجزء النظري. أما في الجزء التطبيقي استعمل لوصف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة، و تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية إحصائيا في المجال التطبيقي باستخدام أدوات عديدة.

7. مصادر جمع البيانات

ففي الجانب النظري تم الاعتماد على مصادر عربية و أجنبية، منها فيما يخص إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المجالات، الملتقيات الوطنية و الدولية، الدراسات السابقة من رسائل الدكتوراه و الماجستير و الشبكة العنكبوتية. أما في الجانب الميداني فقد تم استخدام عدة أدوات منها الملاحظة، المقابلات غير المقننة بالإضافة إلى بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة المينائية. كما اعتمدنا بشكل أساسي على استبيان تم توزيعه على موظفي المؤسسة المينائية سكيكدة.

8. الدراسات السابقة

سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة تخص موضوعي إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية تتمثل في مذكرات ماجستير و دكتوراه نذكر منها:

1.8. دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة

1.1.8. إدارة الجودة و دورها في بناء المؤسسات

دراسة تناولها الأستاذ الباحث "عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال". و قد اتبع في بحثه المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية، و التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية و جمع البيانات عن طريق المسح الميداني، المقابلة الشخصية والاحصاءات. أما أداة البحث الأساسية فقد كانت الاستبيان الذي وزع على عينة البحث المتمثلة في (13) مؤسسة اقتصادية حكومية و(26) مؤسسة اقتصادية خاصة. وقد انطلق الباحث في دراسته من الإشكال الرئيسي المتمثل في "ماهية علم إدارة الجودة الشاملة و أهمية تطبيقه على مستوى المؤسسات في القطاعين الخاص والعام". و محاولة منه للإجابة عليه وضع فرضيات أهمها:

– دعم و تبني الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها - بشكل منتظم ومتكامل- العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة؛
– عدم وجود توعية مكثفة و تدريب للعاملين بالمؤسسة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة.
و قد توصل لنتائج إيجابية تتمثل في:

– دعم و تبني الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها – بشكل منتظم ومتكامل- هو فعلا العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة الشاملة؛
– عدم وجود توعية مكثفة و تدريب للعاملين بالمؤسسة يمثل السبب الرئيسي في فشل قسم إدارة الجودة.

2.1.8. جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء

دراسة تناولها الأستاذ الباحث "بوعنان نور الدين". و قد اتبع في بحثه المنهج الوصفي التحليلي المتلائم مع طبيعة الموضوع. و قد قام بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة،

وقد كانت الأداة الأساسية في البحث هي الاستبيان الذي وزع على عينة البحث المتمثلة في (40) عميل من عملاء المؤسسة. انطلق في بحثه من إشكال رئيسي يكمن في "ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل؟". وقد وضع فرضيات أهمها:

- يختلف تقييم الأداء الفعلي من طرف العملاء للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة المينائية لسكيدة؛
- هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة و رضا العملاء.
- و قد توصل إلى نتائج أهمها:
- يعتبر عملاء المؤسسة المينائية لسكيدة أن الأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف في أغلب مظاهره و هذا ما يعكسه الانطباع السلبي حول مستوى الخدمة المينائية؛
- تعتبر جودة الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدة جودة منخفضة نسبيا وهذا ما تعكسه النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات.

2.8. دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

1.2.8. الأداء التنافسي لمؤسسات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي

دراسة تناولها الأستاذ الباحث "عبد الحكيم عبد الله النصور". وقد اتبع في بحثه المنهج الوصفي و الإحصائي التحليلي و قد كانت الأداة الأساسية في البحث هي الاستبيان الذي وزع على عينة البحث المتمثلة في (170) فرد من (15) مؤسسة أدوية أردنية، و قد تم استرداد (77) استمارة. انطلق في بحثه من إشكال رئيسي يكمن في "بيان و توضيح أثر عناصر المقدرة التنافسية في الأداء التنافسي لمؤسسات الأدوية الأردنية". وقد وضع فرضيات أهمها:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية و الأداء التنافسي؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التنافسية و الأداء التنافسي.

و توصل إلى نتائج أهمها:

- تبين وجود علاقة بين السياسات التنافسية و الأداء التنافسي؛
- تبين وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية و الأداء التنافسي.

2.2.8. الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

دراسة تناولها الأستاذ الباحث "عبد الرؤوف حجاج". وقد اتبع في بحثه منهج دراسة حالة شركة روائح الورود بالوادي. وقد كانت الأداة الأساسية في البحث هي الاستبيان. انطلق في بحثه من إشكال رئيسي يكمن في "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية، و ما دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟". وقد وضع فرضيات أهمها:

- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلال تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز المنتج؛
- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، إنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها، التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية؛
- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها. أي إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة التمييز، فالإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب. أما إذا كانت تتمتع بميزة التكاليف المنخفضة، فإن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج هو الأمثل.

3.8. دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

1.3.8. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة تناولها كل من الأستاذين الباحثين "علاء فرحان طالب الدعي" و "ليث شاكر محسن". وقد اعتمد على المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات، المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة و المنهج التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية. وقد كان الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات، حيث وزع على عينة البحث المتمثلة في (40) فردا (مدير عام شركة التأمين العراقية، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام)، و قد تم استرجاع (36) استمارة و استبعد منها (4) استمارات، ليكون العدد النهائي (32) إستمارة. ومحاولة منهما للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة؛
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة.
- و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؛

– وجود علاقة تأثير كلي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة عل المستوى الكلي و الميزة التنافسية المستدامة.

2.3.8. واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

دراسة تناولتها الأستاذة الباحثة "ليندة فليسي". و قد اتبعت في بحثها منهج دراسة حالة لمعرفة واقع الجودة في كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس. كان الاستبيان أهم أداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة البحث وهي عينة عشوائية متمثلة في (60) أستاذ و (200) طالب، حيث تم استرجاع (56) استمارة خاصة بالأساتذة و (186) استمارة خاصة بالطالبة. وقد انطلقت الباحثة في دراستها من الإشكال الرئيسي المتمثل في "ما مدى مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات؟". ومحاولة منه للإجابة عليه وضع فرضيات أهمها:

– يعتمد الأداء المتميز على التعلم و الابتكار المستمرين للوصول إلى مستويات عالية من الإتقان؛
– توفر المهارات و الكفاءات البشرية يعد السبب الرئيسي لقدرة المنظمات الجزائرية على تحقيق الأداء المتميز في ظل تطبيق إدارة جودة شاملة.
و من أهم النتائج المتوصل إليها:

– أهم معوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم التزام الإدارة العليا بها؛
– تحقيق الأداء المتميز يتطلب مجموعة مقومات، على رأسها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.3.8. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة

دراسة تناولها الأستاذ الباحث "باسل فارس قنديل". وقد اتبع في بحثه المنهج الوصفي التحليلي. وقد كان الاستبيان أهم أداة لجمع البيانات، حيث وزعت (121) استبانة على عينة البحث وهي عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في العاملين في الإدارة العليا للمنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000. حيث تم استرداد (110) استبانة.

وقد انطلق الباحث في دراسته من الإشكال الرئيسي المتمثل في "ماهي العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و السياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني؟"
ومحاولة منه للإجابة عليه وضع فرضيات أهمها:

– هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملاء والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؛

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر للعمليات و الجودة و السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؛
و من أهم النتائج المتوصل إليها:
- هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة و السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

9. خطة الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- يكون الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للجودة و إدارة الجودة الشاملة. حيث نتطرق فيه إلى مفهوم كل من الجودة و الجودة الشاملة، التطور التاريخي للجودة وصولاً إلى آخر مرحلة و هي إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أهمية و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما نتطرق فيه إلى مفهوم المواصفات القياسية العالمية للجودة، أنواعها وأهميتها.
- الفصل الثاني الذي يحمل عنوان الإطار النظري للمنافسة و الميزة التنافسية. نتطرق فيه إلى: مفهوم كل من المنافسة، التنافسية، البيئة التنافسية و الميزة التنافسية. كما سنتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية، مصادر و أبعاد الميزة التنافسية، و كذا أهمية و معوقات اكتساب ميزة تنافسية.
- أما الفصل الثالث فيكون دراسة تطبيقية عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيدة و دورها في خلق الميزة التنافسية. حيث يتم فيه تقديم الإطار المنهجي للدراسة، بدءاً بتحديد مختلف مجالات الدراسة، عرض أهم أساليب جمع البيانات، مجتمع الدراسة والبحث، الأدوات الإحصائية اللازمة التي يتم الاعتماد عليها في التحليل. ثم يتم اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة وأخيراً عرض مختلف النتائج و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة و الفرضيات المقترحة.
- ليكون ختام بحثنا خاتمة نتطرق فيها لمختلف النتائج و الاقتراحات التي نتوصل إليها والتي تشجع على انطلاق دراسات أخرى في المستقبل.

الفصل الأول:

مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة

– الإطار المفاهيمي للجودة

– إدارة الجودة الشاملة

– نظام إدارة الجودة الشاملة (ISO 9000)

تمهيد:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات بصفة مستمرة، فهي تساعد على مواجهة التحديات المتغيرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل بتقديم منتجات ذات جودة عالية.

تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث عناصر رئيسية. حيث تضمن العنصر الأول مدخلا للجودة، من حيث التعريف، الأبعاد، التكاليف، الرواد والتطور التاريخي. أما العنصر الثاني تم التعرض فيه لإدارة الجودة الشاملة من خلال تعريفها، أهدافها، مبادئها، مراحل و معوقات تطبيقها. ثم يلي العنصر الثالث و هو نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يحدد المواصفات القياسية الدولية للجودة، حيث تم فيه تعريف المواصفات القياسية الدولية للجودة، مراحل تطورها، مراحل الحصول عليها، فوائد و صعوبات تطبيقها.

1. الإطار المفاهيمي الجودة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من التعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل أن إضفاء صفة الشمولية عليها. كون الجودة الأساس الذي بنيت عليه إدارة الجودة الشاملة.

1.1. تعريف الجودة

تعددت تعاريف الجودة باختلاف وتطور مفهومها.

ف هناك من يعرفها على أنها مطابقة وامتثال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعه سلفا من طرف المؤسسة في شكل تصميمات معينة. و نذكر منها:

– "الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل" جيتشي تاجوشي¹

– "الجودة هي الملائمة للإنتاج" جوزيف جوران²

¹ - محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 20.

² - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، ط 01، دار الجرير للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 27.

- "الجودة هي المطابقة للمواصفات" فيليب كروسبي³؛
- " الجودة هي المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج"⁴؛
- و هناك من يعرفها على أنها تحقيق حاجات و رغبات المستهلكين. و نورد منها:
- "الجودة هي المزيج الكلي لخصائص المنتج المتأتية من التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج و الخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك" أرموند فيغنباوم⁵؛
- وتصف المعايير البريطانية الجودة بأنها "مجل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"⁶؛
- كما هناك تعاريف تجمع بين المفهومين الأول و الثاني، أي أن الجودة هي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقا تلبية لحاجات المستهلكين، نذكر منها:
- معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) و جمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) تعرف الجودة على أنها: "المزايا والخصائص الكلية للسلعة/الخدمة و التي تشمل قدرتها في تلبية الاحتياجات"⁷؛
- "الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"⁸
- من خلال ما سبق نستنتج أن الجودة هي إنتاج سلع/خدمات وفقا لمواصفات تحددها المؤسسة مسبقا، تلبية لحاجات و رغبات أكبر فئة ممكنة من المستهلكين.

2.1. أبعاد الجودة

قياس الجودة لا يعبر عنه بالأبعاد الكمية فقط، إنما هناك أبعاد نوعية أيضا. و أبعاد جودة السلع تختلف عنها في الخدمات. ضبطها الباحثون كالتالي:

³- مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

⁵- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 15.

⁶- أحمد بن ميثاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 09.

⁷- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 31.

⁸- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار وائل للطباعة و للنشر عمان، 2001، ص 17.

1.2.1. أبعاد جودة السلع

و تتمثل في:⁹

– الأداء أو الإنجاز:

يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها. عادة ما ترتب وتقارن مع التي يقدمها المنافسون و حسب الرغبات الشخصية للمستهلكين؛

– الخصائص:

و هي تمثل الخصائص الكمالية التي تضاف للمنتج حسب رغبة العميل. فكلما زادت وتنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المؤسسة لعملائها فإن الجودة المحددة من قبلهم ستزيد؛

– المعولية:

يمثل هذا البعد قابلية أداء العمل المطلوب دون فشل أو خلل في ظروف تشغيلية محددة، وفي فترة زمنية محددة، وفق مواصفات محددة يركز عليها المستهلك؛

– المطابقة:

أي مدى تطابق المنتج مع المواصفات المحددة مسبقا (وفق المواصفات القياسية). حيث يعتبر البعض أن جودة المنتج عالية إذا ما تحقق 97 % أو أكثر من التطابق؛

– المتانة (العمر الافتراضي للمنتج):

وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج أي عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه خواصه المطلوبة؛

– القابلية للخدمة:

يعكس هذا البعد مدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها و كفايتها؛

– الجمالية:

هي المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين. و يتضمن متغيرات مثل الرائحة، اللمس، الذوق والمنظر، ... لذا ينبغي أن يبدو المنتج جذابا وذو جمالية؛

– الجودة المدركة:

أي صورة المنتج المرسومة في ذهن العميل، من خلال الإعلانات مثلا.

⁹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2.2.1. أبعاد جودة الخدمات

و تتمثل في:

– الثقة في أداء الخدمة:

تعبّر عن درجة الثقة بمقدم الخدمة، و مدى مصداقيته، والتزامه بوعوده. و هذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة؛¹⁰

– المضمون الذاتي للخدمة:

يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة و إقناع العملاء بها؛

– الاستمرارية:

توظيف المهارات والمعرفة لإنجاز الخدمة، و المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة طوال الوقت؛

– التوقيت:

أي إمكانية تقديم الخدمة في الوقت المحدد الذي يريده العميل؛

– المطابقة:

وهي التجانس بين تطلعات العميل و الخدمة المقدمة. أي تحقيق الخدمة لدرجة الإشباع التي يتطلع إليها العميل؛¹¹

– الفهم و الإدراك:

يتمثل في استعداد مقدم الخدمة لإعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم رغبات العملاء و احتياجاتهم الخفية؛

– الاتصال:

هي القدرة على الإصغاء للعملاء لفهم رغباتهم و تطلعاتهم، و كذا القدرة على تزويدهم بالمعلومات باللغة التي يفهمونها. و تقديم التوضيحات و الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها و البدائل الممكنة؛¹²

1- عبد العالي غيشي، تقييم جودة الاتصال في البنوك التجارية من منظور مستخدميها حالة مجموعة من البنوك الوطنية و الأجنبية بمدينة قسنطينة، ملتقى دولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 10-2011/05/11 ص 04.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، لك 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 278.

3- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 03، جامعة الشلف، 2008، ص ص 256-257.

– الأمان:

و هو التحرر من الخطر أو الشك لدى العميل، و الحصول على المنفعة المتوقعة من الخدمة؛

– الملموسية:

أي الوجود أو الإظهار المادي للخدمة. فقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية. و هنا يتوقع العميل أن تكون على درجة عالية من الكفاءة.¹³

3.1. رواد الجودة

و من أهم الرواد نذكر:

1.3.1. والتر شوارتز

وضع القواعد الأساسية لضبط العمليات الإحصائية. و ذلك بدمج قواعد الجودة مع الإحصاء و نظرية الاحتمالات. و بتطور ضبط العمليات الإحصائية، أضيف إليه نظام سحب العينات، و على هاتين الدعمتين قام ضبط الجودة الإحصائية، و حل محل تفتيش 100% من المنتجات. وأصبح هو الحل الأمثل لمواكبة المعدلات المتزايدة من الإنتاج نتيجة التقدم التكنولوجي و تعقد العمليات الصناعية من جهة، والاحتياجات الهائلة للقوات أثناء الحرب العالمية الثانية مع متطلبات جودة المنتجات من جهة أخرى، وهكذا قدم ضبط الجودة الإحصائية الحل الفعال لمراقبة الدقة و الجودة.¹⁴

2.3.1. جوزيف جوران

هو أول من قدم مفهوم إدارة الجودة. من أهم مساهماته في مجال الجودة نجد:¹⁵

– خطوات جوران الثلاثة للتطوير:

و هي عبارة عن خطوط عريضة يجب أن تسلكها جميع المؤسسات العالمية التي تسعى إلى تحسين مستوى الجودة لديها، و هي:

– القيام بعمل تحسينات مهيكلية على أسس مستمرة، و الإحساس بأهميتها؛

¹³ - جمال الدين محمد مرسى و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 31-32.

² - محمد شربل الكردى، الدليل العلمى إلى الإيزو، مكتبة ابن سينا، مصر الجديدة، بدون سنة، ص 06.

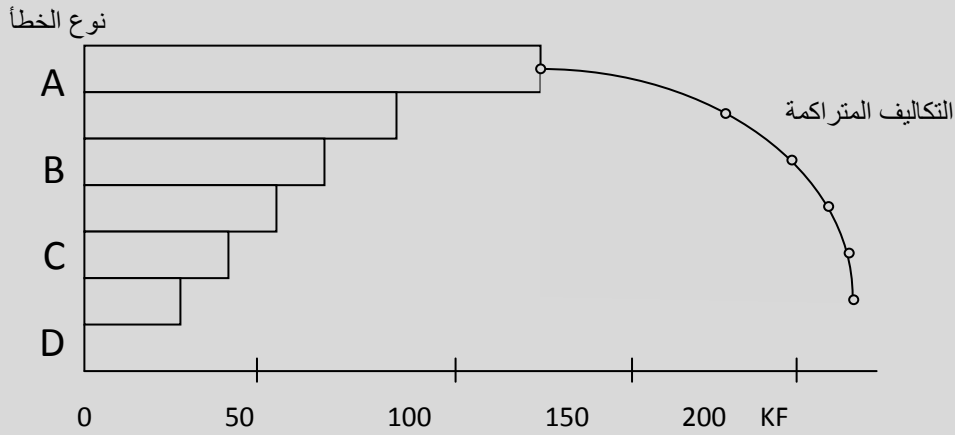
³ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 36.

- تأسيس نظام تدريب شامل؛
- بناء التزامات و مهارات قيادية لدى أفراد الإدارة العليا.
- **خطوات جوران لتحسين الجودة:**
- تتمثل في:
- وضع الأهداف للتحسين؛
- تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها؛
- تقديم التدريب المناسب؛
- البدء بتنفيذ المشاريع المقترحة لحل المشاكل؛
- مراقبة درجة التقدم في أداء العمل عن طريق التقارير الدورية؛
- الاعتراف بفضل كافة الأشخاص المشاركين؛
- تقييم النتائج؛
- وضع علامات للنتائج؛
- الاحتفاظ بالتحسينات كعادة دائمة عن طريق وضع التحسين في النظام المعتاد للمؤسسة.
- **مبدأ باريتو:**

هو تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثلا نوع الأخطاء، نوع الوحدات المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيبا تنازليا، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة، ...) على شكل مستطيلات مرتبة جنبا إلى جنب، وغالبا ما يكمل المنحنى خط يوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى، حتى الفئات الدنيا (من أجل تكملة النسبة 100%).¹⁶ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹⁶- مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تدبير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 34.

الشكل 01-01: تحليل باريتو للمشكلات



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 289.

ويتم الحصول على هذا المنحنى بـ: وضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ليتم توضيح ذلك من خلال منحنى يظهر تكرار الحدوث بواسطة مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.

ويعتبر منحنى باريتو أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس أن: عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة من النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.¹⁷

– **ثلاثية جوران:**

تشير هذه الثلاثية إلى أهم ثلاثة وظائف إدارية لإدارة الشاملة:

– **التخطيط للجودة:**

تستلزم هذه العملية الخطوات التالية:

17- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة والخدمات، ط 04، دون دار نشر، دون بلد نشر، 1999، ص ص 584-585.

- تحديد فئة العملاء المستهدفة؛
- التعرف على حاجات العملاء؛
- تطوير البضائع و المنتجات بما يتناسب و حاجات العملاء؛
- تطوير العمليات و الأنظمة التي تسمح للمؤسسة بإنتاج هذه البضائع؛
- تطوير الخطط التي تتلاءم مع المستويات التشغيلية.
- الرقابة على الجودة: تشمل الخطوات التالية:
- قياس أداء الجودة الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية؛
- أخذ التصرف المناسب بناء على الفروقات بين الأداء الفعلي و الأهداف الموضوعية.
- تحسين الجودة: و يتطلب ما يلي:
- تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة؛
- تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة؛
- تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.

3.3.1. إدوارد ديمينج

اشتهر بمساهماته في نشر الرقابة الإحصائية على الجودة. بنيت فلسفته على التزام الإدارة العليا بمبادئه الأربعة عشر التي يمكن تلخيصها في ما يلي:¹⁸

- تحديد و نشر أهداف و أغراض المؤسسة:
- يجب تأسيس أهداف طويلة المدى معروفة ومفهومة لدى العاملين، تكون مبنية على التنافسية والاستمرارية في العمل، و أهم ما في ذلك التطوير المستمر؛
- تبني الفلسفة الجديدة في العمل:
- على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أصغر عامل أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. كما يجب على إدارة المؤسسة التركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على اكتشاف الأخطاء. و كذلك تبني فلسفة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة و إجراء التحسينات بشكل مستمر؛

¹⁸- محمود حسين الوادي و عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص-ص 24-26.

- التخلي عن مبدأ المراقبة الكثيفة لتحقيق الجودة:

الغرض الأساسي من عمليات الفحص هو تحسين العمليات و تخفيض التكلفة، و ليس تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها. وعلى إدارة المؤسسة أن تعي هذا التغير. كما أن عملية فحص جميع المنتجات مكلف ومضيع للوقت، لذا يجب تعويضه بفحص العينات الممثلة للمجتمع؛

- عدم اعتماد أقل سعر كأساس للاختيار:

يجب أن يتم اختيار المورد على أساس الجودة والسعر معا. فالتوجه الجديد هو بناء نوع من الشراكة بين المورد و المؤسسة، واعتماد المورد الواحد على أساس الثقة و الولاء. و اعتماد إستراتيجية المدى الطويل لتقليل السعر وتحقيق الجودة؛

- تحسين نظام الإنتاج و الخدمة باستمرار:

أي بناء الجودة في كل الأنشطة والعمليات؛

- الاهتمام بالتدريب:

و يكون بالتدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين. وقد أكد ديمنج على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة؛

- إيجاد القيادة الفعالة:

لأن كون القائد الجيد يدعم موظفيه و يسعى لتطويرهم و تطوير مهاراتهم. كما أنه يسعى دوماً للتحسين المستمر و إزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المؤسسة؛

- نزع الخوف و تأسيس الثقة:

تشجع الإدارة الجيدة الاتصالات الفعالة بينها و بين العاملين مما يخلق ظروفا مناسبة لحل المشكلات. حيث يعتبر اليابانيون أن الفشل فرصة للتطوير والتحسين. فالخوف من اكتشاف المشاكل يمكن أن يقضي على مفهوم التطوير؛

- تفعيل فرق العمل:

أي حل الصراعات التنظيمية بين العاملين و إحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، للوصول إلى تحقق أهداف المؤسسة؛

- الابتعاد عن الشعارات الجوفاء:

على الإدارة ألا تكتفي بإعلان رغباتها إلى العاملين فقط، بل عليها أن تقرنها بالتنفيذ؛

- الابتعاد عن الأهداف الرقمية و الحصص:

وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم و ليس الجودة؛

- دعم اعتزاز العاملين بعملهم:

أي القضاء على العوامل التي تؤثر سلباً على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة (كتصديد الأخطاء، التهديد بالعقاب، عدم توفر التدريب،...);

- تشجيع التعلم و التطوير الذاتي للموظفين:

ويكون بتشجيع الإدارة لعمالها لاكتساب مهارات أفضل و معارف أكثر لتأدية عملهم بشكل أفضل؛

- إحداث التغيير الملانم لدفع عملية التحويل:

أي إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، زيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق و التعاون بين التقسيمات الإدارية و كذا إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلاءم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

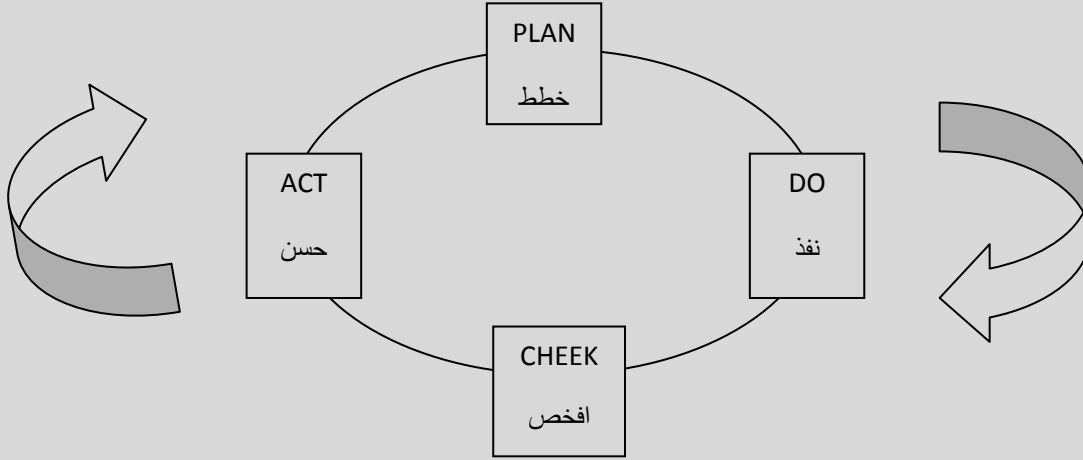
كما أشار "ديمنج" أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات:¹⁹

- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين و غموض الأهداف الموضوعة؛
- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط و قصر النظر في هذا المجال؛
- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، و تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة؛
- التغييرات الكثيرة في الإدارة؛
- الإدارة على أساس الكم فقط؛
- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة؛
- التكاليف المغالى فيها و غير الضرورية في مجالات ضمان المنتج، الاستشارات والأمور القانونية.

و من أهم إنجازاته كذلك "دائرة ديمنج" التي تعتبر من بديهيات الجودة. وهي متتالية لتسيير الجودة و التحسين المستمر عن طريق أربعة أفعال نوضحها كما يلي:

¹⁹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 32.

الشكل 01-02: دائرة ديمينج



Resource: Abdallah Siddiki, management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen, 2^{ème} édition, office des publication universitaire, Algérie, 2008, P 191.

يمكن تفسير الشكل السابق كالتالي:²⁰

- **خطط:** عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة و تحديد أسبابها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة. ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها؛
- **نفذ:** أي إدراك كل عامل للمشكلة و معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين؛
- **افحص:** هي اختبار ما جاء في الخطوتين السابقتين و معرفة نقاط القوة و الضعف؛
- **حسن:** التعلم، الخبرة و التجربة في عملية التحسين من الأمور الهامة لتجنب الوقوع بنفس المشاكل.

تقديرًا لما قدمه "ديمينج" للاقتصاد الياباني، أنشأت جائزة سنوية باسمه (الأولى لمؤسسة وطنية، الثانية لمؤسسة خاصة و الثالثة لمؤسسة أجنبية مقابل إنتاجها منتجات عالية الجودة). كما قامت "American Association Metropolitan Section" بإنشاء جائزة ديمينج تمنح للمؤسسات البارعة في ميدان الجودة و الإنتاجية.²¹

²⁰- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

²¹- نفس المرجع.

4.3.1. أرموند فيغنبوم

هو أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة بقوله " لقد اكتشفت أن الجودة ليست مجموعة من الأدوات والوسائل، لكنها مجال كامل يحكم كل المدخلات". كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، حتى نضمن جودة أعلى. و التي تتولى تطوير الجودة و المحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج و تقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للعملاء.²² فتدريب عامل على الطريقة الصحيحة لأداء العمل تساوي في النهاية منتج سليم 100% بالتالي لا توجد حاجة لضبط الجودة أو التفتيش النهائي.²³ وتتلخص فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة في عشر نقاط هي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق و تتبناها المؤسسة؛
- تكون الجودة و التكلفة متكاملتين غير متضاربتين؛
- تعني الجودة بما يفهمه و يتقبله المستفيد؛
- توافر الحماس لدى الأفراد و مجموعات العمل اتجاه مسألة الجودة؛
- تصبح الجودة أسلوباً للإدارة؛
- تعتمد الجودة و الإبداع كل منهما على الآخر؛
- تصبح الجودة عملية أخلاقية؛
- يكون هناك تطوير متواصل للجودة؛
- تعني الجودة أقل قدر من رأس المال و أعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية؛
- تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين و الموردين.

5.3.1. فيليب كروسبي

من إسهاماته في مجال الجودة "صفر خطأ" أي إنتاج من دون عيوب. حيث أن كل أبحاثه وإصداراته ركزت على الأخطاء والعيوب، تكاليف عدم المطابقة، تطوير الجودة وتخفيض

²²- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مراكز المعلومات، ط02، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 47.

²³- محمد شيرين الكردي، مرجع سيق ذكره، ص ص 13-14.

التكاليف. حيث يعتبر الصفر خطأ من ثوابت الجودة. و تتضمن فلسفته أربعة عشر نقطة هي:²⁴

- إيمان و قناعة الإدارة بأهمية الجودة و الالتزام بها؛
- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة؛
- ضرورة قياس الجودة و عرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة؛
- توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة و تحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة؛
- كلف الجودة السيئة لابد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء؛
- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل و تحليلها؛
- فهم الأفراد العاملين بالمؤسسة ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب؛
- ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة؛
- تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة؛
- وضع الأهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوماً لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المنوطة بكل منهم؛
- تشخيص المشاكل و الاقتراحات لإزالة تلك المشاكل بأسرع وقت ممكن؛
- تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين؛
- انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة؛
- استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة.

6.3.1. جيتشي تاجوشي

تركز فلسفة تاجوشي على المبادئ التالية:

- تغيير وقت إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم. و ذلك لتقليل الاعتماد على التفقيش و زيادة جودة المنتجات و إتمام الأعمال بشكل صحيح من أول مرة؛
- تغيير هدف الجودة من الحصول على المواصفات المطلوبة أي الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف؛

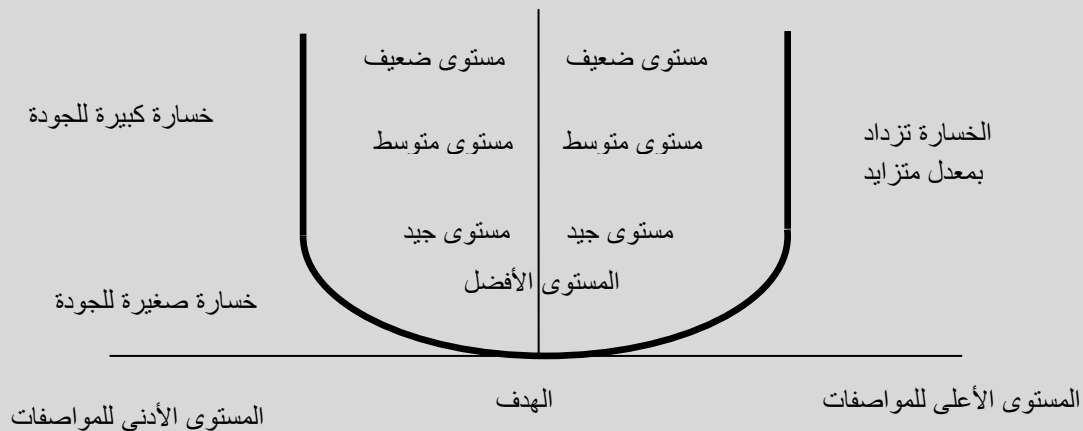
³ - نفس المرجع، ص 46.

- تغيير أساليب قياس الجودة باستخدام المتوسطات و الانحرافات بدلا من استخدام نسبة العيوب كمؤشر لضعف الجودة؛
- تغيير التعامل مع العوامل الخارجية عن السيطرة و التي تؤثر على المنتج و العمليات الخاصة به. وذلك بإزالة تأثير هذه العوامل و ليس أسبابها.²⁵

كما اشتهر تاجوشي بمفهوم دالة الخسارة: فالنظرية تقول أن كل انحراف عن قياس مطلوب يقابله مقدار من الخسارة الاقتصادية ذو علاقة هندسية تتناسب مع هذا الانحراف سوف يسبب في النهاية أثرا كبيرا مهما كانت هذه الانحرافات صغيرة سواء بالزيادة أو بالنقصان و قد قاومه المصممون بإعلانهم أن ذلك الأثر لن يكون خطيرا إذا ما وقعت هذه الانحرافات داخل حدود السماحيات الهندسية (المواصفات). بينما يؤكد تاجوشي أنها لو وقعت عند الأطراف النهائية لحدود السماح فإن الأثر الإجمالي على الجودة سيكون سلبيا.²⁶

كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 03-01: دالة الخسارة لتاجوشي



المصدر: خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات، أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، ص 123، عن الموقع الإلكتروني stclements.edu/grad/gradkhalil.pdf، تاريخ الاطلاع 2013/01/10.

²⁵- خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات، أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، ص ص 120-121، عن الموقع الإلكتروني stclements.edu/grad/gradkhalil.pdf، تاريخ الاطلاع 2013/01/10.

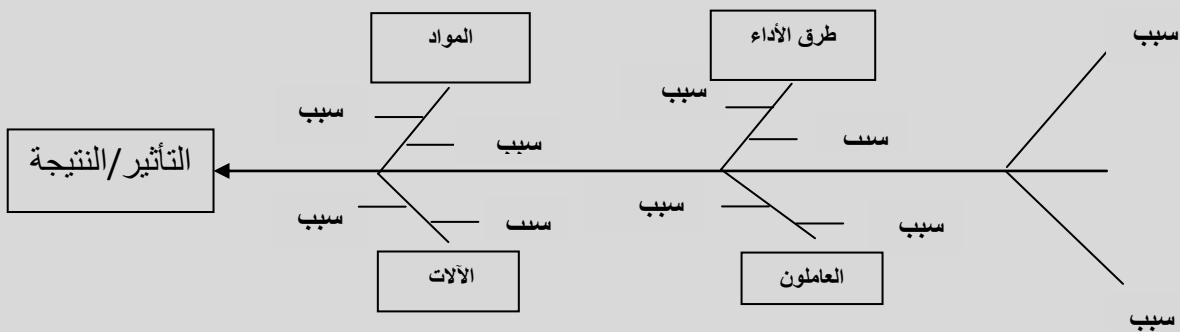
²⁶- محمد شيرين الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ويعكس الشكل السابق حساب تكاليف الانحراف عن قيمة المتوسط الحسابي (القيمة المستهدفة) حيث تقاس هذه التكاليف اجتماعيا، فكلما نتجه قيمة التكلفة إلى الهدف كلما انخفضت التكلفة. و هذا يعني أن العملاء لديهم رغبة في الشراء و المنتج يتناسب مع توقعاتهم. وفي حال ابتعاد التكلفة عن الهدف، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، وهو يعني عدم رضا العملاء عن ذلك المنتج. وأي انحراف عن الهدف يعد خسارة.

7.3.1. كاورو إيشيكافا

يعرف بـ "الأب الروحي لحلقات الجودة" لأنه أول من نادى بها. و حلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.²⁷ كما قام بتطوير مخطط السبب و النتيجة الذي يعتبر أحد وسائل الجودة الأساسية الذي يسمح بحل معظم المشاكل بوسائل بسيطة.²⁸ كما هو ممثل في ما يلي:

الشكل 01-04: خرائط السبب و النتيجة (هيكل السمكة)



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط 04، أحمد سيد مصطفى للنشر، 1999، ص 594.

بموجب هذه الطريقة، توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري، حيث تبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية و الأسباب الفرعية تبين على العظام الفرعية ويستعان بهذا النموذج لدراسة مسببات المشكلة حسب مستوياتها ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية.

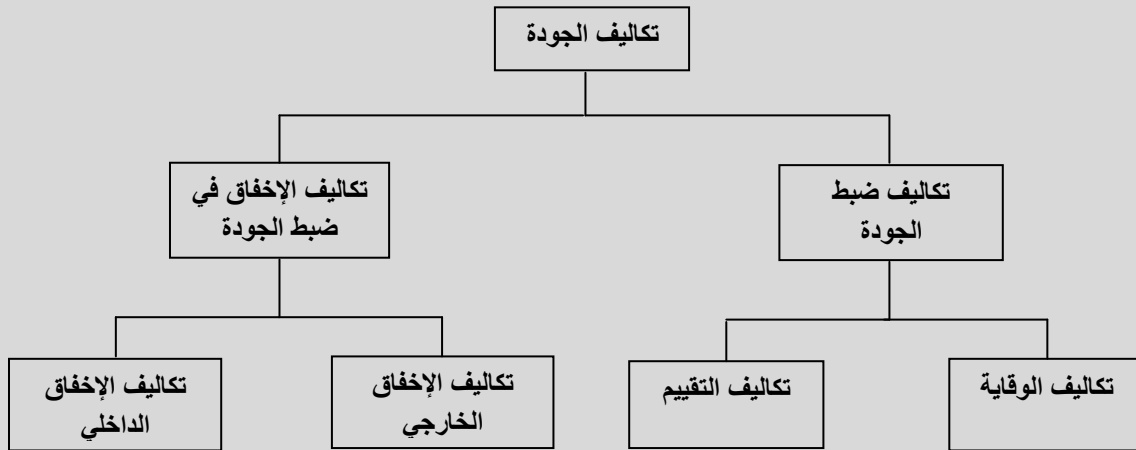
²⁷ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

²⁸ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 289.

4.1. تكاليف الجودة

على المؤسسة التي تود تطبيق مفهوم الجودة، أن تأخذ في حساباتها التكاليف المصاحبة لها. وتشمل تكاليف مطابقة الجودة المتكونة من تكاليف الوقاية و تكاليف التقييم. بالإضافة إلى تكاليف عدم مطابقة الجودة المتكونة من الإخفاق الداخلي و الإخفاق الخارجي، الممثلة في الشكل الموالي:

الشكل 01-05: أنواع تكاليف الجودة



المصدر: نزار عبد المجيد البروراري و لحسن عبد الله باشبوة، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 440.

و سنتطرق إلى مفهوم كل منها فيما يلي:

1.4.1. تكاليف مطابقة الجودة

تكاليف مطابقة الجودة تتضمن مجموعتين من التكاليف هي كالتالي:

– تكاليف الوقاية:

هي تكاليف مرتبطة بتصميم و تنفيذ نظام الجودة. و هي متعلقة بمنع الانحرافات (أخطاء، عيوب، أعطال) في الجودة قبل حدوثها في الإنتاج. و تشمل: تكاليف وضع المواصفات؛ تكاليف تخطيط الجودة؛ وضع الجودة؛ معدات القياس و الرقابة على الجودة؛ تكاليف التدريب؛²⁹

– تكاليف التقييم:

هي تكاليف مرتبطة بعمليات القياس، تقييم و تدقيق المنتجات للتحقق من مدى مطابقتها للمواصفات أو المتطلبات النوعية الملائمة. و تشمل هذه التكاليف: فحص و اختبار المواد

¹ - رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 39.

الأولية؛ فحص و اختبار الإنتاج تحت التشغيل؛ مستلزمات أنشطة الفحص و الاختبار؛ الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار؛ تقويم الموردين؛ الفحص و الاختبار الميداني في مواقع المستهلك؛³⁰

2.4.1. تكاليف الإخفاق في الجودة

تشمل تكاليف الإخفاق في الجودة مجموعتين من التكاليف هي كالتالي:

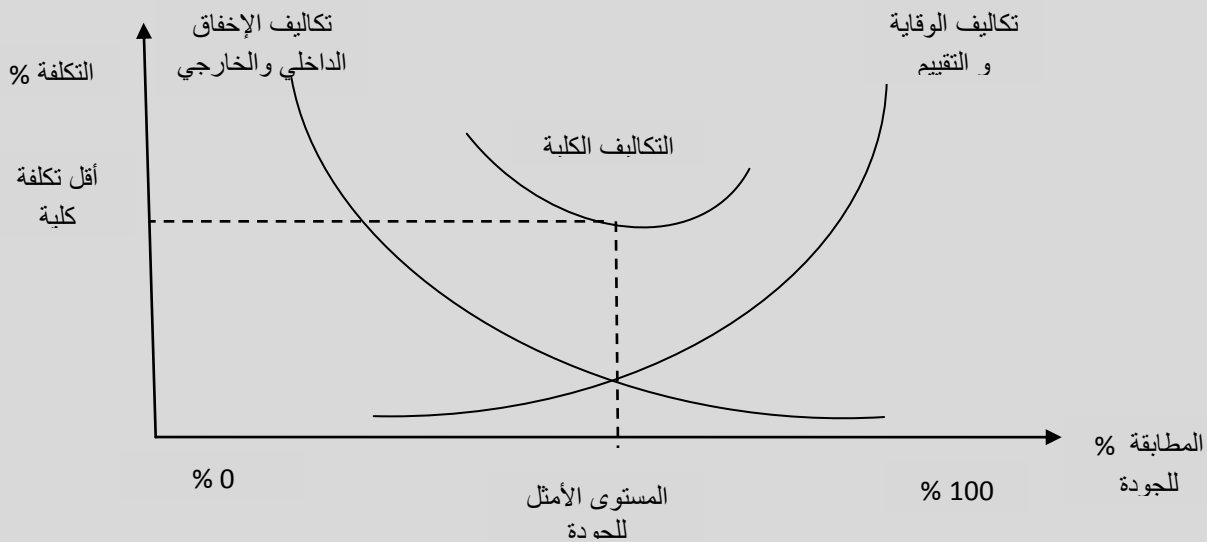
– تكاليف الإخفاق الداخلي:

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب الجودة الرديئة لمنتجاتها، و التي يتم اكتشافها قبل وصولها للعميل. و تشمل: تكاليف الخردة؛ تكاليف العمل المعاد؛ تكاليف توقيف العملية؛ التحقق من الإخفاقات؛ التصليح ومعالجة الأسباب.³¹

– تكاليف الإخفاق الخارجي:

هي التكاليف التي ترافق وصول المنتج ذو الجودة الرديئة للمستهلك. و تشمل: تكاليف التحقيق في شكاوي العملاء؛ تكاليف الملاحقات القضائية؛ تكاليف إعادة المنتج من قبل المستهلك أو المطالبة بالضمان؛ العلاقات المتوترة مع الموزعين.³² والشكل التالي يبين علاقة التكاليف ببعضها البعض:

الشكل 01-06: العلاقة بين تكاليف الجودة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 53.

³⁰ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002، ص 72.

³¹ - نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 51.

³² - R.S.Naagarazan and A.A.Arivalagar, Total Quality Management, 1st edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2005, PP 02-03.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن تكاليف الجودة تتأثر ببعضها البعض، لتؤثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، وفيما يلي شرح للعلاقة بين أنواع التكاليف:

نلاحظ أنه كلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم نقصت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة، مقابل ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة. وكلما قلت تكاليف الوقاية والتقييم زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة، مقابل زيادة في التكاليف الكلية للجودة. فكل من الجودة العالية والمنخفضة يتسبب في تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة، لذا لا بد عليها إيجاد مستوى الجودة الأمثل الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، التي تتحقق عند تساوي تكاليف المطابقة (وقاية و تقييم) و تكاليف عدم المطابقة (إخفاق داخلي و إخفاق خارجي)، و هذا بواسطة التحكم الجيد فيها.

مما سبق نستنتج أن تحقيق الجودة بالمؤسسة يرتبط بالتكاليف الكلية للجودة التي تتكون من (الوقاية، التقييم، عدم المطابقة الداخلية والخارجية)، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها لأدنى حد وصولاً إلى مستوى الجودة الأمثل، لتحقيق التوازن بين تكاليف مطابقة مواصفات الجودة وتكاليف عدم مطابقتها، مما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية لهذه المؤسسة، وزيادة أرباحها، وزيادة حصصها السوقية.

5.1. مراحل الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة:

الاهتمام بالجودة قديم النشأة، فأول تطور لها كان في بلاد الرافدين في القرن 18 ق.م حيث كان ملك بابل أول من تحدث و أبرز الجودة في قانون "حمورابي" في نصه القائل: "إذا بنى بناء منزلاً بطلب من شخص، و لم يحترم مواصفات البناء، إذا مال الجدار وجب على هذا البناء إصلاح أو تمتين هذا الجدار بإمكانياته الخاصة".³³

و قد تعددت الآراء حول تقسيم مراحل تطور الجودة، و ارتأينا أن نأخذ بالرأي الذي يقسمها إلى سبع مراحل، كالتالي:

¹ - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

1.5.1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية لم تكن توجد مصانع مثل ما هو الحال اليوم بل كان الإنتاج يتم في ورشات يملكها صاحب العمل. يعمل فيها مجموعة عمال يقومون بالتصنيع وفق معايير يحددها العميل. أما مراقبة جودة الإنتاج فكانت تتم من قبل العامل نفسه، مع التدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة.³⁴

2.5.1. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة من ظهور المصانع بدل الورشات، كبر عدد العمال في المصنع، استخدام الآلات مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودته.

في هذه المرحلة العمل يتوزع على أكثر من عامل و مراقبة الجودة تتم من طرف رئيس العمال (المشرف المباشر)، و ليس العامل مثل ما كان في المرحلة السابقة.³⁵

3.5.1. مرحلة الإدارة العلمية (مرحلة الفحص و التفتيش):

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك ونسلو تايلور".* التي سحبت بموجب "دراسة الحركة و الزمن" مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأسندتها لمفتشين متخصصين بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك.³⁶

يقصد بتفتيش الإنتاج إجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفاً، اعتماداً على استخدام أدوات بسيطة لمراقبة أعمال الجودة.

³⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³⁵ - نبيلة باديس، إبراز دور إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2012، ص 04.

³⁶ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

* فريدريك تايلور مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.

أما الفحص يعتبر أشمل من التفتيش لأنه يعتمد على استخدام أجهزة أدق، يتم في معامل قياس. و يكون في معظم مراحل الإنتاج.

بعد عملية الفحص أو التفتيش يتم تحديد الفروقات بين مواصفات الإنتاج و المواصفات المحددة مسبقاً، ثم إبلاغها لإدارة الإنتاج و العمليات. و هكذا تسير عملية الإنتاج وفق المواصفات المرسومة، و يكون المعيب في حدود المسموح به.³⁷

4.5.1. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (ضبط الجودة إحصائياً):

بدأت هذه المرحلة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير سنة 1931، الذي صاحبه مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج، لتقليل أخطاء تصنيع السلعة، بالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. وتميزت باعتماد بعض الأساليب الإحصائية المستحدثة لمراقبة جودة الإنتاج، أهمها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية الذي صممه "هاري رومنج" و "هارولد دودج" * لفحص عينات من الإنتاج بدل فحصه كله، وعلى ضوء النتائج يمكن قبوله أو رفضه. لكن هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة. لأن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على جودة الإنتاج كله. أي وجود احتمال وصول وحدات معيبة للسوق، ما يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة.

و يعد "إدوارد ديمنج" أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة. حيث جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على الإنتاج، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية. و نقل أفكاره لليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة.³⁸

5.5.1. مرحلة تأكيد الجودة

بدأ التفكير في الجودة سنة 1956، حيث يقوم على فلسفة مفادها الوصول إلى مستوى عال من الجودة، و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله للمستهلك. و يتبنى تأكيد الجودة ثلاثة أنواع من الرقابة، هي:

¹ - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2009، ص ص 17-24.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

* هاري رومنج و هارولد دودج مهندسين أمريكيين في مراقبة الجودة إحصائياً.

- رقابة وقائية: أي متابعة تنفيذ العمل لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، و العمل على منع حدوثه.
- رقابة مرحلية: أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة. هذا يساعد على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و معالجتها فوراً.
- رقابة بعدية: هي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه، قبل انتقاله ليد المستهلك، ضماناً لخلوه من أي عيب.³⁹

6.5.1. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم بين 1970-1980، بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب حصص أكبر من السوق، خاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي غزت الأسواق العالمية بمنتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة. و كانت الشركة الأمريكية أول من اعتمد إدارة الجودة الإستراتيجية للقدرة على منافسة الشركات اليابانية، و رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء العميل من خلال تلبية ما يريده و يتوقعه؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل،...).

فالإدارة الإستراتيجية للجودة تركز على حاجات و رغبات العملاء.⁴⁰

7.5.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة

هو امتداد لمفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية. ظهر هذا المفهوم سنة 1980، بسبب اشتداد حدة المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية معظم الأسواق العالمية مقابل خسارة الصناعات الأوروبية والأمريكية ل حصصها السوقية العالمية. فقامت الشركات الأمريكية بتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع العملاء و الموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 25.
40- نبيلة باديسي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

أخيرا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مصطلح أكثر شمولاً من سابقه حيث أنه يلم بجميع العمليات و مسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية والتنسيقية.⁴¹

2. إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة عمل إدارية تلجأ لها المؤسسات لتلبية احتياجات عملائها بأعلى مستوى من الجودة. و في ما يلي سنتطرق لتعريف إدارة الجودة الشاملة، أهدافها، فوائدها، مراحل وصعوبات تطبيقها.

1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

هي مرحلة متقدمة من الجودة. تعددت تعاريفها نظرا لتعدد الباحثين في هذا المجال. ومن بينها نختار ما يلي:

- معهد الجودة الفدرالي الأمريكي "إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العملاء باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المؤسسة"⁴²؛

- منظمة الجودة البريطانية: "إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة و ممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسة"⁴³؛

- منظمة التقييس العالمية: "إدارة الجودة الشاملة عقيدة أو عرف متأصل و شامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات العملاء مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الآخرين"⁴⁴؛

¹ - مليكة علالي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- أرموند فيغنباوم "إدارة الجودة الشاملة نظام يدفع بكل الجهود المبذولة في مختلف ميادين المؤسسة إلى تطوير الجودة و بهذه الطريقة فالتسويق، التطوير، الإنتاج و خدمة العميل تؤدي ما بوسعها استجابة لرغباتهم"⁴⁵

تتفق كل التعاريف السابقة على أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء. فهي أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير و حل المشاكل، بل هي منهج شامل للتغيير و توفير بيئة مناسبة للأفراد للعمل بجد والتزام داخل المؤسسة. و منه نستخلص التعريف التالي: إدارة الجودة الشاملة هي منهج متكامل يهدف لإرضاء العملاء و تلبية حاجاتهم. يعتمد أساسا على مبدأ التحسين المستمر في أداء العمال ومختلف وظائف المؤسسة.

2.2. مبادئ، أهداف و معايير إدارة الجودة الشاملة

1.2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ أساسية هي:

1.1.2.2. التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة اتجاه مهمة و أهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية و تحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.⁴⁶ ويكون ذلك بالاعتماد على حقائق مما يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، وما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه.⁴⁷ ويتطلب ذلك الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لإيصال ما يمتلكونه من معلومات و بيانات دقيقة في الوقت و النوع المطلوبين تتحدث عن الحقائق

⁴⁵ - F.Gerd Kamisk et Jog Peter Brauer, **Management de la qualité de A à Z**, Masson, Paris, 1995, P 117.

⁴⁶ - يوسف حبيب الطائي و آخرون؛ **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص ص 196-191.

⁴⁷ - أكرم أحمد رضا الطويل و أحمد عوني أحمد عمر آغا، **متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل**، المؤتمر العلمي الرابع لجودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة عدن، الكتاب 02، دار جامعة عدن للطباعة و النشر، 11-13/10/2010. عمن الموقع http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm تاريخ الاطلاع 20/02/2013.

للاستفادة منها في تحقيق الجودة و ليس على قرارات مبنية على التكهّنات و الحدس. كما تستخدم مجموعة من الأدوات التي تساعد على اتخاذ القرار منها مخطط السبب و النتيجة ومخطط باريتو.⁴⁸

2.1.2.2. التزام الإدارة العليا بالجودة

أية خطة لتنفيذ الجودة الشاملة، لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من القيادة العليا للمؤسسة، لضمان التحسين المستمر للأداء، و تحقيق رضا العملاء، وكسب ثقة العاملين و من ثم قيام القيادة بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام؛⁴⁹

3.1.2.2. التركيز على العملاء

الهدف الأساسي لأي مؤسسة لبقائها و التميز في أدائها، هو تحقيق أكبر قدر من رضا عملائها. و هذا الأخير لا يتحقق إلا بالتوجه نحو العميل، و فهم احتياجاته و رغباته، و تلبيةها. وكذا العمل على تطوير المنتجات الصديقة للعملاء التي تحافظ على سلامته وسلامة بيئته. فالعميل هو الذي يدير عجلة المؤسسة لذا عليها التركيز على احتياجاته و تلبيةها.⁵⁰

4.1.2.2. التحسين المستمر

أي جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة و في ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ففلسفة التحسين المستمر للعمليات و الجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين:⁵¹

– هدف عام: بذل الجهود جميعا بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المؤسسة ويكون مرتبطا بالفعاليات و الإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم العميل السلعة أو الخدمة؛

– هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا.

كما ينبغي أن يجري البحث عن فرض الأداء الأفضل و التحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:

– تعزيز القيمة للعميل من خلال منتجات و خدمات جيدة و مجربة؛

⁴⁸ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

⁴⁹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، ط 01، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 148.

⁵⁰ - P.N. Mukherjee , **Total Quality Management**, Prentice Hall of India, New Delhi, 2006, P 44.

⁵¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-200.

- تقليل الأخطاء و الوحدات التالفة و الضياع؛
- تحسين استجابة المؤسسة و أداء وقت الدورة؛
- تحسين الإنتاجية و الفاعلية في استخدام الموارد.

5.1.2.2. التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه و أن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها و ترفع من مهاراتها التقنية، و تزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، و هذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم و التدريب يرفعان من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف و بهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا و نضمن جودة خالية من العيوب.⁵²

6.1.2.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يعد هذا المبدأ أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها غالبية المؤسسات. حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات و قوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع و منع حالات عدم المطابقة مع المواصفات الذي ينعكس إيجابا على العملية و يجعلها مرنة مع رغبة العملاء المتغيرة، بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة و الارتقاء لمستوى الجودة الذي تطمح له كافة المؤسسات سواء خدمية أو صناعية.⁵³

7.1.2.2. المشاركة الكاملة للعاملين

منهج إدارة الجودة الشاملة ليس حصرا على الإدارة العليا فقط بل يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج.⁵⁴ لكن غالبا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:⁵⁵

- الأول: تزيد من إمكانية صنع قرارات و خطط أفضل من خلال مشاركة الموظفين و تقديم آرائهم؛

⁵² - يوسف حبيب الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁵³ - نفس المرجع، ص 201.

⁵⁴ - John N-Morfaw, **Total Quality Management Model for the Sustainability of projects and Programs in Africa**, University Press Of America, New York, 2009, P 17.

⁵⁵ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- الثاني: تعزيز الشعور لدى العمال بمسؤوليتهم عن قراراتهم كأنهم أصحاب العمل، وزرع الثقة في إسهامهم في مختلف مجالات العمل؛

2.2.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

تتعدد أهداف إدارة الجودة الشاملة و لعل أبرزها ما يلي:⁵⁶

- رفع كفاءة و مهارة العاملين في المؤسسات التقليدية و تحفيزهم على المشاركة في عملية التحسين المستمر؛
- تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين مخرجات المؤسسات التقليدية حسب رغبات العملاء والمستفيدين منها؛
- التعرف على المشاكل التي تواجه سير العمليات بكفاءة و فعالية، و العمل على حلها وتذليلها مع إبراز مميزاتها و تفادي عيوبها؛
- التركيز على رفع مستويات العاملين من إداريين و موظفين و تفعيل برامج التدريب والتطوير والتأهيل على جميع عناصر العملية التعليمية للاستفادة من كافة الكفاءات الموجودة بالمؤسسة؛
- العمل على تحسين و استقرار بيئة العمل؛
- تخفيض التكاليف بتقديم المخرجات وفقا لمعايير الجودة من أول مرة؛
- إيجاد نموذج مثالي و متكامل لتقديم المخرجات النهائية؛
- زرع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر، اللامعيب، الجودة من أول خطوة لدى العاملين و التحسين المستمر.
- تطوير و تحديث و ابتكار برامج جديدة و فعالة تساهم في خلق القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية؛
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية لتقليل الوقت المستغرق في تقديم المخرجات النهائية؛
- تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب؛
- تفادي و اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها و التعامل معها بالطرق السليمة.

¹ - عمر عبد النبي الطلحي و فرج عبد الحميد بوشاح، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، المؤتمر العالمي الثالث لإدارة الجودة و البيئة و دورها في التنمية المتواصلة، مركز التنمية البشرية المعهد العالي لإدارة المنشآت الصناعية، ببليبس الشرقية.

3.2.2. معايير إدارة الجودة الشاملة

اهتم الباحثون بتحديد معايير إدارة الجودة الشاملة، نذكر أهمها فيما يلي:⁵⁷

– الجودة:

هي المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس و تقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين جودة السلع أو الخدمات؛

– أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة:

و هو أساس إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب، وصولاً إلى المعيب الصفري. فالوقت الذي يستغرقه الفرد في الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت والتكلفة؛

– التمييز التنافسي:

يظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي، واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها. و هذا لا يتم إلا من خلال أفكار جديدة متميزة؛

– تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة:

على الإدارة تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة في العاملين و في قدرتهم على تحمل المسؤولية. بدءاً من المديرين مرورا برؤساء الأقسام وصولاً إلى العاملين؛

– الرؤية:

تتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة و التي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف؛

– القيادة:

تقدم إدارة الجودة الشاملة نمطا جديدا لرؤية القائد، و الذي يجب أن يقبل من طرف فريق العمل و ليس من قبل القائد فقط؛

– التحسين المستمر:

نظرا للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء يجب أن تعتمد المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى تتمكن من تلبية احتياجات عملائها بالتالي الاحتفاظ بهم ومحاولة توسيع الحصة السوقية؛

– اتساع الأفق:

الهدف من هذا المعيار هو تحقيق توقعات العملاء، و ربما السعي لتحقيق ما يفوق هذه التوقعات؛

⁵⁷ - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، 2008، ص ص 181-183.

– فريق العمل:

يسعى كل فرد في المؤسسة، لأداء عمله و المشاركة في تحقيق الهدف الأساسي و هو التحسين في الجودة، فالمشاركة و العمل الجماعي في العمل يحقق نتائج إيجابية ملموسة؛

– التدريب:

من خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فرق العمل و مهارات حل المشاكل.

3.2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقق المؤسسة مجموعة فوائد منها:⁵⁸

– تحسين الربحية و القدرة على المنافسة:

يتمثل شعار إدارة الجودة الشاملة في "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة" هذا ما يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف، زيادة الكفاءة و تحسين الجودة مما يمكن المؤسسة من زيادة الأسعار دون تلقي رد فعل عنيف لدى العملاء، و زيادة كمية المبيعات و من ثم زيادة ربحية المؤسسة و تعزيز قدرتها التنافسية؛

– زيادة الفعالية التنظيمية:

إدارة الجودة الشاملة تشجع على العمل الجماعي و إشراك جميع العاملين في حل المشاكل وتحسين ظروف العمل و توطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يقلل معدل دوران العمالة، و زيادة العمال وتحقيق الرضا الوظيفي؛

– كسب رضا المجتمع:

إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع وإشباعها، و كذا المحافظة على البيئة و الصحة العامة. فتحدد دور كل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق، التصميم، الإنتاج، النقل، التخزين، المناولة، التوزيع وخدمات ما بعد البيع. نتيجة ذلك يتحقق ما يلي:

– الاحتفاظ بالعميل الحالي و كسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من المستهلكين؛

– تصميم منتجات و خدمات تساهم في تغييرات رغبات العملاء و تطلعاتهم؛

– تقليل تكاليف الفشل و التلف و إعادة العمل و تكاليف شكاوي المستهلكين و المسائل القانونية.

⁵⁸ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199-201.

– تقوية المركز التنافسي للمؤسسة:

إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى رغبات العملاء و تطلعاتهم، يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية وفق طلب العملاء بالسعر المناسب والوقت المناسب مما يجعلهم أكثر التصاقاً به، فينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين و بالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية؛

– المحافظة على حيوية المؤسسة:

إدارة الجودة الشاملة تدعو دوماً للتجديد في العمليات الإنتاجية و كذا جودة منتجاتها أو تقوم بطرح منتجات جديدة. بالإضافة إلى تبني فلسفة التحسين المستمر و الأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد العاملين بها و التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار و هذا يضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة.

4.2. مراحل، أخطاء و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1.4.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، و قد حددها "جوزيف جابلونسكي"⁵⁹ في خمس مراحل هي كالتالي:

1.1.4.2. المرحلة الأولى (التهيئة و الإعداد)

هي معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا منها:

- توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

⁵⁹ - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 110-113.
* جوزيف جابلونسكي متحدث، مدرب، مستشار ومتخصص في تصميم وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها. خدم المؤسسات العامة و الخاصة بمختلف أحجامها في و.م.أ و كندا.

2.1.4.2. المرحلة الثانية (الدراسة و التخطيط)

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، و في حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بإعداد الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

3.1.4.2. المرحلة الثالثة (التقويم)

- تضمن هذه المرحلة تقويم واقع المؤسسة المعنية من حيث:
- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة و تقويمه لتحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ؛
 - دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة. أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

4.1.4.2. المرحلة الرابعة (التنفيذ)

تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية هي:

- **الخطوة الأولى (خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة):**
- تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل. و يتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:
- التعليم و إعادة التعليم للمديرين؛
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة؛
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ "ديمنغ" الأربعة عشر و لتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف؛
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

– الخطوة الثانية (أدوات حل المشاكل):

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل التي تبدأ بتحديد المشكلة، تحليلها، إيجاد حلول محتملة، اختبار وتطبيق الحلول، تطبيق الحل الأمثل و تقييمه و أخيرا النتائج تفيدنا في التغذية العكسية. و من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي:

– تحليل العمليات:

ويتم فيها تحليل طرق العمل، بتجزئة العملية ومراحلها، للتعرف على المشكلة، ووضع الحلول الممكنة لها، ومناقشة هذه الحلول قبل تنفيذها، واختبارها.

– العصف الذهني:

تتم وفق سلسلة من الخطوات كمحاولة لخلق أفكار جديدة لحل المشاكل المطروحة:

– يدون كل عضو مشارك أفكاره في ورقة؛

– الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل الأعضاء؛

– بعد الاستماع لكل الأفكار، يسأل القائد الأعضاء إذا ما طرأت أفكار أخرى في أذهانهم؛

– يكرر القائد سؤاله لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات.⁶⁰

– خرائط السبب والنتيجة (هيكل السمكة): ذكر سابقاً.

– تحليل باريتو: ذكر سابقاً.

– الخطوة الثالثة (الضبط الإحصائي للعمليات):

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعملية وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات؛

– الخطوة الرابعة (تصميم التجارب):

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تنظيم العملية وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق "تاجوشي" والتي تساعد في تصميم مواصفات العملية وأبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق "تاجوشي" على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بمهمة التطبيق؛

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، المرجع السابق، ص 139.

– المرحلة الخامسة (تبادل الخبرات):

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاش تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدده ذلك.

2.4.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة معوقات نذكرها في الآتي:⁶¹

– معوقات تتعلق بالإطار القانوني و التشريعي:

تعتبر القوانين و اللوائح الحكومية من المعوقات التي تحد من حرية الإدارة في اتخاذ القرارات، باعتبارها تشريعات غير مرنة، لا تستجيب سريعا لطلبات و تطلعات العملاء المتغيرة؛

– معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية:

قد تكون البيئة الداخلية للمؤسسة مقاومة للتغيير بسبب شعور بعض العاملين أن التغيير قد يقلل من بعض المزايا التي كانوا يحصلون عليها، أو زيادة الجهد اللازم للعمل بما لا يتناسب مع رواتبهم؛

– معوقات تتعلق بالعمالة:

إدارة الجودة الشاملة تتطلب التكيف السريع مع المشكلات المفاجئة، فإذا كان العمال لا يتسمون بأفق واسع و قدرة على استيعاب المستجدات في مجال العمل تصبح معيقة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. كما أن زيادة معدل دوران العمالة يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

– معوقات تتعلق بالإدارة العليا:

عدم وعي الإدارة العليا، عدم اقتناعها بمنهج إدارة الجودة الشاملة، جهلها لأهميتها أو الخوف من فقدان السلطة الإدارية كلها عوامل تعيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

⁶¹ - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 144-146

– معوقات تتعلق بتعارض الأهداف:

عندما تتعارض أهداف إدارة الجودة الشاملة مع أهداف المؤسسات الحكومية، ينتج عنه عدم الملائمة بين عمل هذه الأخيرة وعمل المؤسسات الحكومية الأخرى التي تتعاون معها في خدمة المواطنين. و من ثم صعوبة الفصل بين اختصاصها و اختصاصات المؤسسات العاملة معها في أنشطة متشابهة؛

– معوقات الأعمال الحكومية و مراجعتها:

المراجعة السنوية لأعمال المؤسسات الحكومية هي إهدار للموارد الحكومية نتيجة تراكم المنتجات التي لا يتم مراجعتها إلا في نهاية السنة. مما يجعل من الصعوبة تصحيح الأخطاء أولاً بأول وتجنب حدوث العيوب في المنتجات في التوقيت المناسب، و هذا لا يتفق مع منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يستهدف الوصول إلى المعيب الصفري؛

– معوقات تتعلق بالإطار السياسي:

هي الضغوط التي تتعرض لها الإدارة التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من جانب النقابات العمالية، و مقاومة هذه النقابات لفقدان دورها في المؤسسات الحكومية بعد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و التي تعتمد على ربط الحوافز والأجور و المكافآت بما يحققه العاملون من نتائج أو انجازات بصرف النظر عن ضغوط النقابات و اللجان النقابية أو الاتحادات العمالية و من ثم تفقد هذه الاتحادات أهميتها في نظر العاملين. و قد تكون ضغوطات سياسية من الأحزاب أو جمعيات المجتمع المدني غير الحكومية أو من أعضاء البرلمان أو...الذين عادة ما يطالبون الإدارة بخدمات تفوق طاقتها مثل تعيين عمالة إضافية تزيد عن حاجة العمل.

3.4.2. الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تحدث أخطاء عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى حدوث فشل في تطبيقها. لذا على المؤسسات تفاديها لضمان النجاح. و من هذه الأخطاء نذكر: ⁶²

– رغبة المؤسسة في تحقيق نتائج سريعة:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي. لذا على الإدارة العليا التريث، وتقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين؛

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 310-311.

– التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات أخرى:

نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، ليس بالضرورة أنه سيكون ناجح في مؤسسة أخرى. نظرا لاختلاف الأنشطة، الثقافة التنظيمية للمؤسسة و غيرها؛

– اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة:

من خلال دراسات ميدانية لعدد من المؤسسات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسريع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفر المتطلبات الكافية لنجاحه؛

– عدم التفكير الكافي بأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و عدم الاهتمام بعنصر الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة. مع أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاث دعائم أساسية متكاملة مع بعضها البعض، هي جودة التكنولوجيا المادية، جودة التكنولوجيا البشرية و جودة البيئة المحيطة بالمؤسسة؛

– عدم تطابق أقوال الإدارة العليا مع سلوكها:

و هو التصريح بعمل شيء و العمل بخلافه. و هذا الشيء لا يعطي صورة جيدة عن القيادة لدى العاملين، و يفقدون مصداقيتهم. و هو أخطر خطأ يؤثر على نجاح إدارة الجودة الشاملة؛

– إتباع أنظمة و سياسات لا تتحقق مع إدارة الجودة الشاملة:

في إدارة الجودة الشاملة يجب إتباع سياسات و طرق تقييم تحفز العمال على الإبداع والابتكار مثل الحوافز الفردية تخلق التنافس بين الأفراد العاملين. لذا من الخطأ إتباع السياسات الروتينية مثل التقييم الجماعي التي قد تحبط العامل و تدفعه للتكاسل؛

– الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:

القياس أمر مهم في عملية التحسين المستمر للأداء. فعرض الإنجازات المقدمة للعاملين يشجعهم على العمل أكثر. لذلك غياب هذه المعلومات و عدم توفرها، سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا؛

– التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

التغيرات الجذرية السريعة لا تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن مشاكل المؤسسة متراكمة عبر فترات زمنية، قد لا يتحقق حلها بهذه السرعة. بل على المؤسسة اعتماد التغيير المرحلي و المتعاقب كونه أفضل أسلوب يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

– عدم الإنصاف الكافي للعملاء:

يعتبر الاهتمام بمتطلبات العملاء من أساسيات إدارة الجودة الشاملة. لذا على المؤسسة الاهتمام برغباتهم و متطلبتهم. أما إذا أهملتها و قامت بالإنتاج بحسب رغباتها فهذا لن يعطي أي مردود لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؛

– عدم تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل:

على الإدارة العليا للمؤسسة ألا يكون تفكيرها في تحقيق أرباح في المدى القصير فقط. وترى أن الوقت الذي تقضيه في التفكير و التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت. و هذا التفكير خاطئ، لأنه يجب أن يكون لديها رؤية مستقبلية لتحديد الخطوط الرئيسية التي تسير عليها لتكون مرشدا لها في المستقبل.

5.2. مستويات و جوائز إدارة الجودة الشاملة

1.5.2. مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

تقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات. و معظم المؤسسات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال في المستوى الأول أو الثاني. وكلما ارتفعنا إلى مستويات متقدمة فعدد المنظمات يقل حتى يصبح عدد المؤسسات محدودا في المستوى العالمي. و في ما يلي نتطرق إلى هذه المستويات و صفات كل منها:

1.1.5.2. مستوى غير الملتزمين

يشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي حصلت على نظام إدارة الجودة (ISO9000) و قامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة استجابة لضغوطات العملاء. و من أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:⁶³

- ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسينات الجودة؛
- التركيز على معدل العائد على الأصول و المبيعات على حساب المعدلات الأخرى؛
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب و الاستثمار في العنصر البشري؛
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة؛

⁶³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، ط 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 209.

- دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة بدون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير الموضوعية؛
- عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء و كذا مع العاملين؛
- إثارة دافعية العاملين من خلال التهديد بالعقاب؛
- إتباع أسلوب الفحص الشامل للمواد المشتراة و كذا المنتج النهائي.

2.1.5.2. مستوى المترددين:

تسمى المؤسسات في هذا المستوى المؤسسات المترددة. لأن لديهم الاستعداد للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر. نظرا لحدثة عهدهم بتحسينات الجودة، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات. ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى: ⁶⁴

- لا توجد خطط لنشر و تعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين؛
- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة (إيزو 9000) و بين إدارة الجودة الشاملة؛
- تعتبر أنشطة تحسين الجودة أكثر من تجميلية؛
- دائرة الجودة غير فعالة و ليس لها تأثير كبير في سير الأمور؛
- فرق العمل صورية، و انتشار ثقافة لوم الآخرين بين الدوائر؛
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين.

3.1.5.2. مستوى مستخدمي الأدوات

في هذا المستوى المنظمات تملك خبرة في تحسين الجودة أكثر من المؤسسات في المستوى السابق. عادة ما تتراوح هذه الخبرة بين ثلاث وخمس سنوات. فهي توظف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، تحسين الجودة و تصميم التجارب. وتتميز مؤسسات هذا المستوى بـ: ⁶⁵

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 210.
² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره.

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تحسين الجودة ليس من مهامهم؛
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع و العمليات فقط مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها دون وجود جهود للتحسينات؛
- قرارات الإدارة ما هي إلى رد فعل لما يجري؛
- تركز الإدارة على حل المشاكل المستقبلية؛
- المنتجات جيدة و معروفة في السوق، لكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسة.

4.1.5.2. مستوى تنفيذ التحسينات

مؤسسات هذا المستوى ذات خبرة من خمس إلى ثماني سنوات في عمليات تحسين الجودة. بالتالي، فهي تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل، و تدرك أهمية التحسين المستمر للجودة. ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:⁶⁶

- إتباع سياسة منع الأخطاء و التشدد فيها بدرجة كبيرة؛
- وجود برامج تدريب و تعليم طويلة المدى، لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال و الدوائر في المؤسسة؛
- أهمية اندماج العاملين و انضمامهم إلى فرق العمل و وجود الثقة بين العاملين؛
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

5.1.5.2. مستوى ربحي الجوائز

تكون المؤسسة في هذا المستوى قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج، وجائزة مالكوم بالدريج و الجائزة الأوروبية للجودة. ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت فعلاً إحدى هذه الجوائز، لكن من المفروض أن تكون

¹ - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة و دورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، 2010، ص 103، عن الموقع الإلكتروني <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Quality-management-and-its-role-in-building-companies.pdf> تاريخ الاطلاع 2013/01/10.

المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة من إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة و القيم و القدرات و اندماج الموظفين. ومن أهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:⁶⁷

- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة؛
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة؛
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات و ذلك من قبل كافة المستويات الإدارية؛
- اعتقاد كافة العاملين أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب لإدارة الأعمال بهدف إشباع وإسعاد العملاء.

6.1.5.2. مستوى عالمي

تتصف هذه المرحلة الناضجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة - التي تأخذ أكثر من عشر سنوات من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة- بالتكامل بين تحسينات الجودة و استراتيجيات الأعمال من أجل رضا العملاء و إسعادهم. و من خصائص هذا المستوى من المؤسسات:⁶⁸

- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة و أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات؛
- التطوير و التحسين المستمر أصبح عمل يومي لجميع العاملين؛
- التزام الإدارة العليا، و دعم قوي على كافة المستويات.

2.5.2. جوائز إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة جوائز لإدارة الجودة الشاملة في العالم، تهدف جميعها إلى زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة و تشجيع المؤسسات على تطبيقها و السعي نحو التميز. تعتمد هذه الجوائز على تقييم أداء المؤسسات وفق معايير محددة مسبقا. و قد تنظم على مستوى عالمي، إقليمي أو محلي. و من أهم هذه الجوائز:⁶⁹

⁶⁷ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 212.
² - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 104.
⁶⁹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 291.

1.2.5.2. جائزة ديمنج

وضعت من خلال اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين سنة 1951، اعترافا بجهود "ديمنج" في الصناعة اليابانية. تمنح سنويا للمؤسسات الأكثر نجاحا في مجال إدارة الجودة الشاملة. وكذا للأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة.⁷⁰

تتمثل عناصر التقييم التي تشملها هذه الجائزة: السياسات، التنظيم وإدارة التنظيم، التعليم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، التحليل، المعايير، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل.⁷¹

2.2.5.2. جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة

أسست في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1987. بهدف تعزيز التنافسية في المؤسسات الأمريكية. سميت باسم "مالكوم بالدريج" تقديرا لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وزارة التجارة. يقوم بإدارتها المعهد الوطني للمقاييس و التكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص. تمر بثمانية مراحل:⁷²

- استلام طلبات الترشيح للجائزة من المؤسسات الراغبة في ذلك؛
- مراجعة تقارير المؤسسات بصفة مستقلة؛
- ترشيح المؤسسات المؤهلة للمرحلة التالية؛
- مراجعة جماعية من قبل حكام الجائزة؛
- ترشيح المؤسسات المؤهلة للمرحلة التالية؛
- مراجعات خاصة بالزيارات الميدانية؛
- اختيار نهائي و توصية بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة؛
- إرسال تقارير كتغذية عكسية للمؤسسات المشاركة بالجائزة.

⁷⁰- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2007، ص 176.

⁷¹- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 294-295.

⁷²- نفس المرجع، ص ص 294-295.

كما تعتمد في تقويمها على: القيادة؛ التخطيط الاستراتيجي للجودة؛ رضا العملاء؛ المعلومات والتحليل؛ تطوير الموارد البشرية؛ ضمان جودة السلع و الخدمات؛ نتائج الأعمال.⁷³

3.2.5.2. الجائزة الأوروبية للجودة

أسست سنة 1991 من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا. تمنح للمؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات المتوسطة والصغيرة. يشتمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية، صنف في مجموعتين رئيسيتين:⁷⁴

- عناصر مساعدة: تشمل القيادة، الأفراد، السياسة الإستراتيجية، الشراكة والموارد والعمليات؛
- النتائج: وتشمل نتائج متعلقة بالأفراد، بالعملاء، بالمجتمع و نتائج الأداء الرئيسية.

4.2.5.2. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تهدف هذه الجائزة إلى تعزيز التنافسية عند المؤسسات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز. تمنح مرة كل سنتين، و من حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة، ما عدا مؤسسات التبغ والكحول، المؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، الدوائر الحكومية والمؤسسات غير الربحية.

تركز في تقييمها للمؤسسات على معايير هي: القيادة؛ التخطيط الإستراتيجي؛ إدارة الموارد البشرية؛ إدارة العمليات و نتائج أداء المؤسسة من حيث درجة رضا العملاء، رضا العاملين، أداء الموردين، جودة المنتج، الأثر على الاقتصاد و المجتمع؛⁷⁵

⁷³ - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة و التفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 260-261.

⁷⁴ - رعد عبد الله الطائي، و عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص 370-375.

⁷⁵ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 91-92.

5.2.5.2. الجوائز الكندية لامتياز الأعمال

يقدمها معهد الجودة الوطني الكندي للمميزين الكنديين في إنجاز الامتياز. يكون المعهد تنظيماً غير هادف للربح صمم لتحفيز ودعم الابتكار الذي تقوده الجودة في كل المؤسسات الكندية الناشطة في قطاع الأعمال، الحكومة، التعليم و الرعاية الصحية. تشيه معايير جودة الجوائز الكندية لامتياز الأعمال في هيكلها معايير جائزة ديمينج، مع بعض الاختلافات الرئيسية. و المعايير هي كالتالي: القيادة؛ التركيز على العملاء؛ التخطيط للتحسين؛ التركيز على الأفراد؛ أمثلية العملية؛ التركيز على المورد.⁷⁶

6.2.5.2. جوائز الأعمال الأسترالية

تديرها مؤسسة جوائز الجودة الأسترالية، التابعة لمجلس الجودة الأسترالي. تقدم أربعة مستويات من الجوائز هي:

- مستوى تحسين الأعمال: و هي لتشجيع التقدم اتجاه امتياز الأعمال؛
- مستوى الجائزة: تمثل أفضل ممارسة استرالية للتميز؛
- جائزة المستوى الذهبي: تفتح للحاصلين على الجائزة السابقة فقط. و هي إعادة التحقق من التحسين المستمر؛
- جائزة امتياز الأعمال الأسترالية: تفتح للحاصلين على الجائزة السابقة فقط. تمثل دليل أفضل ممارسة دولية في التنظيم.
- تتناول معايير التقويم: القيادة؛ الإستراتيجية و التخطيط؛ المعلومات و المعرفة؛ نتائج الأعمال.⁷⁷

⁷⁶ - جيمس إيفان و جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة التنظيم و الإستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 139.

⁷⁷ - نفس المرجع، ص 140.

3. نظام إدارة الجودة

لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب، بل يتطلب الأمر ضمان نظام جودة كامل في المؤسسة واستمراريته، وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه الأخيرة. و نظام الجودة هو جوهر مواصفات الإيزو 9000.⁷⁸ الذي سنتطرق لمفاهيم نظرية حوله كالتالي:

1.3. مفهوم الإيزو 9000 و مراحل تطوره

1.1.3. مفهوم الإيزو

مصطلح الإيزو (ISO) هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات (International Organisation of Standardisation) في جنيف بسويسرا. تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها.

تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات و المقاييس في العالم، بإصدار مواصفات ومعايير يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم و في مختلف الصناعات، الخدمات، باستثناء المواصفات المتعلقة بالكهرباء والإلكترونيات.

و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات.⁷⁹ و تمثل مواصفات الإيزو 9000 معياراً عالمياً تقاس عليه نظم الجودة في أي مؤسسة أو قطاع من قطاعاتها.⁸⁰

2.1.3. مراحل تطور الإيزو

عرفت سلسلة المواصفات إيزو 9000 منذ صدور لها سنة 1987 ثلاث محطات خضعت فيها للمراجعة مثلما هو مبين في الشكل الموالي:⁸¹

⁷⁸ - أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج كيف تنتج في عالم متغير، ط 01، أحمد سيد مصطفى للنشر، دون سنة نشر، ص 221.

⁷⁹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 04، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2009، ص 107.

⁸⁰ - أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، مرجع سبق ذكره.

⁸¹ - منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO 9001 (2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 18.

الشكل رقم (07-01): مراحل تطور الإيزو
9000

1979	إنشاء اللجنة الفنية ISO/TC 176 و ظهور بعض المواصفات الوطنية
1987	الإصدار الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000
1994	نشر التعديل الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000
2000	نشر التعديل الثاني لسلسلة المواصفات ISO 9000
2002	نشر المواصفة (2002) ISO9001 إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة و/أو أنظمة إدارة البيئة
2005	نشر المواصفة (2005) ISO9000 أنظمة إدارة الجودة- مبادئ أساسية و مصطلحات
2008	نشر المواصفة (2008) ISO9000 أنظمة إدارة الجودة- متطلبات
2009	نشر المواصفة (2009) ISO9000 إدارة الأداء الدائم- مقارنة إدارة الجودة

المصدر: منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 دراسة
إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس
سطيف، 2010، ص19.

2.3. سلسلة المواصفات القياسية الدولية للجودة و أهم متطلباتها

1.2.3. سلسلة المواصفات القياسية الدولية للجودة

سلسلة المواصفات القياسية للجودة تتألف من خمسة مواصفات أساسية هي كما يلي:

– **إيزو 9000:** هي عبارة عن توجيهات و إرشادات لاختبار معايير الإيزو. تصنف مفاهيم الجودة الأساسية، تعرف المصطلحات الأساسية، تقدم إرشادات لاختبار و استخدام معايير الإيزو (9001، 9002، 9003) فهي توضح و ترسم الطريق لاستخدام كل معايير الإيزو.⁸² كما تتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتجات الجاهزة؛⁸³

– **إيزو 9001:** هي أشمل وثيقة في سلسلة الإيزو كلها. يتم تطبيقها على المؤسسات التي تعمل في مجالات التصميم، التطوير، التصنيع، الترتيب و الخدمات. كما أنها تحدد نظام الجودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على التصميم، التصنيع، التركيب وخدمات ما بعد البيع. كما يتعامل مع العديد من النواحي مثل تقصي و تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج، تدريب الموظفين، التوثيق و ضبط البيانات. تتضمن مواصفة الإيزو 9001 عشرون عنصراً من عناصر الجودة.

– **إيزو 9002:** هو نموذج لضمان الجودة في الإنتاج و التركيب. تعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل و معالجتها خلال الإنتاج و التركيب. و هي الاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم خدمات بعد التسليم. و تتضمن هذه السلسلة (18) عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في إيزو 9001.⁸⁴

– **إيزو 9003:** تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في عمليات الفحص و الاختبار النهائي. تشتمل على ستة عشر عنصراً. تناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص و الاختبار النهائي للمنتجات. و تعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.⁸⁵

– **إيزو 9004:** تتضمن نموذج لتوكيد الجودة من خلال توفير التوجيهات و الإرشادات اللازمة لإدارة الجودة، و بيان عناصرها و تستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات.

⁸² - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 334.

⁸³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁸⁴ - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 335.

⁸⁵ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 248.

أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة و الإرشادات الواجب على المؤسسات إتباعها للحصول على شهادة الإيزو (9001، 9002، 9003).⁸⁶ و هي مقسمة كالتالي:⁸⁷

- إيزو 9004-1: هي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة؛
- إيزو 9004-2: هي إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات؛
- إيزو 9004-3: هي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة؛
- إيزو 9004-4: هي الإرشادات الخاصة بتحسين الجودة؛
- إيزو 9004-5: هي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة؛
- إيزو 9004-6: هي الإرشادات الخاصة بإدارة المشاريع؛
- إيزو 9004-7: هي الإرشادات الخاصة بإدارة التشكيل.

و قد أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات مجموعة مواصفات إيزو 10000 كإضافة لسلسلة إيزو 9000. و قد تناولت الأنشطة ذات العلاقة بتطبيق و تنفيذ سلسلة إيزو 9000، وتضمنت سلسلة إيزو 10000 ما يلي:

- إيزو 10011: تشتمل على المواضيع المتعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة، ويندرج تحت هذه المجموعة ما يلي:
 - إيزو 10011-1: تتضمن المراجعة الاستقصائية للجودة؛
 - إيزو 10011-2: تتضمن مؤهلات المراجع الاستقصائية (المدقق)؛
 - إيزو 10011-3: تتضمن إدارة برامج المراجعة الاستقصائية؛
- إيزو 10012: تتضمن إدارة أجهزة القياس ، الفحص ، الاختبارات و لتوكيد وضمان كفايتها وكفاءتها. يندرج تحت هذه المجموعة:
 - إيزو 10012-1: تتضمن إدارة أجهزة القياس؛
 - إيزو 10012-2: تتضمن ضبط عملية القياس؛
- إيزو 10013: تتضمن مواصفات دليل الجودة؛
- إيزو 10014: تتضمن التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة؛
- إيزو 10015: تتضمن التعليم و التدريب المستمرين؛
- إيزو 10016: تتضمن سجلات الفحص و التفتيش.

¹ - ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2012، ص 22.
⁸⁷ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 248-249.

2.2.3. أهم متطلبات نظام إدارة الجودة

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 900:2000) من عناصر أساسية كما هو ممثل في الجدول التالي:

جدول (01-01): متطلبات سلسلة المواصفات الإيزو 9000

الرقم التسلسلي	عناصر نظام الجودة	إيزو 9001	إيزو 9002	إيزو 9003
01	مسئولية الإدارة	*	*	*
02	نظام الجودة	*	*	*
03	مراجعة العقد	*	*	*
04	مراقبة و ضبط التصميم	*		
05	ضبط الوثائق و المعلومات	*	*	*
06	نظام الشراء	*	*	
07	مراقبة الموارد الموردة من قبل العميل	*	*	*
08	تعريف المنتج و متابعه	*	*	*
09	التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية	*	*	*
10	الفحص و التفتيش	*	*	
11	ضبط أجهزة القياس، الفحص و التفتيش	*	*	*
12	بيان نتيجة الفحص التفتيش	*	*	*
13	مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة	*	*	*
14	الإجراءات الوقائية و التصحيحية	*	*	*
15	مناولة المواد، التخزين، التعبئة و التسليم	*	*	*
16	المحافظة على سجلات الجودة	*	*	*
17	التدقيق الداخلي على الجودة	*	*	*
18	التدريب	*	*	*
19	خدمات ما بعد البيع	*	*	
20	الطرق و الأساليب الإحصائية	*	*	*

3.3. خطوات الحصول على الشهادة إيزو 9000

تتضمن منهجية الحصول على الشهادة ثلاث مراحل أساسية في كل منها عدد من الخطوات التي يمكن سردها في ما يلي:

1.3.3. مرحلة التخطيط و الاستعداد للتسجيل

يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيئة للحصول على وثيقة متوافقة مع المواصفة إيزو 9000، من خلال استعدادها للتغيير. و تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:⁸⁸

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات الإيزو 9000؛
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو؛
- تعيين شخص مسئول عن تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو؛
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة وذلك لتأهيلها للحصول على شهادة الإيزو؛
- وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتحديد؛
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ؛
- تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المؤسسة، ليكون متوافقاً مع متطلبات مواصفة الإيزو؛
- تطوير طرائق العمل بما يساهم بما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو؛
- التغلب على العقبات و مقاومة الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ؛
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق و بما يتلاءم مع متطلبات مواصفة الإيزو؛
- تقييم النظام و محاولة تطويره و تحسينه.

2.3.3. مرحلة الحصول على الشهادة

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة في المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من المنظمات المرخص لها بذلك. بعدها تقوم بالخطوات التالية:⁸⁹

⁸⁸ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 277-278.

⁸⁹ - قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص ص 278-279.

- تقوم المؤسسة بملء استمارة طلب التسجيل و تتضمن معلومات مختلفة كنوع النشاط، أنواع الخدمات التي تقدمها، تحديد المسؤوليات عن تنفيذ عمليات المؤسسة وغيرها؛
- التخطيط و الإعداد لعملية المراجعة الداخلية؛
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛
- التعاون التام و التنسيق مع فريق المراجعة.

3.3.3. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

- بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، عليها بالحفاظ على هذا المستوى، و الاستمرار بالتحسينات اللازمة للجودة ، و ذلك من خلال:⁹⁰
- المراجعة الدورية للإدارة؛
 - إتباع نظام المراجعة الداخلية؛
 - التدريب المستمر؛
 - نظام الإجراءات التصحيحية.

كما يقوم المسجل (المؤسسة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمعايير نظام إدارة الجودة. و هذا من خلال نوعين من الزيارات:

- زيارات دورية مجدولة: تتم عادة كل ستة أشهر؛
- زيارات مفاجئة: تكون في حالة استلام شكاوي عن عيب في منتجات المؤسسة؛

كما تجري كل ثلاث سنوات عمليات تقييم شاملة، و إذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة فإنه يتم سحب شهادة الإيزو منها و توضع على القائمة السوداء.⁹¹

⁹⁰ - سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 317.
⁹¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة: ISO9000,ISO14000، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 77.

4.3. فوائد و صعوبات تطبيق نظام إدارة الجودة

1.4.3. فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة

يمكن إيجاز أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بما يلي:⁹²

- ضمان ثبات جودة المنتج، كون المؤسسة تركز على استمرارية نفس المستوى من الجودة في منتجات المؤسسة؛
- إجراءات التحسين المستمر، فنظام إدارة الجودة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة و العمليات بصفة دائمة؛
- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم و التدريب المستمر؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و العمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة؛
- تخفيض التكاليف الإجمالية للمنظمات لأسباب عديدة أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الأجهزة؛
- الانضباط و التقيد بإجراءات و تعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات و التعليمات.

2.4.3. الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو

قدمت العديد من الدراسات بعض المشاكل التي تواجه تطبيق الإيزو، و يرجع ظهور هذه المشكلات للأسباب التالية:⁹³

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة لدى المؤسسة؛
- تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا، و عملا جماعيا خاصة في المرحلة الأولى من التطبيق؛
- الشعور بالإحباط، في حال إدراك عدد كبير من المشاكل و الأخطاء بالمؤسسة؛
- ظهور خلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل، و الأشخاص المنفذين لها؛
- ظهور خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها؛

⁹² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁹³ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 260.

- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة و التدريب الجيد، خصوصا في الدول النامية؛
- احتمال وجود صعوبات في فهم و تفسير المقاييس و المعايير الخاصة بالشهادة؛
- ارتفاع تكلفة تطوير و تسجيل نظام تأكيد الجودة، خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة؛
- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة و ما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

5.3. الإيزو في مجال الخدمات

أفردت المنظمة الدولية للمواصفات لمجال الخدمات الإيزو 9004 الجزء الثاني باسم عناصر جودة الإنتاج ونظام الجودة و تنطبق على كل عملية خدمية و تتعدد مجالات الخدمة التي شملتها المواصفة لتشمل: الضيافة؛ الاتصالات؛ الصحة؛ الصيانة؛ المرافق؛ التجارة العامة؛ العمليات المالية؛ الاستشارات الإدارية و الفنية؛ العمليات المهنية-القانونية-الهندسية-الأمنية-الإدارية-مجال الجودة؛ العمليات الفنية (الاستشارات الفنية والاختبارات المعملية)؛ الشراء؛ البحوث والتطوير؛ إدارة الموارد البشرية و الحاسبات و خدمات التكاليف.

و تشمل تلك المواصفات كل هذه الخدمات و مراقبة تنفيذها سواء يدويا أو عن طريق الميكنة الجزئية أو الكاملة. و تأتي مواصفة الخدمات من خلال ما يقدمه العملاء من آراء بشأن الخدمة ومستوياتها ومستوى تقديمها إليه و بما يحقق رغباته.

يأتي اهتمام المنظمة الدولية للمواصفات بأداء الخدمة من منطلق اهتمام مديري المؤسسات في القطاع الخدمي لاتخاذ إجراءات تحسين الخدمة، و قد صممت مواصفة الإيزو 9004 على أساس التفرقة بين الخدمة في حد ذاتها و بين تقديم الخدمة.⁹⁴

حيث تشمل مواصفة الخدمة كل من:

- المهارات البشرية في أداء الخدمة؛
- مهارات سلوكية في التعامل (التعامل، التحدث، الإقناع،...)
- تصميم الجو المحيط بالخدمة (الإضاءة، التجهيزات، الديكور، الأثاث،...)
- المستوى الفني المهني الخاصة بالدعاية، المطبوعات؛

⁹⁴ - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإيزو 9000-2004) و التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص ص 107-108.

أما المواصفات الخاصة بتقديم الخدمة، تتمثل فيما يلي:

- عدد المستخدمين-المستلزمات الخاصة بالخدمة؛
- وقت انتظار العميل-وقت الخدمة-وقت تسليمها؛
- البعد السلوكي في تقديم الخدمة.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسات أصبحت تسعى للإنتاج وفق مقاييس عالمية إرضاءً لعملائها. فأخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا إداريا شموليا تطبق في المؤسسة من قبل عملية الإنتاج إلى ما بعد عملية البيع و يشترك جميع عمال المؤسسة في تطبيقها بدءا من الإدارة العليا إلى أصغر عامل في المؤسسة.

فإدارة الجودة الشاملة توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. وعلى المؤسسة ألا تكتفي بمستوى معين منها، بل عليها السعي لتحسينها حتى تضمن لها البقاء في سوق تسودها منافسة شديدة.

الفصل الثاني:

مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

– المنافسة و التنافسية

– الميزة التنافسية

– الاستراتيجيات التنافسية

– دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم باستمرار في جميع المجالات خاصة المجال الاقتصادي، ارتفع عدد المتعاملين الاقتصاديين واشتدت المنافسة بينهم. فتحت على كل مؤسسة على حدى، خلق موقع استراتيجي تنافسي، من أجل ضمان بقائها واستمراريتها وكذا تفوقها من خلال قوتها التنافسية التي تعد أقوى سلاح لمواجهة باقي المنافسين.

ففي هذا الفصل تم التطرق لمفهوم الميزة التنافسية حيث قسم إلى ثلاث أقسام. تم التطرق في القسم الأول عن المنافسة، التنافسية، البيئة التنافسية و القوى التنافسية، القسم الثاني عن الميزة التنافسية من مفهوم، خصائص، مصادر وأنواع وفي القسم الثالث عن مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء ميزة تنافسية.

1. المنافسة و التنافسية

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية، يجب التعرف أولاً إلى ماهية المنافسة و التنافسية متطرقين للقوى التنافسية لبورتر و البيئة التنافسية.

1.1. تعريف المنافسة

تختلف تعاريف المنافسة كل حسب وجهة نظره، كالتالي:

– "حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"⁹⁵

حسب هذا التعريف نجد أن المنافسة تتحدد على أساس السوق و المنتجات المعروضة فيه.

– "المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية"⁹⁶

– "النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو"⁹⁷

حسب التعريفين السابقين نستنتج أن التطور الإبداع و تنمية الاقتصاد الوطني و الدولي وليدة تنافس المؤسسات فيما بينها.

⁹⁵- J. C.TARON DEAU, **Marketing stratégie industrielle**, édition Vuibert, Paris, 1998, P 33.

⁹⁶- Mohamed Achoche, **contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle Essai theorico-Empirique le cas de BCR**, mémoire de magistère, université Farhat Abbas, Sétif, 1997, P38.

⁹⁷- Mohamed Achoche, Op.Cit, P 13.

— "مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي و مزيج المنتج"⁹⁸

حسب هذا التعريف نجد أن المنافسة هي أساس قيام السوق، تكون المنافسة بين المنتجين لنفس السلعة أو السلع البديلة لها. و على أساسها تختار المؤسسة استراتيجيتها التنافسية.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الموالي: المنافسة الحرة بين المؤسسات المثيلة في الصناعة أو المنتجة لمنتجات بديلة هي المكون الأساسي للنظام التسويقي والمحرك لعجلة التطور و روح الإبداع لدى المؤسسات، و على أساسها تبني المؤسسات استراتيجياتها التنافسية للبقاء في السوق.

2.1. تعريف التنافسية

— "التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار و التجديد"⁹⁹؛

— "التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين"¹⁰⁰؛

— "تكون المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار و بطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"¹⁰¹.

ترمي التعاريف السابقة إلى أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على التطور و تحقيق الأرباح والبقاء في سوق المنافسة والمحافظة على مركزها التنافسي.

و منه نستخلص بأن تنافسية المؤسسة تظهر جليا في سوق المنافسة بقدرة المؤسسة على منافسة مثيلاتها في الصناعة، و المحافظة على ربحيتها و تطورها.

⁹⁸ - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 152.

⁹⁹ - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

¹⁰⁰ - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 87-89.

¹⁰¹ - نفس المرجع.

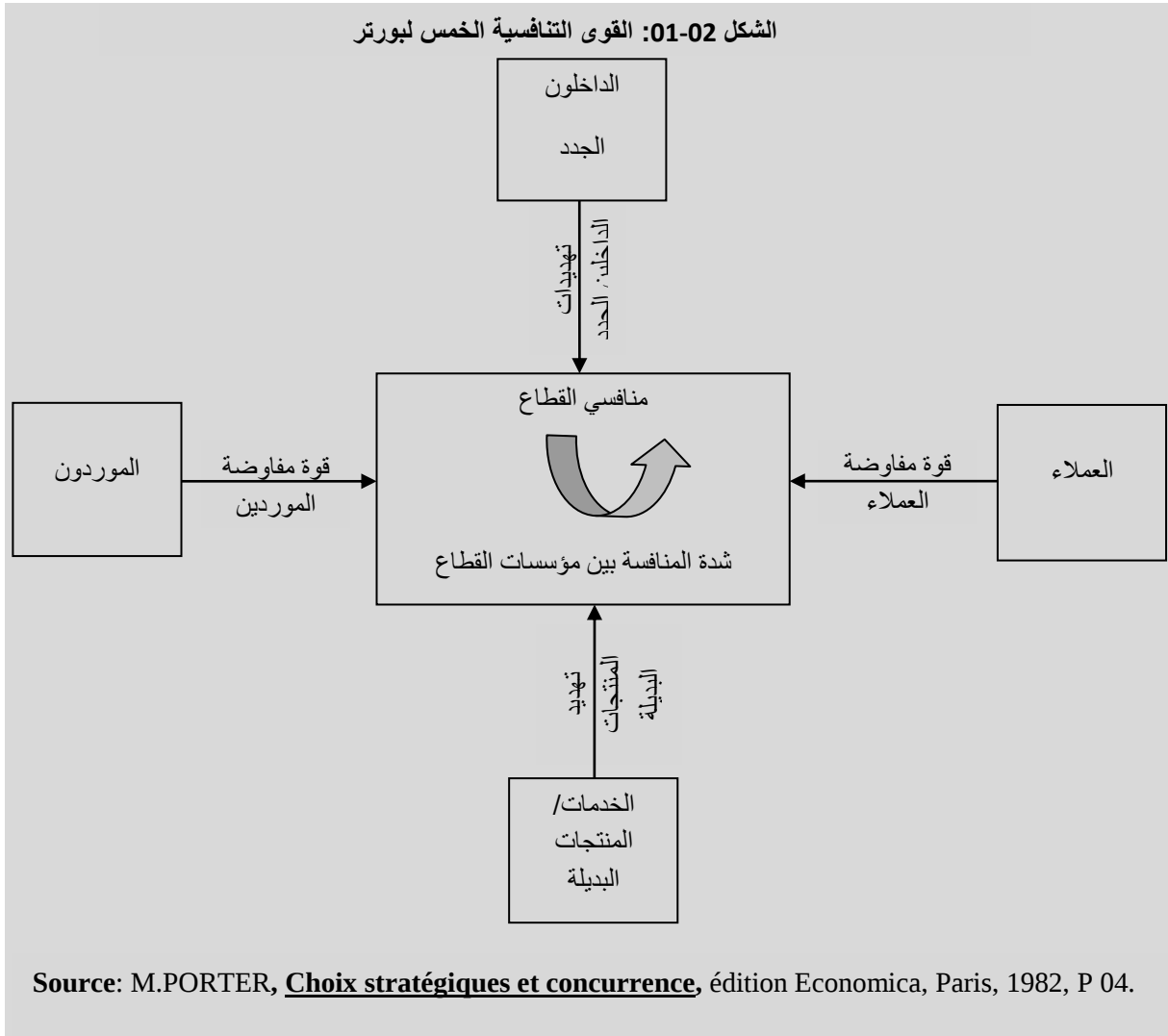
3.1. القوى التنافسية لبورتر:

نموذج القوى التنافسية الخمس، وسيلة لتشخيص البيئة الخارجية. يهدف إلى وصف قطاع الصناعة للنظر في إمكانية تحقيق الربح في هذا القطاع. وقد حدد بورتر* سنة 1980 خمسة عوامل لتحديد جاذبية الصناعة، و تحديد قدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية. و هذه العوامل هي:¹⁰²

- كثافة المنافسين الحاليين؛

- القدرة التساومية للعملاء؛
- القدرة التساومية للموردين؛
- تهديدات المنافسين الجدد؛
- تهديدات المنتجات البديلة؛

كما يوضحها الشكل الموالي:



¹⁰² - Alain Desreumaux et autres, **Stratégie**, Pearson Education, France, 2006, P 63.

* مايكل بورتر أستاذ التسويق بجامعة هارفرد الأمريكية، من أشهر الكتاب في مجال الاستراتيجية.

1.3.1. تهديدات المنافسين الجدد

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم القطاع قدرات جديدة، و رغبة في الحصول على حصة من السوق. و دخول منافس أو أكثر يمثل تهديدا للمؤسسات القائمة حالياً. كونه سيؤثر على هيكل الأسعار والأرباح. و يتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد من جهة، و ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين من جهة أخرى.¹⁰³

وقد حدد "بورتر" ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياجات الرأسمالية، تكلفة التبديل العالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع والسياسة الحكومية.¹⁰⁴ وفي ما يلي توضيح لحواجز الدخول:¹⁰⁵

– اقتصاديات الحجم:

أي انخفاض تكلفة الوحدة للمنتج بزيادة حجم الإنتاج. فالمؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بتكاليف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد. لهذا تعتبر اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً للداخلين المحتملين؛

– تمييز المنتج:

تستخدم المؤسسات تمييز منتجاتها للحفاظ على ولاء عملائها، وتعزيز عوائق دخول منافسين جدد. حيث يتحمل هذا الأخير مصاريف باهظة حتى يستقطب عملاء القطاع، و يتطلب وقتاً طويلاً لبناء صورة خاصة بمؤسسته؛

– الاحتياجات الرأسمالية:

تحتاج المؤسسة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة. فإن المؤسسة التي تقتصر على الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلاً، مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمؤسسات القائمة في الصناعة، فالقليل من المؤسسات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع، وتعزيز السمعة التجارية؛

– تكلفة التبديل العالية:

لكي ينجح الداخلون الجدد في الصناعة عليهم أن يكونوا قادرين على جذب عملاء المؤسسات القائمة في الصناعة. و في هذا يحتاج المشتري إلى اختبار منتج المؤسسة الجديدة،

¹⁰³ - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص 21-22، عن الموقع الإلكتروني <http://www.tishreen.edu.sy/ar/node/2144>، تاريخ الاطلاع 2013/02/18.

¹⁰⁴ - هاني عرب، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ، ص 27، عن الموقع www.rsscra.info، تاريخ الاطلاع 2013/02/04.

¹⁰⁵ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 128-129.

والتفاوض على عقود الشراء. فالمشتري يتحمل تكاليف عالية للتحويل من مؤسسة لأخرى، وكلما زادت التكاليف، يصبح متردد للتغيير.

– سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع:

عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقاً آخرًا للدخول، فالمؤسسات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها. فالمؤسسات الجديدة مطالبة بتصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات الإشهار. وهذا ما يجعل عملية الدخول مكلفة، مما يشكل حاجزاً للدخول.

– السياسة الحكومية:

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع معين. فبإمكانها تحفيز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً. أو تحول دون دخول مؤسسات جديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة صديقة للبيئة والتي تتطلب استثمارات مكلفة.

2.3.1. التنافس بين المنافسين الحاليين

هي مرتكز أساسي في "نموذج بورتر" لتحديد جاذبية الصناعة. ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعوامل أهمها:¹⁰⁶

– عدد المنافسين:

كلما قل عدد المنافسين كلما زادت حدة المنافسة؛

– معدل نمو الصناعة:

إذا كان نمو الصناعة سريعاً سيتيح لمعظم المؤسسات فرص تحقيق أهدافها. أما إذا كان بطيئاً تشد المنافسة بالتالي تشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها؛

– التكاليف الثابتة:

بزيادة التكاليف الثابتة تقل المنافسة؛

– التمييز للسلع أو الخدمات:

كون المؤسسات ذات السلع/الخدمات المتميزة تمتلك القدرة على المنافسة؛

– الطاقة:

يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة؛

¹⁰⁶ - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

– عوائق الخروج:

عوائق الخروج من الصناعة تكون عالية؛

– تنوع المنافسين:

يكون التنوع في الاستراتيجيات، التنوع في الأساليب و السياسات المتبعة في بيئة التنافس.

3.3.1. تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المؤسسة في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، وهي المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتجات المؤسسة، لكن تقدم بطريقة مختلفة، و تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للمؤسسة، بقدرتها على تلبية حاجات العملاء بطريقة أفضل.¹⁰⁷

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى (كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج). أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة – سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.¹⁰⁸

4.3.1. القوى التفاوضية للعملاء

تتمثل قدرة العملاء التفاوضية في الحصول على منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، و هذا يكون على حساب مردودية القطاع.¹⁰⁹ و يعتبر العميل قويا في الحالات التالية:¹¹⁰

- عندما يقوم المشتريين بشراء كميات كبيرة، يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر؛
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع و الخدمات؛
- دراية العميل الكاملة بالسلع و الخدمات المعروضة؛

¹⁰⁷ - Johnson Gerry et autres, **Stratégique**, 8^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008, P 73.

¹⁰⁸ - عمار بوشناق، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها و تطويرها**، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة الخروبة الجزائر العاصمة، 2002، ص 06.

¹⁰⁹ - فريد لعور، **إدارة التغيير و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة**، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسير مؤسسات، كلية علوم التسويق و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008، ص 38.

¹¹⁰ - محمد عبد السلام، **الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 124.

- تجانس السلع و الخدمات أو وجود بدائل لها؛
- التهديد بالتكامل الخلفي للحصول على أسعار منخفضة.

5.3.1. القوى التفاوضية للموردين

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات.¹¹¹ ويكون الموردون في موقع قوي في الحالات التالية:¹¹²

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛
- عدم وجود بدائل للمواد الأولية التي يقدمها الموردون؛
- عندما تشكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج نسبة كبيرة من إنتاج السلعة؛
- تهديد الموردين بالتكامل الأمامي و عدم قدرة المؤسسة على التكامل الخلفي؛
- عدم تمتع القطاع بجاذبية لدخول موردين جدد؛
- تميز منتج المورد أو وجود تكلفة التبديل.

4.1. البيئة التنافسية

حتى يتسنى للمؤسسة البقاء في سوق المنافسة و تعزيز موقفها التنافسي، عليها التعرف على بيئة التنافس المحيطة بها، و هذا قصد الاستفادة من الفرص لاستغلالها و تجنب التهديدات المحتملة. و فيما يلي سنتعرف إلى بيئة التنافس و أقسامها.

1.4.1. مفهوم البيئة التنافسية

تعرف بيئة التنافس على أنها:

- "مجموعة العناصر التي تتعامل مع المؤسسة، و تشكل علاقات سببية مركبة معها"¹¹³؛
- "مجموعة العوامل الاجتماعية و الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط كالنقابات و جمعيات المستهلكين، ..."¹¹⁴؛

¹ - فريدة بوغازي، تأثير الموارد التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعصير والمصبرات وحدة رمضان جمال، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص ص 64-65.

² - نبيل حامد مرسى، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 83.

³ - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

¹¹⁴ - Charles Alain Martinet et Ahmed Silem, lexique de gestion, 2eme édition, Dalloze, France, 2009, P13.

– "مجموعة المتغيرات/القيود/المواقف/الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة و المنشأة" معاً¹¹⁵؛

– "كل الثوابت و المتغيرات الموجودة خارج المؤسسة و ذات علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة"¹¹⁶.

نجد أن التعريفات السابقة تصب في مفهوم واحد كون البيئة التنافسية مركبة من عدة متغيرات اجتماعية/سياسية/اقتصادية و غيرها تؤثر على المؤسسة سواء إيجاباً أو سلباً وعلى المؤسسة التكيف معها. لكنها تركز على العوامل الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها، مهمة العوامل الداخلية التي باستطاعة المؤسسة التحكم بها.

و قد نستخلص بتعريف للبيئة ألا و هو: البيئة التنافسية هي مجموع المتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم بها المتمثلة في العوامل الداخلية مثل مردودية العمال، و المتغيرات التي هي خارج نطاق تحكم المؤسسة المتمثلة في العوامل الخارجية مثل قوانين البيئة، السياسة الحكومية، و على المؤسسة التكيف معها للبقاء في نطاق المنافسة.

2.4.1. تقسيمات البيئة

كون بيئة التنافس في قطاع الأعمال شاملة و معقدة، قسمها الباحثون إلى مستويين كمايلي:

1.2.4.1. البيئة الداخلية

هي كل الإمكانيات و القدرات المتاحة بالمؤسسة، التي تخضع لسيطرتها، من موارد مادية، مالية، بشرية و تنظيمية. ويتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة بالمؤسسة لتعزيزها و المحافظة عليها، ونقاط الضعف الحالية و حتى تتمكن من معالجتها مستقبلاً.¹¹⁷

2.2.4.1. البيئة الخارجية

هي مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة و لا تخضع لسيطرتها. أي كل ما هو غير المؤسسة. و يتم تحليل البيئة الخارجية كون البيئة الخارجية هي المصدر الأساسي

¹¹⁵ - عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 151.

¹¹⁶ - حسين رجب، استراتيجية المؤسسة، ط 02، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 55.

¹¹⁷ - محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، ط 01، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 93.

لموارد المؤسسة و هي المستهلك الأساسي لمنتجاتها. كما أنها تفرض العديد من القيود على ممارسات المؤسسة كقوانين حماية المستهلك و المحافظة على البيئة.

وقسمت البيئة الخارجية بدورها إلى قسمين، هما:

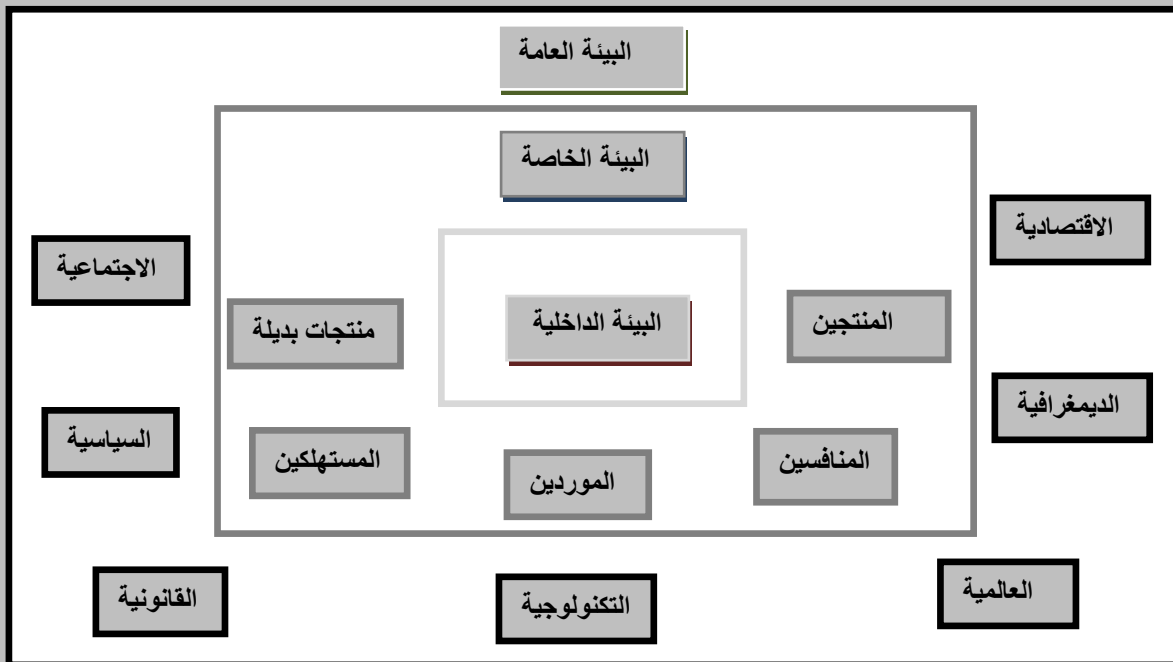
أ. البيئة العامة

هي مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، والعالمية، التي تعمل المؤسسات في إطارها، تتأثر بها و تؤثر فيها بدرجات متفاوتة.¹¹⁸

ب. البيئة الخاصة

هي مجموع القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع المؤسسة و التي تؤثر و تتأثر بقراراتها. وتتمثل هذه القوى في موردو و عملاء المؤسسة، منافسيها الحاليين و المرتقبين.¹¹⁹ وهذه التقسيمات موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 02-02: تقسيم بيئة التنافس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، ط 03، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 57.

¹¹⁸ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 256.

¹¹⁹ - نفس المرجع، ص 262.

3.4.1. خصائص بيئة التنافس المعاصرة

تتسم بيئة التنافس المعاصرة بخصائص نذكر أهمها فيما يلي:¹²⁰

– تزايد المنافسة العالمية:

وهو ما أدى إلى اتساع نطاق و حجم الأسواق توجها نحو الأسواق العالمية، بدلا من الاقتصار على المنافسة المحلية؛

– التركيز على وضع استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

حيث اتجهت أغلب المؤسسات لإجراء تحليلات لبيئتها، و وضع استراتيجيات للمنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، باعتبارها عنصرا أساسيا لخلق قيم للعملاء؛

– ظهور المنافسة المتعددة على عنصر الزمن:

و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العملاء، و من ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؛

– تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي:

مما أدى إلى تقليص زمن دورة حياة المنتجات، لذا وجب الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات بحيث تتم بسرعة و كفاءة أعلى؛

– التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة:

وذلك بالتركيز على معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة حيث نجد في ظل بيئة التصنيع الحديثة الاهتمام بتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، مما يُمكن من زيادة حجم الإنتاج وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة؛

– توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين

وذلك بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو وظيفة الشراء لتوفير احتياجات المؤسسة من المواد والمكونات، بالتالي بناء علاقات جيدة مع الموردين؛

– التركيز على إدارة الجودة الشاملة:

تستهدف إحداث تغيير و تطوير على مستوى المؤسسة ككل، و ليس على مستوى منتج أو فرد أو وحدة تنظيمية معينة؛

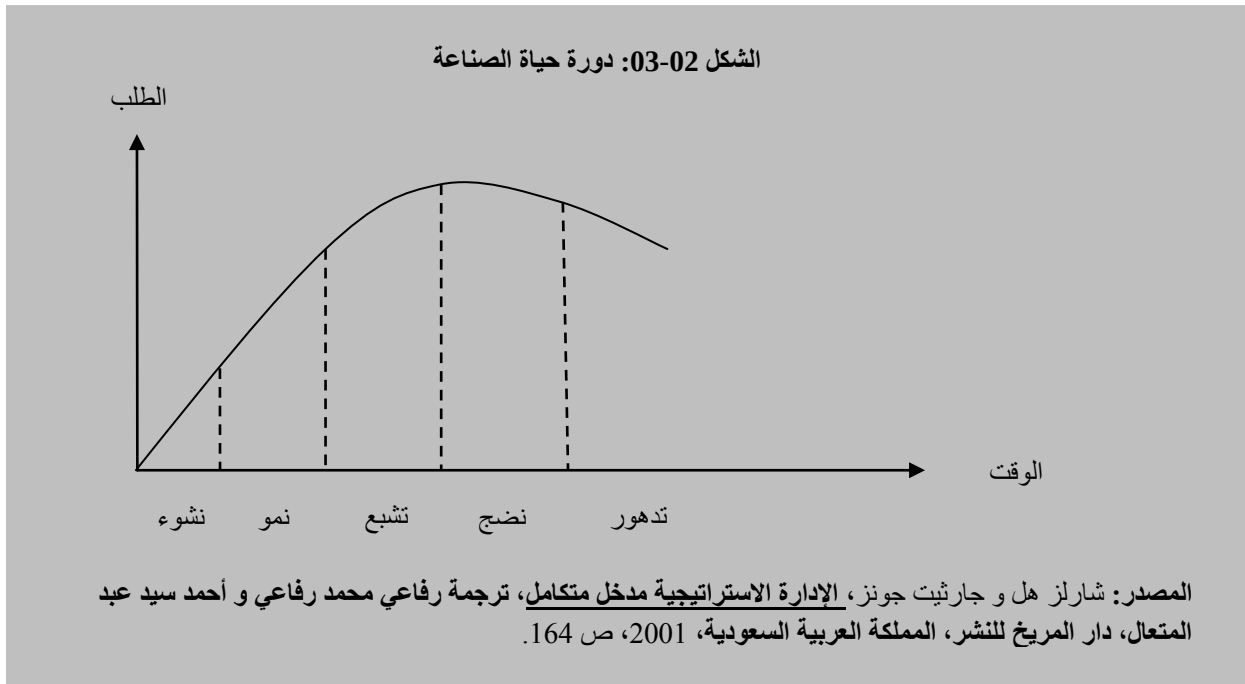
¹²⁰ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 15-23.

– التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد (JIT):

تعتمد هذه الفلسفة على أنه يمكن تحقيق قيمة مضاعفة للمداخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، فنظريا لا يوجد مخزون لأن المواد الخام يتم الحصول عليها عند الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فورا.

4.4.1. تطور بيئة التنافس

يعتبر نموذج دورة حياة الصناعة أداة مفيدة في تحليل آثار تطور الصناعة على عوامل المنافسة، وباستخدام هذا النموذج نستطيع التعرف على خمس بيئات للصناعة، ترتبط كل منها بمرحلة من مراحل تطور الصناعة (بيئة صناعية ناشئة؛ بيئة صناعية نامية، بيئة صناعية طارئة للمؤسسات الضعيفة؛ بيئة صناعية ناضجة؛ بيئة صناعية متدهورة) و هو كما يوضحه الشكل الموالي:¹²¹



1.4.4.1. البيئة الصناعية الناشئة

و هي البيئة التي تبدأ في التطور مثل الحاسبات في الثمانينات، و يتميز النمو في هذه المرحلة بالبطء نظرا لبعض العوامل، منها عدم إلمام و تعرف المشتريين بالمنتج، و بالأسعار المرتفعة، و قنوات التوزيع الهزيلة.

¹ - شارلز هل و جارثيث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 164.

2.4.4.1. البيئة الصناعية النامية

في هذه البيئة يتزايد الطلب على منتجات الصناعة بسبب تعرف المستهلكين على المنتج، وعندما تنخفض الأسعار بسبب اكتساب الخبرات و تحقيق الحجم الاقتصادي، هذا فضلا عن تنمية قنوات التوزيع.

3.4.4.1. البيئة الصناعية الطاردة للمؤسسات الضعيفة

في هذه المرحلة تشتد المنافسة بين المؤسسات و يصل الطلب إلى مستوى التشبع، و لا يبقى إلا القليل من المشترين الذين يحتمل قيامهم بالشراء لأول مرة، و هنا تلجأ المؤسسات غالبا إلى تخفيض الأسعار، وقد يؤدي هذا إلى إفلاس معظمها، كونها تفتقر إلى الكفاءة نتيجة حرب الأسعار التي قد تنشب جراء تخفيض الأسعار.

4.4.4.1. البيئة الصناعية الناضجة

في هذه المرحلة يتسم السوق بالتشبع الكامل، و تقتصر الطلبات على عملية الإحلال فقط، وخلال هذه المرحلة يكون النمو قليلا أو منعدما، و إذا ما كان النمو قليلا فذلك يرجع للزيادة السكانية التي تضيف مستهلكين جدد إلى السوق، و في هذه المرحلة تزداد عوائق الدخول و يتقلص بدوره التهديد الناشئ من دخول منافسين جدد.

5.4.4.1. البيئة الصناعية المتدهورة

في هذه المرحلة يصبح معدل النمو سلبيا لعدة أسباب كالبدايل التكنولوجية، التغيرات الاجتماعية، العوامل السكانية و المنافسة الدولية، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، و المشكلة الأساسية في هذه المرحلة هي انهيار الطلب الذي قد ينتج عنه فوائض إنتاجية كبيرة.

2. الميزة التنافسية

ما نلاحظه في مجال الأعمال أن المؤسسات تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافس بها وتتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من حيث منتجاتها المعروضة أو طريقة توزيعها للمنتجات أو غيرها. وهذا ما سنتطرق له في هذا العنصر حتى يتسنى لنا التعرف أكثر على الميزة التنافسية.

1.2. تعريف و أنواع الميزة التنافسية

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها:

– " المؤهلات التي تسعى المؤسسات لتطويرها من أجل ترجيح دفة الميزان لصالحها لمواجهة منافسيها"¹²²

يرمي هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي سعي المؤسسة لتطوير ذاتها حتى تستطيع مواجهة منافسيها و جذب أكبر قدر من العملاء؛

– " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹²³

يرمي هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التوليف بين الاستراتيجيات التنافسية حتى تستطيع منافسة مثيلاتها في الصناعة؛

– "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية الإبداع"¹²⁴

يؤكد هذا التعريف على ضرورة الابداع لخلق ميزة تنافسية. و يكون الإبداع في اكتشاف أفكار جديدة لم يتوصل لها المنافسون بعد و أحسن من الأساليب المتبعة من قبلهم، بشرط تطبيقها على أرض الواقع؛

– كما عرفها "جاوو بابتيست" و "دوايت جارتز" على أنها "القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في نظر العملاء"¹²⁵

نستنتج أن هذا التعريف يرى أن الميزة التنافسية تقاس من وجهة نظر العميل، فهو بين منتجات عدة متنافسة يختار أكثرها منفعة و إشباعا لرغباته؛

¹²²- Philippe Mouillot, **Stratégie de l'entreprise**, édition Gualino, Paris, 2007, P 27.

¹²³- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 13.

¹²⁴- Michel Porter, **L' avantage concurrentiel**, OP.CIT, P 78.

¹²⁵- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition , édition d'organisations, Paris, France, 2003, P 154.

– "هي عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية"¹²⁶

يرمي هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على المزج بين التكلفة المنخفضة والخصائص المتميزة للمنتج عن غيره من المنتجات، بالإضافة إلى اختيار استراتيجية في ظل تنظيم فعال من قبل الإدارة، و هذا لخلق منفعة للعميل تدفعه لاقتناء منتجاتها.

و من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف التالي: الميزة التنافسية وليدة إبداع المؤسسة في اكتشاف أساليب جديدة ممايزة عن المتبعة من طرف المنافسين، بحيث تخلق قيمة مميزة لدى العملاء تدفعهم لاقتنائها دون المنتجات المنافسة.

2.1.2. أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعان أساسيان من المزايا التنافسية، و هما:

1.2.1.2. ميزة التكلفة الأقل

تعد التكلفة الأدنى الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر. فيمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بتقديم خدمات/سلع بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين. لإيصالها للعملاء بأقل سعر ممكن بهدف تحقيق رضاهم وزيادة عدد المقتنين لها على ألا يؤثر على جودتها مما يؤدي إلى رفع هوامش الربح. وإذا أرادت المؤسسة تخفيض تكاليفها، عليها مراقبة الآتي:¹²⁷

– تكاليف فرق العمل؛

– تكاليف التكنولوجيا والتسهيلات والأدوات المصروفة على إيجار وتبديل وصيانة ونصب المعدات؛

¹²⁶ - Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, France, 2010, PP 47-48.

¹²⁷ - مديحه عباس خلف، تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية

(معمل فتح)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، 2011، ص ص 176-177، عن الموقع الإلكتروني

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53400>، تاريخ الاطلاع 2013/01/15.

– تكاليف المواد والأموال المصروفة على المواد المستهلكة ومجال استهلاكها ويتحدد الهدف الرئيسي من ميزة التكلفة بالإجابة على التساؤل الآتي (كيف يمكن للمؤسسة أن تقلص كلفها لتقليل أسعار منتجاتها).

وبالمقابل، يفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي تحقق:

– أسعار مناسبة؛

– جودة عالية؛

– استجابة سريعة.

الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها. ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

– اقتصاديات الحجم، و التي تمثل أكبر عائق للدخول أو للحركة داخل السوق؛

– تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين و قنوات التوزيع المستقبلية؛

– التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة و التي من الصعب محاكاتها؛

– حقوق الملكية الخاصة بالمنتج أو بعملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة هي فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزات منها من خلال اندماج عدة مصادر، مما يصعب على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي¹²⁸.

و حتى تتحقق هذه الميزة على أكمل وجه يجب تفادي الأخطاء التالية:¹²⁹

¹²⁸ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص ص 110-111.

¹²⁹ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 79.

– التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع:

حيث يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، باعتبارها تستهلك موارد كثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع وخدمات ما بعد البيع، البنى التحتية، التطوير التكنولوجي، تمثل جزءا هام من التكلفة الكلية؛

– إهمال أنشطة التمويل:

فالكثير من المؤسسات لا تبدي اهتماما لوسائل الإنتاج المشتراة، وتتجه إلى تخفيض اليد العاملة؛

– إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:

غالبا ما تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة ذات التكاليف العالية. وتهمل الأنشطة التي لا تمثل سوى جزء صغير من التكلفة الكلية، أو التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة؛

– الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:

النقص في فهم مصدر الميزة التنافسية بواسطة السيطرة على التكاليف، يؤدي إلى تدهور موقعها التنافسي بإهمالها التهديدات البيئية؛

– النقص في استغلال الروابط:

أحيانا يصعب على المؤسسات فهم الروابط التي تؤثر على التكاليف، خاصة العلاقات مع الموردين، ضمان الجودة، خدمات ما بعد البيع. و هذا ما يؤدي إلى الوقوع في أخطاء؛

– تخفيضات متناقضة للتكاليف:

تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. مثلا تحاول اقتحام السوق للاستفادة من وفرات الحجم في نفس الوقت تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج؛

– التفكير في الهامش:

عادة ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة و هامشية عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد؛

– تهديد التميز:

تخفيض التكاليف يؤدي إلى تهديد التميز، و ذاك بإلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر العميل. لذا يجب التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيسي.

2.2.1.2. ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها. و ذلك باختلافها عن باقي المنافسين في السوق، التكيف مع التطورات البيئية السريعة و كذا التغير في أذواق المستهلكين. لذا على المؤسسة أن تتبنى تغيرات سريعة صعبة التحصيل من طرف المنافسين كونها معرضة دوما للتقليد، و هذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع مع كل ما هو جديد و يندرج نحو التحسين المستمر.¹³⁰

و حتى تتحقق ميزة التميز يجب تفادي الأخطاء الموالية:

– التميز المفرط:

قد يحدث إفراط في التميز من قبل المؤسسة مثلا مستوى الخدمة المقدمة يتعدى احتياجات العملاء. فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة من طرف المؤسسات التي تملك منتج ذو جودة مناسبة و سعر منخفض.

– سعر المنتج المتميز مرتفع جدا:

قد يحدث و أن تغالي المؤسسة في أسعار منتجاتها المتميزة، فالتكلفة الباهظة لاقتناء هذا المنتج تجعل العميل يتردد في شرائه و يلجأ للمنتجات المنافسة أو البديلة؛

– عدم معرفة تكلفة التميز:

لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، ما دامت القيمة الملحوظة من قبل العملاء هي التكلفة. لذا على المؤسسات ألا تنسى تحديد الأنشطة المسؤولة عن التميز و تستغل فرص تخفيض التكاليف؛

– التركيز الشديد على المنتج:

قد تنظر المؤسسة للتميز من الناحية الفيزيائية للمنتج فقط و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، التي يمكن أن تقدم فرص عديدة و مستمرة للتميز.

تسمح المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل و التميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها و كفاءتها. و تختار المؤسسة نوع الميزة التي تريد تحقيقها بحسب العوامل التالية: جاذبية الصناعة؛ حدة المنافسة، التكنولوجيا المستعملة؛ تطور احتياجات العملاء خلال الزمن؛ التهديدات والفرص المستقبلية.

و من المستحسن أن تجمع المؤسسة بين الميزتين شرط ألا يحدث تعارض في الأهداف.

¹ - أبو القاسم حمدي، تنمية الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط 1999-2005، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص 144.

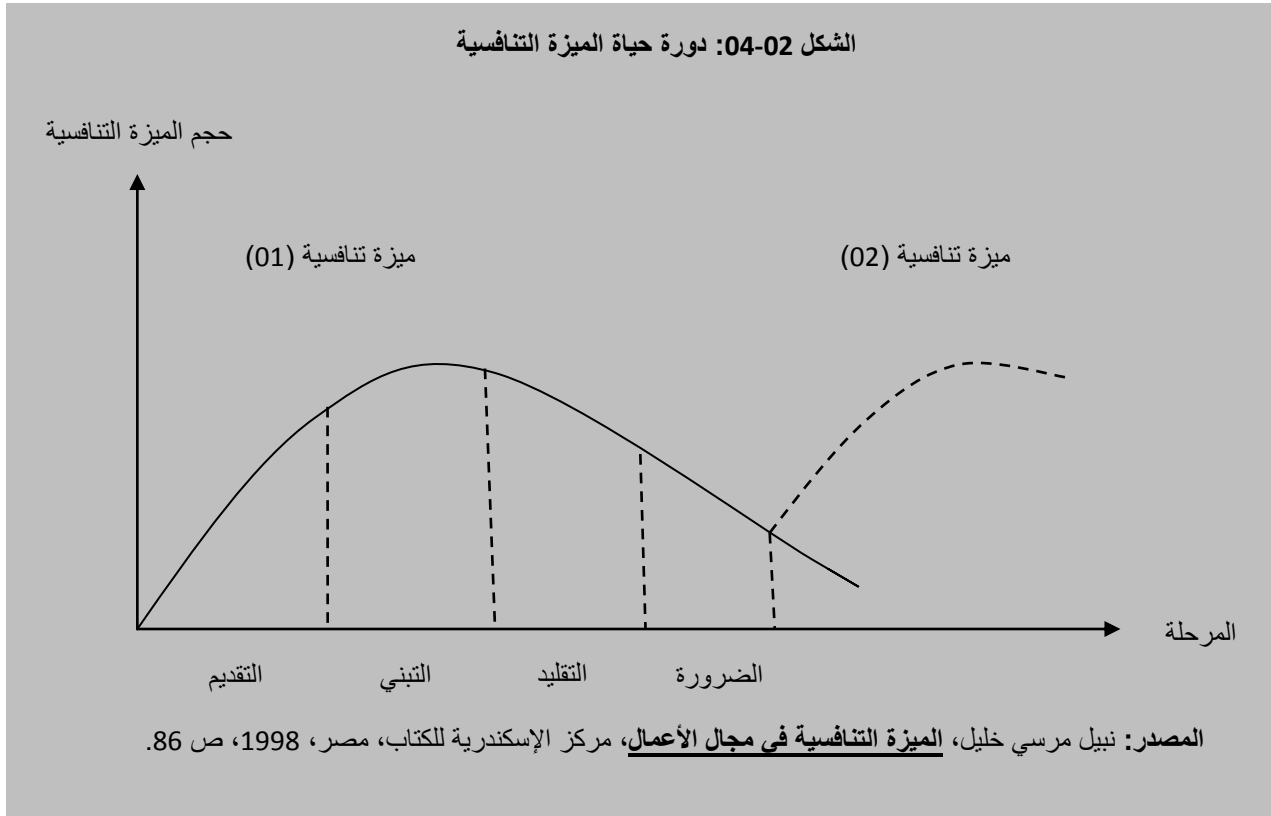
2.2. محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

1.2.2. محددات الميزة التنافسية

تُحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من بعدين هامين هما:

1.1.2.2. دورة حياة الميزة التنافسية

لا يمكن أن تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، و تعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، للتغلب على المؤسسات المنافسة أو التقليل من أثرها. و تكون دورة حياة الميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي:



– مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المحققة للميزة التنافسية. كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي و المالي. و تنتشر بمرور الزمن؛

– مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها، و تكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن؛¹³¹

– مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود. كون ربحية المؤسسة المتفوقة تجذب المنافسين لتقليد ميزة المؤسسة، بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. ومن ثمة انخفاض الوفورات؛¹³²

– مرحلة الضرورة:

أي ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة على أسس مختلفة تماماً عن الميزة الحالية.¹³³

2.1.2.2. نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهو يتكون من أربعة أبعاد فرعية هي:¹³⁴

– نطاق القطاع السوقي:

يعكس تنوع مخرجات المؤسسة، العملاء الذين تتعامل معهم. و هنا على المؤسسة الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

– نطاق التكامل الأمامي:

يعكس درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا و خارجيا. فالتكامل الرأسي المرتفع قد يحقق ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز؛

– النطاق الجغرافي:

يعكس هذا البعد المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المؤسسة محليا أو دوليا؛

– نطاق النشاط:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة قد يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

¹³¹ - هاللي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 33.

¹³² - فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، تعريب علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 2008، ص 277.

¹³³ - فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

¹³⁴ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

2.2.2.2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1.2.2.2. مصدر الميزة التنافسية¹³⁵

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين؛
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى استخدام تكنولوجيا متطورة في العمليات، تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال، وكذا على تاريخ طويل للاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية- التعلم المتخصص، البحوث، التطوير و التسويق.

2.2.2.2. عدد مصادر الميزة التنافسية¹³⁶

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

3.2.2.2. درجة التحسين المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية.

¹³⁵ - Leulmi Boudersa, Contribution à la compréhension de la notion de qualité au milieu organisationnel, Revue des sciences Humaines, N° 05, Biskra, Décembre 2003, P 31.

¹³⁶ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

3.2. مصادر و أبعاد الميزة التنافسية

1.3.2. مصادر الميزة التنافسية

لتحقيق ميزة تنافسية، على المؤسسة التعرف على مختلف المصادر، و استغلالها استغلالاً أمثلاً، وضرورة تطويرها لتمييز منتجاتها و جعلها تتفوق بشكل دائم. يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق والتوزيع. حيث كل نشاط تقوم به، سيساهم في تحسين وضعها من حيث التكاليف و خلق وضعية تمايزية.¹³⁷

و الجدول الموالي يمثل مصادر بناء الميزة التنافسية:

الجدول 01-02: مصادر بناء الميزة التنافسية

✓ ولاء العملاء للعلامات التجارية؛ ✓ ارتفاع كلفة التحويل عند العميل؛ ✓ العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد؛ ✓ اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية؛ ✓ التنسيق و التكامل مع شركاء سلسلة التوريد و كثافة قوة المساومة.	1. ميزة العلاقات
✓ تسجيل براءة الاختراع و العلامات التجارية؛ ✓ قيود العقود و منافعها؛ ✓ ميزات ضريبية؛ ✓ مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين.	2. ميزة قانونية
✓ وفرة الموارد المالية؛ ✓ حداثة المصانع و المعدات؛ ✓ فاعلية نظم الاستخبارات عن العملاء و المنافسين؛ ✓ الثقافة، التصور و الأهداف المشتركة؛ ✓ قوة السمعة الذهنية التنفيذية.	3. ميزة تنظيمية
✓ إدارة المواهب بتفوق؛ ✓ قوة الثقافة التنظيمية؛ ✓ استثمارها بالعمل؛ ✓ التزام العاملين؛ ✓ تدريب العاملين.	4. ميزة الموارد البشرية
✓ حقوق الملكية، الاسم و العلامة التجارية؛	5. ميزة المنتج

¹³⁷-Micheal Porter, L'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, DUNOD, Paris, 1999, P 49.

✓ منتجات راقية؛ ✓ التفوق بالنوعية أو الخصائص؛ ✓ الضمانات و الترخيص؛ ✓ البحث و التطوير؛ ✓ التفوق بتصور المنتج.	
✓ تكاليف الإنتاج المنخفضة؛ ✓ حجم الإنتاج الكبير؛ ✓ ضخامة حجم عملية الشراء؛ ✓ انخفاض تكاليف التوزيع؛ ✓ قوة المساومة مع البائعين.	6. ميزة التسعير
✓ تصوير المؤسسة؛ ✓ موازنة ضخمة للترويج؛ ✓ تفوق قوى البيع؛ ✓ الإبداع؛ ✓ كثافة الخبرة التسويقية.	7. ميزة الترويج
✓ كفاءة نظام التوزيع؛ ✓ رقابة التخزين الفوري؛ ✓ كثافة تكامل سلسلة التوريد؛ ✓ ملائمة المواقع؛ ✓ قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.	8. ميزة التوزيع

المصدر: محمد عبد حسين الطائي و نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص ص 158-159.

2.3.2. الأبعاد التنافسية

تسعى المؤسسة للاهتمام بحاجات العملاء و رغباتهم و تحويل هذه الحاجات إلى مجالات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية و هي الأبعاد التي تختارها المؤسسة و تركز عليها عند تقديم منتجاتها و تلبية الطلب في السوق من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية. و تتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

1.2.3.2. التكلفة

و هو أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة عن تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وفي العادة تلجأ المؤسسات إلى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض التكاليف

الثابتة، ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية، العمل على تخفيض معدلات الأجور، تحقيق مستويات إنتاجية عالية. ونظرا لانخفاض التكاليف فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية نتيجة انخفاض أسعارها المبني على انخفاض كلفها.¹³⁸

2.2.3.2. النوعية

و ذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية و التي يجب أن تكون ذات فائدة للعملاء.¹³⁹ و تتحقق من خلال توسيع و تجديد السلعة و الخدمات، استثمار الطاقات المتميزة للعاملين و البحث عن أساليب جديدة غير معروفة للآخرين.¹⁴⁰

3.2.3.2. الوقت

بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن ويعبر الوقت عن التزام المؤسسة بمواعيد تسليم الطلبات المتفق عليها مع العملاء. وكذلك عن سرعة التطوير و يحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج؛¹⁴¹

4.2.3.2. المرونة

هي القدرة على مواجهة التغيرات و على استغلال الفرص الموجودة في بيئة المنافسة. وتتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات المراقبة، التنبؤ و التقدير لاحتياجات المستهلكين و رغباتهم المتغيرة و أهداف المنافسين و استراتيجياتهم المتطورة، بالإضافة إلى المناورة بمصادر بناء الميزة التنافسية؛¹⁴²

¹³⁸ - محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية و التحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، جامعة المستنصرية، العراق، ص 142، عن الموقع الإلكتروني <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=26394>، تاريخ الإطلاع 2013/02/12.

¹³⁹ - نفس المرجع، ص 143.
¹⁴⁰ - بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2008، ص 304.
¹⁴¹ - بن عيشي بشير و بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ملتقى دولي حول 'منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية'، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة بشار، 14 و 15/02/2012، ص 06.

¹⁴² - محمد عيد حسين الطائي و نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 161.

3.3.2. سلسلة القيمة

حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار، يتوجب عليها امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة تهديدات منافسيها، و معرفة مصادر التميز.

ركز بورتر في تحليله للإستراتيجية بتمثيل المؤسسة على شكل سلسلة للقيمة و هي سلسلة من النشاطات تساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، و جمعها في مجموعتين مجموعة النشاطات الرئيسية ومجموعة النشاطات الداعمة.¹⁴³

فلسلة القيمة تعتبر طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.¹⁴⁴ وفيما يلي توضيح لسلسلة القيمة في الشكل التالي:

الشكل (05-02): سلسلة القيمة



Source: Philippe de Woot et de Gérard Koeing, Management Stratégique et compétitivité, De Boeck université, Bruxelles, 1995, P14.

و من الشكل يتضح ما يلي:

¹⁴³- Michel Rainelli, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Management Société, Paris, 1999, P58.

¹⁴⁴- سهام موسي و مينة العمودي، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (الانترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010/11/10-09، ص 08.

1.3.3.2. الأنشطة الرئيسية

هي تلك الأنشطة التي تصب بصورة مباشرة في إنتاج و توفير المنتج للعملاء. تتمثل في أنشطة المناولة الداخلية و الخارجية، العمليات التشغيلية، التسويق و البيع و أنشطة خدمة العملاء.¹⁴⁵ و كل نشاط يمكن تقسيمه إلى عدد من الأنشطة المرتبطة بالقطاع المعني وإستراتيجية المؤسسة كما يلي.¹⁴⁶

– المناولة الداخلية (الإمداد/التوزيع الداخلي):

وهي الأعمال المتعلقة بالتخزين، النقل، توفير الوسائل الملائمة للمنتج مثل مراقبة المخزون وبرامج النقل.

– الإنتاج (العمليات):

وهي الأعمال المتعلقة بتحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى منتجات نهائية. مثل عمل الآلات، التغليف، التجميع، صيانة المعدات، المراقبة.

– المناولة الخارجية:

نشاطات تتعلق بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات مثل تخزين المنتجات النهائية، المعالجة، معالجة الطلبات و تثبيت الرزومات.

– التسويق و المبيعات:

هي الأنشطة المتعلقة بتوفير الوسائل التي تشجع العملاء على اقتناء منتجات المؤسسة. مثل الإشهار، قوة المبيعات، قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتحديد الأسعار.

– الخدمات:

وهي الأعمال المتعلقة بتقديم الخدمات التي تهدف إلى زيادة أو الحفاظ على قيمة المنتج. مثل التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار.

2.3.3.2. الأنشطة الداعمة:

قسمها بورتر إلى أربعة أنشطة مثل ما هو موضح في الشكل السابق. و هي أنشطة التموين، التطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البيئة القاعدية للمؤسسة.¹⁴⁷

¹⁴⁵ - نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة تنافسية-إدارة معرفة-إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 76.

¹⁴⁶ - Michael Porter, op.cit, PP 56-57.

¹⁴⁷ - Bernhard Adriaensens et autres, Marketing et qualité totale, 1ere édition, De Boeck, Bruxelles, 1992, P146.

تكمُن أهميتها في مساندة الأنشطة الرئيسية. حيث لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي والمساهمة في خلق القيمة.¹⁴⁸ و تتمثل في:¹⁴⁹

– التموين:

و هي عملية شراء المدخلات التي تستعمل في سلسلة القيمة، سواء كانت مواد أولية، خدمات أو آلات؛

– التطوير التكنولوجي:

هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة. وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛

– الموارد البشرية:

أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد. و تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية و الذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

– البيئة القاعدية للمؤسسة:

تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي و كل الأنشطة المساعدة و الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

4.2. أسباب تطور الميزة التنافسية

ضمان البقاء، النمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق اعتماداً على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و الأداء. و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية ما يلي:¹⁵⁰

¹⁴⁸ بتس روبرت و لي ديفيد، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط 01، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 219.

¹⁴⁹ فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة 2008-2012، رسالة ماجستير تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التدبير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 36.

³ - لويذة قويدر و حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28/11/2007، ص 10.

– ظهور تكنولوجيا جديدة:

ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق الإنتاج، طرق التسويق، ...؛

– ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها:

حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي و غيرها من العوامل. لذا يجب تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، تتوافق مع هذه الحاجات الجديدة؛

– ظهور قطاع جديد في الصناعة:

ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

– تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة وسائل الإنتاج؛

– حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

للقيد الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثلما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق.

يمكن القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق و الوسائل، و عليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد والتطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

5.2. خصائص، شروط و فوائد الميزة التنافسية

1.5.2. خصائص و شروط الميزة التنافسية

تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاك الميزة التنافسية يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط ومن بين الخصائص التي يجب أن تتوفر فيها:¹⁵¹

– تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه؛

1- أحمد طرطار و سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 12.

- الميزة التنافسية تقاد خارجيا بفعل رغبات و حاجات العملاء؛
 - توفر الميزة التنافسية قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة؛
 - توفر الميزة التنافسية توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة و الفرص الموجودة في البيئة؛
 - الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة معينة.
- و حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة و محققة لأهداف التنافس، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل في ما يلي:¹⁵²
- حاسمة، تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس؛
 - الديمومة، تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها، أي صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

2.5.2. فوائد الميزة التنافسية

من أبرز الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية:¹⁵³

- قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وبالتالي تحقق رضاهم؛
- إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى المستهلكين و بما يتوافق و أهدافها الاستراتيجية المخططة؛
- تعمل الميزة التنافسية على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يساهم في زيادة عوائدها المالية بالتالي استمرارها و بقائها.

6.2. تكاليف و معوقات التميز

1.6.2. تكاليف التميز

يمكن تقسيم تكاليف التميز إلى نوعين هما: التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة كالتالي:¹⁵⁴

2- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير (تجارب الدول)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التدبير جامعة الشلف، يومي 03-04/12/2012، ص 04.

3- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، ط01، دار جهينة، عمان، 2007، ص 203.

1- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2006، ص 16.

1.1.6.2. التكاليف غير المباشرة

هي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمؤسسة. لذا يصعب قياسها بشكل دقيق، تتضمن التكاليف التالية:

- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات/الخدمات؛
- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمؤسسة؛
- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات و مهارات العاملين و استغلال الطاقات الإبداعية لهم؛
- تكاليف ضمان السلع.

2.1.6.2. التكاليف المباشرة

هي التكاليف التي تظهر في سجلات المؤسسة، تقسم إلى ثلاثة أنواع، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل 06-02: تكاليف تحقيق التميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2006، ص 17.

يوضح الشكل (06-02) أن التكاليف المباشرة للمؤسسة تتمثل في:

- **تكاليف الوقاية:** تتضمن تكاليف التخطيط، الرقابة، التحقق، المراجعة و التدريب؛
 - **تكاليف التقييم:** تتضمن تكاليف الفحص، التقييم و كتابة تقارير الأداء؛
 - **تكاليف الفشل:** تتضمن نوعين من التكاليف: الداخلية (مثل التلف و إعادة التصنيع)، تكاليف خارجية (مثل تكاليف علاج شكاوي العملاء و الأموال).
- قبل تحقيق التميز تكون التكاليف مرتفعة نسبياً، لكن بقدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عال من التميز تزداد تكاليف الوقاية مقابل انخفاض تكاليف التقييم، كما يؤدي بشكل مباشر إلى تخفيض تكاليف التميز بصفة عامة و تكاليف الفشل بصفة خاصة، و ينتج ما يسمى وفر التكاليف.

2.6.2. معوقات اكتساب ميزة تنافسية¹⁵⁵

توجد عدة معوقات تحول دون اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية نذكر منها ما يلي:

1.2.6.2. المعوقات الداخلية

- تعبّر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها، والتي يمكن إيجازها في ما يلي:
- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز عند غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
 - عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
 - غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة؛
 - عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
 - عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

2.2.6.2. المعوقات الخارجية

- تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة. نذكر منها:
- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
 - وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
 - وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها؛

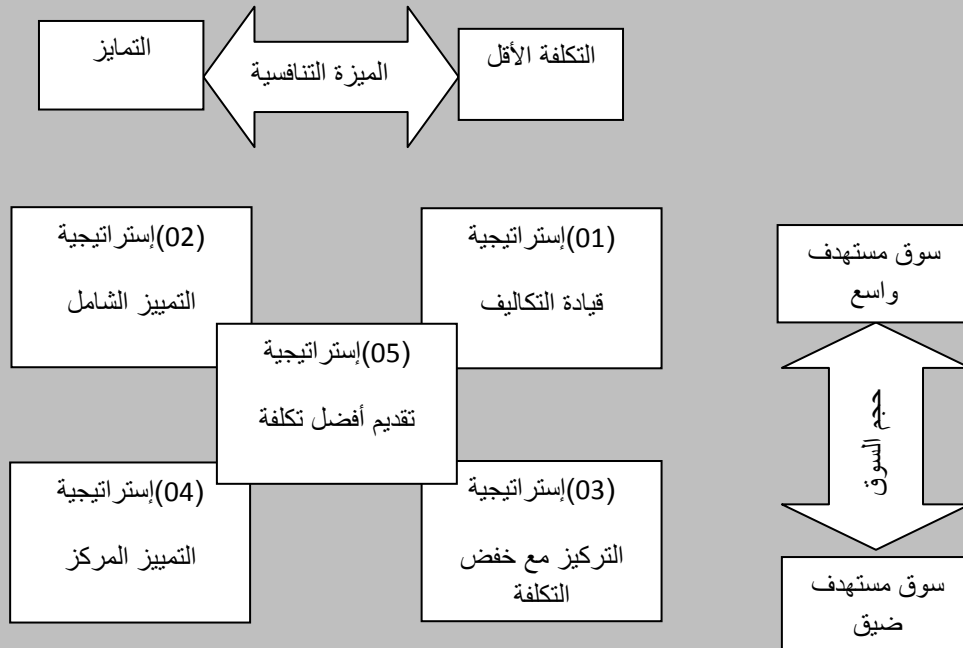
1- عمر عبد النبي أطلحي وعبد الكريم فرج أدرسي، دور الأعمال الإلكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد 06، المجلد 01، دار النخلة للنشر، طرابلس- ليبيا، 2010، ص ص 11-12، عن الموقع الإلكتروني www.iasj.net، تاريخ الاطلاع 2013/02/11.

- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛
- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

3. الإستراتيجيات التنافسية

قسم بورتر الإستراتيجيات التنافسية لقطاع الأعمال وفقا للعلاقة بين الميزة التنافسية وحجم السوق المستهدف. كما هو موضح في مايلي:

الشكل (02-07): نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الشاملة



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 196.

يوضح الشكل السابق أنه إذا كان:

- مجال المنافسة واسع، و المؤسسة تعتمد على ميزة التكلفة الأقل، فإنه يمكن اعتماد إستراتيجية القيادة الشاملة للتكاليف؛
 - مجال المنافسة محدود، المؤسسة تعتمد على ميزة التكلفة الأقل، فإنه يتم التركيز على تقليل التكلفة؛
 - مجال المنافسة واسع، و المؤسسة تستند إلى ميزة التميز، فإنه يمكن اعتماد إستراتيجية التمايز الشامل؛
 - مجال المنافسة ضيق، و المؤسسة تستند إلى ميزة التميز، فإنه يمكن اعتماد إستراتيجية التمايز المركز؛
- كما بإمكان المؤسسة أن تجمع بين ميزتي التكلفة الأقل و التمايز لتقديم أفضل تكلفة باعتماد استراتيجية تمزج بين الاستراتيجيات السابقة مع بعضها.

1.3. إستراتيجية قيادة التكاليف

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين، و تحقيق قدر كبير من الربح. تتطلب هذه الإستراتيجية مراقبة للتكاليف، استغلال منحى الخبرة، تخفيض الاستثمارات غير المؤكدة، تحديد الخدمات المرتبطة بالمنتجات،...¹⁵⁶

و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تتضمنها إستراتيجية قيادة التكاليف ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل التالي:

¹⁵⁶ - Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaude, Cent fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, édition Bréal, Paris, 2007, P54.

الشكل (08-02): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكاليف



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 419.

و تتصف هذه الإستراتيجية بمزايا و عيوب نوردتها فيما يلي:

1.1.3. مزايا

إستراتيجية الإنتاج بتكلفة أقل تحقق للمؤسسة المزايا التالية:¹⁵⁷

- تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق بالتالي شراء كميات كبيرة من المواد الأولية. هذا ما يعزز قوتها التفاوضية لمواجهة الموردين؛
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائد الدخل؛

¹⁵⁷ - صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 307.

- تستطيع اللجوء لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد المنتجات الجديدة التي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم التفاوض على السعر؛

2.1.3. عيوب

كما أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكلفة نذكر منها:

- ظهور منافسين جدد ينتجون بتكاليف أقل؛¹⁵⁸
- إهمال بعض جوانب التكلفة (مثل إهمال التكاليف غير المباشرة)؛
- إمكانية تحقيق المنافسين لنفس ميزة تخفيض التكلفة و من ثم وجود فرص قوية للمنافسة؛
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة و الانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء مما يؤدي إلى فقدان تمايز المنتج في السوق و عدم القدرة على المنافسة؛
- التركيز على خفض تكاليف الإنتاج للعمليات الحالية و المستخدمة في المؤسسة فقط دون التفكير في البحث عن طرق جديدة للإنتاج تخفض التكاليف.¹⁵⁹

2.3. إستراتيجية التمايز الشامل

تتجه المؤسسة نحو إتباع إستراتيجية التمايز و المنافسة من خلال تقديم منتج بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك العملاء و المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متميزاً يصعب تقليده أو محاكاته، سواء من خلال جودة المنتج، التكنولوجيا المستعملة، الاسم التجاري و غيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور و إدراك و سلوك العميل¹⁶⁰. و هذا حتى تتجنب المنافسة على أساس التكاليف. تطبيق هذه الإستراتيجية تتطلب التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة، خاصة بين وظيفة البحوث، التطوير و التسويق، لكي تستطيع التكيف مع تطور منافسيها و المحافظة على ديمومة ميزتها التنافسية.¹⁶¹

¹⁵⁸ - Kotler Keller et autres, **Marketing management**, 12^{ème} 2dition, Pearson Education, France, 2006, P 65.

¹⁵⁹ - مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 693.

¹⁶⁰ - Gérard Garibaldi, **Analyse Stratégique**, éditions d'organisation EYROLLES, Paris, 2007, P 61.

¹⁶¹ - Ulrik Mayrhofer, **Lexifac gestion: Management Stratégique**, édition Bréal, Paris, 2007, PP 86-87.

الشكل (09-07): مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التمييز



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 420.

و في ما يلي نوضح مزايا و عيوب هذه الإستراتيجية:

1.2.3. مزايا

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة هي:¹⁶²

- تمييز منتجات المؤسسة قد يحقق الولاء لها من قبل العملاء، مما يجعلها في مأمن من منافسيها؛
- بإمكان المؤسسة رفع أسعار منتجاتها، لاستعداد عملائها لدفع أسعار مرتفعة مقابل حصولهم على منتجاتها المميزة؛

1- شارلز هل و جونز جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 371.

– يشكل التمييز و الولاء للعلامة عوائق لدخول منافسين جدد، لأن المؤسسات الجديدة تجد نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها حتى تستطيع المنافسة، و هذا مكلف جدا.

2.2.3. عيوب

و على المؤسسة التي تنتهج هذه الإستراتيجية تفادي ما يلي:¹⁶³

- تتطلب المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية و خدمة العملاء لاقتناع العميل لتفرد المنتج وصعوبة محاكاته من بدائل أخرى؛
- محاولة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز الذي قد لا ينتبه إليها العميل أو قد يستغني عنها مقابل سعر أقل؛
- محاولة التمايز في التمايز قد يترتب عليه ارتفاع كبير في تكاليف الإنتاج؛
- محاولة فرض أسعار عالية مقابل تمييز منتجاتها؛
- التمايز الذي تركز عليه المؤسسة يمكن تقليده بسهولة، ما يجعلها تنفق أموالها هباء.

3.3. إستراتيجية التركيز

هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد، خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المنشأة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعني أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجاً معيناً خاصاً بها.¹⁶⁴ بشكل أفضل من المنافسين من خلال المنتج المتميز والمختلف، أو من خلال السعر المنخفض.¹⁶⁵ و تتحقق هذه الإستراتيجية إذا توفرت الشروط التالية:¹⁶⁶

- عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو و الربحية؛

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2004، ص 230.

2- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص 22، عن الموقع الإلكتروني www.abah.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf، تاريخ الاطلاع: 2013/02/01

3- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها، ط 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 195.

4- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص 61.

– عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

و تنفرع هذه الاستراتيجية إلى استراتيجيتين هما كالتالي:

أ. إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة

و هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق حيث يتم خدمة و إشباع حاجات المستهلكين في هذا القطاع كقطاع صغير عن طريق خفض سعر المنتج و لا تستهدف السوق ككل. و المؤسسة تسعى من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف من خلال التكلفة المنخفضة.¹⁶⁷

ب. إستراتيجية التركيز مع التمييز

وفق هذه الإستراتيجية يقسم السوق إلى قطاعات صغيرة، و يركز على قطاع واحد فقط. تقدم في هذا القطاع سلعة مميزة تلبي حاجة المستهلك. و حتى تمتلك هذا القطاع تقوم المؤسسة بتقديم خط كامل من المنتجات يمكن من توفير خدمات للمستهلك و بدرجة عالية من المرونة.¹⁶⁸ و تتصف بما يلي إستراتيجية التركيز بما يلي:

1.3.3. مزايا

تتميز إستراتيجية التركيز بما يلي:¹⁶⁹

- تتمتع المؤسسة بالحماية من المنافسين مادامت تقدم منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها؛
- بقاء المؤسسة قريبة من عملائها، و الاستجابة لحاجاتهم المتغيرة؛
- تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة؛
- بما أن المؤسسة تشتري بأحجام صغيرة، يمنح الموردين وضعاً أقوى، لكن بإمكان المؤسسة تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة.

2.3.3. عيوب¹⁷⁰

- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة بسبب تغيرات في أذواقهم؛
- إمكانية اتجاه المنتجين المتميزين إلى التنافس على شريحة المؤسسة التي تتبنى التركيز، بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك المؤسسة؛
- الحجم الكبير للتكاليف كون المؤسسة تنتج لأحجام صغيرة، مقارنة مع المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة.

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص. 200.

2- نفس المرجع.

3- شارلز هل و جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 385.

4- شارلز جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص. 386.

4.3. إستراتيجية تقديم أفضل تكلفة

هذه الإستراتيجية تقدر المبلغ الذي يدفعه المستهلك مقابل حصوله على سلع/خدمات المؤسسة. وتقدم له سلعة تجمع بين التكلفة الأقل و التميز الأعلى مقارنة بالسلع المطروحة في السوق. حيث يوجد في السوق عدد لا يستهان به من المستهلكين و الذين لا يركزون أنظارهم على الأسعار المنخفضة للمنتجات فقط، بل يتوقعون أن تتسم بالتميز النسبي مقارنة بالمنتجات الأخرى. و المؤسسة التي تنتج هذه الإستراتيجية لا تتوقع كسب السوق بأكمله، لكنها تتطلع لما هو أكبر من قطاع سوقي محدد.¹⁷¹

4. أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال:

1.4. موقع الجودة ضمن الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث لبورتر المتمثلة في إستراتيجية السيطرة على التكاليف، التميز و التركيز. و ذلك من خلال ما يلي:¹⁷²

1.1.4. إستراتيجية قيادة التكاليف:

أثبتت الصناعات اليابانية أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة (المطابقة، الاعتمادية، ...) تكون أكبر فعالية. و أنفت الاعتقادات التي ترى أن المنتجات ذات الأسعار المنخفضة هي ذات جودة منخفضة و العكس. و ذلك بعرضها لمنتجات ذات جودة عالمية بأسعار منخفضة. و هذا ما يثبت أن الجودة تساهم في تخفيض التكاليف، بالتالي النجاح بالسيطرة على التكاليف.

2.1.4. إستراتيجية التمايز

الجودة تعتبر عامل تميز بين منتجات المؤسسات. و تعتبر كبعد في إستراتيجية التمايز. حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات و رغبات العملاء مقارنة بمنتجات المنافسين، و إمكانية فرض أسعار مرتفعة وزيادة أرباح المؤسسة.

3.1.4. إستراتيجية التركيز

تركز هذه الإستراتيجية على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم. و هذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، و اكتساب ثقة ووفاء عملائها.

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 201.

2- حميد فرومي و ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10/11/2010، ص 04.

و يمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول 02-02: موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الإستراتيجية التنافسية	الجوانب المتميزة للجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكاليف	- المطابقة (غياب الأخطاء الوظيفية)؛ - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية؛ - بحوث تجديد الطرق.	- تخفيض تكاليف الإنتاج؛ - رفع الحصة السوقية و الأرباح عن طريق آثار الحجم.
إستراتيجية التمايز	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين)؛ - الأداء، - خصائص ثانوية؛ - الخدمات؛ - بحوث تجديد المنتجات.	- زيادة ولاء العملاء؛ - زيادة الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.
إستراتيجية التركيز	- مزيج بين المطابقة و التصميم.	- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية؛ - زيادة ولاء العملاء.

المصدر: حميد فرومي و ميلود وعيل، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-2010/11/10، ص ص 04-05.

2.4. إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات الميزة التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري، وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، والهادفة إلى التكيف الايجابي مع المناخ الاقتصادي الحالي، إلى امتلاك وتحسين ميزاتها التنافسية من خلال ما يلي¹⁷³:

1- بحضيه سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 22-2003/04/23، ص ص 178-181.

1.2.4. التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات التشغيلية في المؤسسات، وذلك من خلال تدعيم البحث، التطوير، تشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة وإجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية. كما يعد التحسين المستمر عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات في جميع مستويات النشاط. ذلك أن التركيز على التحسين المستمر في الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية والتسويقية، يحقق أعلى مستوى من رضا المستهلك عن منتجات المؤسسة، و يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية.

2.2.4. التركيز على العملاء

كون العملاء أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة وسلوكها التشغيلي، أصبحوا محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة تلاءم احتياجات العملاء وتلبي احتياجاتهم الظاهرة والضمنية. لذا على المؤسسة التركيز على رضا العميل بدل التركيز على تحقيق الأرباح في المدى القصير، لأن رضا العملاء عن منتجات المؤسسة يضمن بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية ونموها، ويحقق لها أرباح عالية نتيجة نمو المبيعات في المدى الطويل. ويكون ذلك من خلال:

- التعرف الدائم على حاجيات العملاء الحالية والمتوقعة؛
- ضرورة إنتاج سلع، أو تقديم خدمات مناسبة لهذه الحاجيات؛
- قياس مدى رضا العميل عن جودة المنتجات المقدمة.

3.2.4. التركيز على الموارد والكفاءات البشرية

الموارد البشرية عنصر مهم من عناصر سلسلة القيمة المسئولة عن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية. وفي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة يتمثل في كفاءاتها البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، بالتالي زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها

الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع، التجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة، التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية.

4.2.4. مشاركة العاملين:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشاكل، وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف، والاحتكاك المستمر بين العاملين. مما يساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة و أهدافها. و هذا ما يجعل المؤسسة قادرة على التميز عن منافسيها.

و من أجل زيادة فعالية الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية بدلا من المركزية، بهدف تدعيم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهما من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، و بالتالي تحقق ما يلي:

- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة مرنة تساعد على حل المشكلات و تحسين إجراءات العمل؛
- إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدلا من التركيز على جوانب تستهلك جهدا و وقتا في تنفيذها و مراقبتها.

5.2.4. التزام الإدارة العليا

التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة هو العامل الأكثر أهمية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويتجلى أثر هذا العامل في تدعيم المشاركة الفاعلة و صيانة الأهداف المشتركة الواضحة. فكل شيء يبدأ وينطلق من التزام الإدارة العليا بالجودة واعتبارها استراتيجية بقاء و منافسة، كما أن هذا الالتزام ضرورة لخلق الاندماج مع ثقافة الجودة. إن القيادات ذات الرؤية الواضحة مهمة لتطوير ثقافة المؤسسة ككل وضرورة لخلق التزام وولاء العاملين، مما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية. وبسبب تنامي المنافسة في مجال الأعمال فإن معظم إدارات المؤسسات المتنافسة تتفق

وقتاً وجهداً أكبر في تطوير وعيها ومعرفتها وفهمها لمبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة لكونها مطلب حيوي للالتزام بتحسين جودة المنتجات.¹⁷⁴

6.2.4. التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرار بناء على الحقائق

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يحتاج إلى وجود خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على رؤيا، رسالة و أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها وهذه الخطة مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة، الجديدة والدقيقة، لا على التكهّنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية.¹⁷⁵

نجاح التخطيط وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين، مستهلكين وموردين. ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة وكذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات و مراقبتها. تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين. تميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعال يضع الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً مع اختيار أنسب الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها بما يلاءم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

7.2.4. الوقاية بدل التفتيش

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة مما عزز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها. إلا أن هذا الأسلوب التقليدي ساهم في

¹⁷⁴ - علاء فرحان طالب الدعي و ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، الفصل 4، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 48، عن الموقع www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=68117، تاريخ الاطلاع 25/05/2013.

¹⁷⁵ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف وزيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية. وهذا ما يخفض تكاليف الإنتاج و بالتالي يتحقق التميز التنافسي.

مما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل البيئة التي تعيش فيها، باعتبارها تضمن جودة كافة العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع حاجات و رغبات المستهلكين. وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من توفير الشروط الضرورية لتجسيدها بشكل يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة بالسوق.¹⁷⁶

3.4. أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة

حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 يعني أنها تمتلك نظام تسييري فعال متطابق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يمكنها من التميز تنافسياً.

و تتمثل أهمية مواصفات نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التالية:¹⁷⁷

- التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج؛
- تقليص شكاوي المستهلكين؛
- اكتساب ثقة المستهلكين من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، و زيادة أرباح المؤسسة من خلال التطبيق الجيد لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
- احترام معايير الجودة العالمية، مما يسهل القدرة على اختراق الأسواق العالمية؛
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

1- حميد فرومي و ميلود وعيل، مرجع سبق ذكره، ص 08.

2- نفس المرجع، ص 10.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر من خلال تميزها عن منافسيها بتكلفة منتجاتها المنخفضة رغم جودتها، أو بتميز منتجاتها عن منتجات منافسيها من حيث النوعية. و هذا من خلال اتباع إحدى استراتيجيات التنافس لبورتر أو المزج بينها والاستغلال الأمثل لمواردها. و لا يكفي أن تقوم المؤسسة بخلق ميزة تنافسية فقط، بل عليها المحافظة عليها و تطويرها و خلق ميزات تنافسية أخرى حتى تستطيع المحافظة على مكانتها في السوق، وتتجنب إمكانية تقليد مؤسسة أخرى لميزتها التي كانت تتميز بها.

و لعل إدارة الجودة الشاملة هي من أنجع الأساليب لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذا ما سيتم دراسته في الفصل القادم من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيدة

- الإطار المنهجي للدراسة
- تحليل بيانات الاستبيان
- اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لأهمية المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية و الميزة التنافسية للمؤسسة و كذا العلاقة بينهما، نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي المؤسسة المينائية سكيكدة.

و عليه قسم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية هي كالتالي:

- الإطار المنهجي للدراسة الذي يشمل المجال الجغرافي، الموضوعي، البشري والزمني. ثم نستعرض أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على الأداة الأساسية المتمثلة في الاستبيان ثم اختبار مدى صدقه و ثباته؛
- تفرغ بيانات الاستبيان و عرضها و تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية اللازمة؛
- اختبار فرضيات الدراسة و إظهار النتائج لمناقشتها وصولا إلى نتائج الدراسة.

1. الإطار المنهجي للدراسة

تكمّن أهمية الإطار المنهجي للدراسة في تحقيق الترابط بين الجزء النظري و الجزء الميداني. لذلك سنحاول من خلاله عرض مختلف مجالات الدراسة بدءا من المجال الجغرافي، البشري، الموضوعي ثم الزمني. و كذا استعراض أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل.

1.1. مجالات الدراسة

أي دراسة علمية تتميز بمجالات تمثل الإطار الذي حدثت فيه. و تتمثل مجالات هذه الدراسة في:

1.1.1. المجال الجغرافي

هو المكان الذي جرت فيه الدراسة الميدانية، و يتمثل في المؤسسة المينائية سكيكدة. و فيما يلي سنتطرق إلى تعريفها، نشأتها و نشاطها.

1.1.1.1. تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة

تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982، في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات. و أسندت إليها التسميات التالية:

- الديوان الوطني للموانئ (ONP)؛
- الشركة الوطنية للشحن و التفريغ (SONAMA)؛
- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

أما سنة 1989 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، فأصبحت شركة مساهمة برأسمال قدره 800.000.000 دج. حيث نجدها مستقلة تماما في حالة أخذ القرارات الخاصة بالاستغلال في المؤسسة داخليا ووضع برامج تخطيطية لفائدتها، أما عن استقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى التفاوض مع بعض الوزارات مثل وزارة النقل.

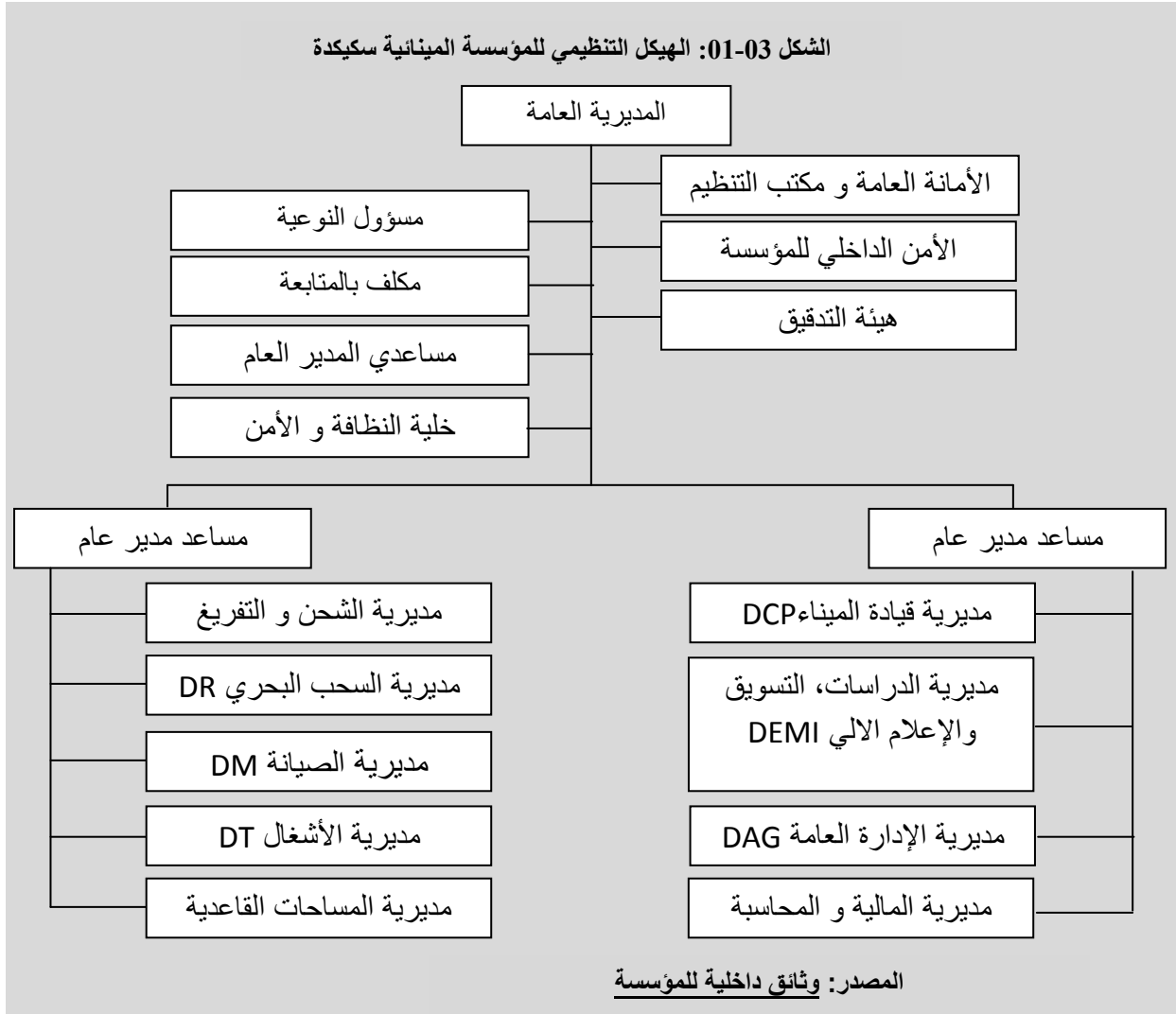
الموقع الجغرافي للمؤسسة المينائية سكيكدة على الساحل الشرقي من الجزائر يعطيها مركز مهيمن في نشاط الميناء الجزائري والتجارة البحرية الدولية من/إلى العديد من الموانئ الخارجية التي تقع في أوروبا، أمريكا الشمالية، الشرق الأوسط وآسيا. فالميناء يستقبل ما نسبته (8%) من مجموع موانئ الجزائر بضائع موانئ الجزائر (80%) من الشرق الجزائري، ويعتبر الثاني بعد أرزيو في ميدان المحروقات كما أنه صار يستقبل البواخر من الحجم الكبير بعد تهيئة الرصيف الخاص بها و الذي يبلغ عمقه (11مترا)، مما يسمح بشحن و تفريغ البضائع، خاصة وأن الميناء يغطي كل ولايات الجنوب، بالإضافة إلى استقبال العتاد الضخم للمؤسسات الأجنبية و منها المؤسسة اليابانية التي أسند إليها مشروع الطريق السريع، كما تمارس المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة نشاطها على مستوى خمسة موانئ هي:

- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ يختص في (البضائع العامة والمحروقات)؛
- ميناء سكيكدة الجديد المتخصص في الهيدروكربون؛
- ثلاث موانئ صيد (القل، سطورة، المرسى).

و اليوم هي مؤسسة تجارية برأسمال قدره 3.500.000.000 دج.¹⁷⁸

2.1.1.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة

حسب القانون التجاري والنظام الأساسي للمؤسسة المينائية سكيكة، فهي تسير عن طريق مجلس إدارة يوجد على رأسه مدير عام، وهي تتكون من مديرية عامة و 9 مديريات مركزية. و فيما يلي شرح لمختلف الوظائف المنوطة لكل مديرية:¹⁷⁹



أ. المديرية العامة: هي المسؤولة عن سائر المديريات و المصالح الموجودة في المؤسسة، حيث تقوم بتوجيه، تنسيق و مراقبة جميع أنشطتها. و هي تضم:

– المدير العام؛

- **مساعد المدير العام (أ):** مكلف بالتنسيق، متابعة و مراقبة أنشطة القيادة، الإدارة العامة، المالية والمحاسبة و الدراسات التسويق و الاتصال.
- **مساعد المدير العام (ب):** مكلف بالتنسيق، متابعة و مراقبة أنشطة الاستغلال، الشحن والتفريغ، الصيانة، الأشغال و السحب.
- **الأمانة العامة و مكتب التنظيم:** تتمثل مهامها الرئيسية في تصنيف البريد الصادر والوارد من وإلى المؤسسة؛ السهر على التوجيه و الترتيب.
- **مسئول النوعية:** يعمل هذا المكتب على وضع مقاييس لتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لإرضاء العملاء بالتالي اكتساب أكبر عدد من العملاء.
- **الأمن الداخلي للمؤسسة:** أهم مهام هذه المؤسسة المحافظة على أمن و سلامة البضائع المتنوعة داخل الميناء؛ المحافظة على أمن و مراقبة الحركة داخل الميناء؛ توجيه حركة المركبات داخل الميناء.
- **المكلف بالمتابعة:** أهم مهام هذه المصلحة مراقبة تطبيق القوانين و التشريعات الخاصة بالمؤسسة في مختلف المديريات والمصالح.
- **هيئة التدقيق:** و هدفها مراقبة و حل المشاكل التي تظهر في أي مديرية أو مصلحة.
- **مساعد المدير العام:** يقوم بمهام المدير العام المساعد المكلف بالشؤون الإدارية/المدير العام المساعد المكلف بالشؤون التجارية في حالة غياب أحدهما.
- **خلية النظافة و الأمن:** تقوم بمجموعة من المهام أهمها المحافظة على نظافة محيط المؤسسة؛ السهر على سلامة العمال؛ الوقاية من حوادث العمل.
- ب.المديرية المركزية:**
 - **مديرية قيادة الميناء:** تقوم هذه المديرية بمراقبة دخول و خروج البواخر من الميناء، بالإضافة إلى تأمين سلامتها و أمنها. تضم ثلاث دوائر: دائرة الشرطة و الأمن التي تحتوي على مصلحتين: مصلحة أمن الميناء القديم و مصلحة أمن الميناء الجديد؛ دائرة مساعدة السفن؛ دائرة ربانة السفن.
 - **مديرية الاستغلال و المناولة:** تعتبر هذه المديرية من أهم مديريات الميناء، و ذلك نتيجة لمعاملتها المباشرة مع البواخر القادمة إلى الميناء و المغادرة منه، علاوة على مساهمتها الكبيرة في رقم أعمال المؤسسة تقوم بمجموعة من المهام أهمها الإشراف على عمليات الشحن والتفريغ وذلك من خلال توفر آلات المناولة، و أفواج العمال والنقل؛ توفير الإحصائيات الخاصة بحركة المسافرين، السلع و البضائع داخل الميناء.

– **مديرية السحب البحري:** المهمة الرئيسية لهذه المديرية هي مساعدة السفن في عمليتي الدخول إلى الميناء، والرسو على الرصيف. تتكون من ثلاث مصالح: مصلحة التمرين والتخطيط؛ مصلحة الصيانة البحرية؛ مصلحة الاستغلال.

– **مديرية الصيانة:** تضطلع هذه المديرية بعدة مهام، على رأسها صيانة التجهيزات المختلفة داخل الميناء، و ذلك من خلال الاشراف على ورشتين للصيانة: الورشة الأولى تختص بالرافعات والجرارات، الورشة الثانية تختص بستائر الوسائل الموجودة داخل الميناء. تحتوي هذه المديرية على ثلاث مصالح: مصلحة المنهجية و التنظيم، مصلحة صيانة الرافعات، مصلحة الآلات الناقلة.

– **مديرية الأشغال:** المهمة الرئيسية لهذه المديرية هي تطوير و تحديث مختلف الهياكل القاعدية للميناء خلال القيام باستثمارات جديدة، و صيانة الهياكل القديمة، وتضم ثلاث مصالح: مصلحة المنشآت البحرية؛ مصلحة المنشآت الجديدة.

– **مديرية الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية تسيير أجور العمال، متابعة النزاعات القانونية، الإشراف على برامج التكوين، إعادة رسكلة العمال. تتكون من أربع دوائر: دائرة التكوين؛ دائرة الشؤون العامة: تقوم بتسيير الأعمال العامة مثل توفير المعدات وأدوات المكاتب، النظافة و توفير مواد التنظيف، الألبسة الخاصة بالعمال، تسيير وسائل الاتصال داخل المؤسسة؛ دائرة الإعلام الآلي تسهر على السير الحسن لمختلف برامج الإعلام الآلي و تحديثها تماشياً مع التطورات الحاصلة في هذا المجال؛ دائرة الشؤون القانونية: تختص هذه الدائرة بجمع القضايا القانونية المتعلقة بالمؤسسة. تضم مصلحتين: مصلحة الأسواق و مصلحة المنازعات.

– **مديرية المالية و المحاسبة:** تشرف هذه المديرية على الجوانب المالية و المحاسبية لعملية المؤسسة المينائية و تضم مصلحتين: مصلحة المحاسبة العامة و التي من مهامها التدوين المحاسبي اليومي للعمليات المالية، مراقبة الميزانية و الحسابات؛ مصلحة المحاسبة التحليلية و التي تتمثل مهمتها الرئيسية دراسة تكاليف مختلف النشاطات والدراسة التحليلية للوضعية المالية للمؤسسة المينائية.

– **مديرية الدراسات، التسويق و الاتصال:** تقوم بإدارة العمليات المتعلقة بالدراسات ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصالات و الإعلام الآلي. تضم ثلاث دوائر: دائرة التسويق و الاتصال: تشمل مصلحتين: مصلحة التسويق و مصلحة الإعلام الآلي؛ دائرة الدراسات و التنظيم: تشمل مصلحتين: مصلحة الدراسات، مصلحة مراقبة التسيير؛ دائرة الإعلام الآلي: تشمل مصلحة التطوير تشمل فرعان: فرع البرمجة وفرع تنظيم طرق الإعلام.

– **مديرية المساحات القاعدية:** أنشأت سنة 2011، نظرا لضيق المساحات المخصصة من قبل لاستقبال البضائع. تقوم هذه المديرية بالتأكد من استلام، تخزين و تسليم مختلف البضائع المنقولة للميناء و عبره، وهذا تبعا للإجراءات المعمول بها في المؤسسة. ووفقا لدفتر الأسعار وخدمات الفوترة المتعلقة بمجال اختصاصها.

3.1.1.1. نشاط المؤسسة

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية للبلاد كلفت المؤسسة المينائية بسكيدة بالمهام و النشاطات التالية:¹⁸⁰

- تسيير و استغلال مجموعة الأدوات و التجهيزات المينائية؛
- القيام بعملية الشحن و التفريغ؛
- ممارسة عمليات السحب و القيادة و تزويد البواخر القادمة إلى الميناء بما تحتاجه سواء كانت جزائرية أو أجنبية؛
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد الهياكل المينائية؛
- القيام بالمهام الخاصة بالشرطة و الأمن داخل الممتلكات البحرية و البرية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن؛
- إنشاء علاقات مع الهيئات الأخرى تعتني ببرنامج أعمال الصيانة، تهيئة البنية التحتية للميناء؛
- تنظيم حركة المرور داخل الميناء؛
- السهر على تقديم أحسن الخدمات للعملاء و بأقل تكلفة؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال إمداد القطاع العام و الخاص بما يحتاجه من لوازم الإنتاج كما تساعده على تصدير منتجاته.

4.1.1.1. سيرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو في المؤسسة المينائية

أ. أهداف التطبيق: تكمن في ما يلي:

- توفير المعدات و الوسائل بصفة دائمة أي ضمان توفير الوسائل المادية مثل العربات، الرافعات، الساحبات،...

– تكوين المستخدمين أي تحسين كفاءات المستخدمين و تخفيض وقت مكوث البواخر في المرفأ؛

– الاستماع إلى العميل؛

– قياس ارضاء العملاء و القيام بتحقيقات لإرضاء رغباتهم؛

– تطوير عنصر الثقة مع العملاء؛

– تطوير الأمن و توفيره داخل مصالح الخدمات المينائية؛

– محاولة زيادة الحصة السوقية.

ب. سياسة الجودة:

لقد بدأ طموح المؤسسة المينائية سكيكدة خلال السنوات القليلة الماضية لأن تكون كمتعامل اقتصادي معروف من خلال فعاليتها و الامكانيات و القدرات التي تمتلكها وتؤهلها لاحترافية تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن و البضائع كذلك الخدمات المتعلقة بتسيير أملاك الميناء.

إن هذا الطموح يترجم مدى استعداد المؤسسة المينائية و قدرتها على الاستجابة لمتطلبات ورغبات عملائها، و إرضائهم و العمل على تحسين الخدمات و تركز سياسة الجودة في المؤسسة المينائية على مبادئ أساسية:¹⁸¹

– تطوير الموارد البشرية: من خلال:

– تأهيلهم حسب مهام المؤسسة؛

– تحسين قدرات الأفراد؛

– تحفيز الأفراد.

– إرضاء عملاء المؤسسة: من خلال:

– الاستماع الدائم لعملاء المؤسسة؛

– تقديم خدمات مناسبة للعملاء باستمرار، مع ضمان التحسين المستمر لجودتها؛

– العمل على زيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة.

– الأداء الجيد للمؤسسة: من خلال:

– الاستغلال الأمثل للبنى التحتية للمؤسسة؛

– تطوير قدرات المؤسسة في العمل، التنبؤ و تحسين الخدمات؛

– تطوير وسائل الانتاج؛

– زيادة الحصة السوقية.

– احترافية المؤسسة: من خلال:

– الكفاءة في القيام بالمهام؛

– تحسين قدرات العاملين في المؤسسة؛

– العمل الجماعي.

إن سياسة الجودة في المؤسسة تعتمد على احترام المطالب، بالنسبة لنشاط تصنيف السفن فهناك إجراءات خاصة بذلك بحيث يجب أن تكون مطابقة للقوانين المنصوص عليها من طرف مكاتب التصنيف و القوانين والقواعد الجزائرية المنظمة لهذا النشاط. كل هذه النشاطات يجب أن تقدم قبل شهر ماي من كل سنة لأخذ موافقة الإدارة عليها.

مشروع سياسة الجودة يجب أن يكون مشروع لجميع المدراء و خلال الدراسات المكلفون بهذه المهمة لكي يوزع على المصالح و الأفراد، هذا المشروع يؤدي إلى تحسين طرق إدارة الجودة كما أن المسؤول عن هذا المشروع يسهر بصفة شخصية على مهمة تبليغ ممثلي الإدارة مهما تكون مناصب العمل و يهدف هذا المشروع إلى:

– وضع برامج لتقييم الوضعية الحالية و الإجراءات التطبيقية في المؤسسة والخاصة بالتقارير المتعلقة بالمقاييس العالمية إيزو 9001-2000؛

– استخراج الفروقات و تبين مخطط العمل؛

– المتابعة السليمة لتقديم المشروع (ندوة كل 15 يوم)؛

– إظهار النتائج في كل مرة؛

– حل المشاكل حسب الأولوية كل أسبوع؛

– انجاز برنامج للتكوين.

ج. ميثاق الجودة: يضمن ميثاق الجودة للمؤسسة المينائية بسكيكدة مايلي:¹⁸²

– تحسين و زيادة الرضا لدى العملاء؛

– فعالية نظام الإصغاء للعملاء؛

– تطوير علاقات الثقة مع العملاء؛

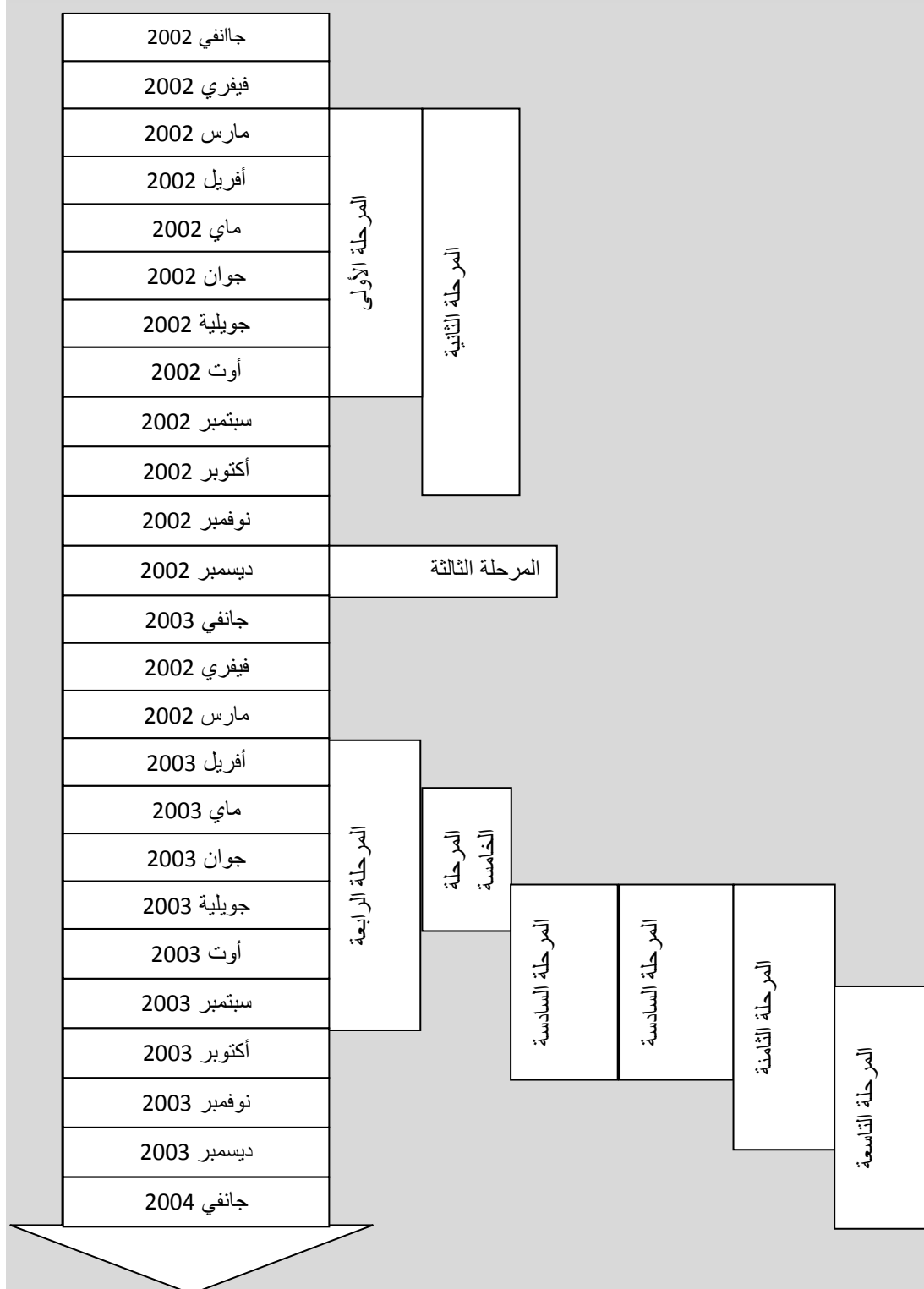
– وضع تنظيم مكيف مع حاجيات المؤسسة؛

– تنمية فكرة العمل على جميع المستويات في المؤسسة؛

– انشاء إطار للتشاور مع المجموعة المينائية لجعل الجودة انشغالا مشتركا.

ح.مراحل التطبيق:

الشكل 02-03: مراحل سيرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة

إن المراحل المتبعة لتنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة تتوافق مع المراحل الزمنية المذكورة في الشكل السابق حيث تم في هذه المرحلة القيام بالأنشطة التي تدعم نظام إدارة الجودة (إعداد العمليات والإجراءات، التدقيق الداخلي، التدقيق النهائي). ويمكن ذكر هذه المراحل كالتالي:¹⁸³

– انطلاق المشروع:

بدأت هذه المرحلة في الشهر 3-8 سنة 2002 حيث قامت المؤسسة في هذه المرحلة بإصدار ميثاق للجودة الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي يتماشى مع معايير نظام إدارة الجودة إلى جانب ذلك قامت بالاتفاق مع الهيئة المرافقة بالقيام بتكوين و تحسين الإطارات العليا للمؤسسة، و كذلك وضع سياسة الجودة للمؤسسة حسب القواعد المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة.

– تحسيس العمال بمشروع نظام إدارة الجودة الشاملة:

تمت هذه المرحلة خلال الشهر 3-10 من سنة 2002. فيها قامت المؤسسة بتنظيم ورشات عمل لتدريس وإعلام عمال المؤسسة المينائية بالقواعد و المقاييس و التنظيمات المتخذة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كل المديریات و الدوائر و المصالح إلى جانب إعلام العمال تدريجيا بطرق تطبيق هذا النظام عن طريق النشرة الإشهارية الصادرة عن المؤسسة.

– تكوين العمال حول نظام إدارة الجودة:

كانت هذه المرحلة ما بين الشهر 3-12 من سنة 2002 و قامت هذه المؤسسة بالقيام بأيام دراسية تكوينية و توعية حول تقنيات فهم و تطبيق نظام إدارة الجودة من طرف الجهة الاستشارية بحيث لكل مهمة مسؤول يشرف عليها إلى جانب وضع برامج لمراقبة تطبيق قواعد الجودة شهريا أو ثلاثيا.

– تنظيم مجموعات لتحليل العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة:

انطلقت هذه المرحلة من الشهر 5-7 سنة 2003 حيث قامت بتكوين مجموعات تتشكل من أفراد متمثلين في عمال المؤسسة من إطارات و تقنيين ساميين، وإعطاء كل إطار مسؤولية

إدارة عملية حسب الوظيفة المعينة له، فمثلا فيما يخص إرضاء العملاء و التي يجب التحكم فيها في تلبية متطلبات العملاء من خلال:

- العلاقة الدائمة مع العملاء: من خلال معرفة طلباتهم، تصنيف طلباتهم من الأهم إلى المهم، الإصغاء للعملاء.
- التطوير المستمر: من خلال مراقبة مجال التطور، العلاقات مع العملاء، حل المشاكل.
- إنشاء نظام لإدارة المؤسسة المينائية:

حيث أنشئ هذا النظام من الشهر 4 - 9 من سنة 2003، حيث قامت المؤسسة بوضع نظام الإدارة للمؤسسة المينائية وفقا للقواعد المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة حسب المرجع الإيزو 9001-2002، كما تم استخلاص القواعد الخاصة بنشاط المؤسسة وفق نفس المرجع.

- فعالية النظام و تطبيقه في الميدان:

تمت هذه المرحلة ما بين الشهر 7 - 10 سنة 2003، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لأنه فيها تم تطبيق نظام إدارة الجودة في الميدان، و مدى فعاليته من خلال عمليات محددة لكل مهمة و لكل فرد داخل المؤسسة، و هذا لاستيعاب تقنيات تحسين الجودة في تقديم الخدمات في الميدان (عبر تقديم الخدمات المقدمة للعملاء)، حيث تكون فعالية النظام من خلال التطبيق الصحيح للقواعد الخاصة بالعمليات مثل: عملية الإصغاء للعمال، عملية قياس درجة الرضا لديهم، و بالتالي تم الاتصال بالجهة المانحة لمباشرة عمليات التدقيق لهذا النظام.

- امتحان تجريبي لمراقبة تطبيق نظام إدارة الجودة:

بدأت هذه المرحلة من الشهر 7 إلى 11 من سنة 2003، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، لأنه في هذه المرحلة يتم الكشف عن نقاط الضعف و عدم التطابق بباقي نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة، وتمثلت نتائج التدقيق في تقديم تقرير يتضمن تحديد أهم الانحرافات و العمليات التصحيحية المقررة و المدة اللازمة لتنفيذ هذه العمليات، و بعد الالتزام بالعمليات التصحيحية المقترحة ضمن مخطط ضمن التدقيق التجريبي يبدأ فريق التقييم التابع للهيئة المانحة بالتحضير لتنفيذ التدقيق النهائي.

- تقييم رسمي لنظام إدارة الجودة:

حيث بدأ التحضير لعملية التدقيق النهائي من الشهر 9 من سنة 2003، و قام فريق التدقيق بهذه العملية في شهر جانفي 2004، حيث تم استخراج حالات عدم المطابقة في النظام، و اتخاذ

بعض الإجراءات التصحيحية، و تقديم بعض الملاحظات الواجب أخذها بعين الاعتبار. أخيرا تضمن التقرير النهائي لرئيس فريق التدقيق الجوانب الإيجابية و السلبية لعملية التدقيق في المؤسسة المينائية سكيكدة، و لوجود بعض حالات عدم المطابقة البسيطة، تكفلت الإدارة العليا للمؤسسة بمعالجة هذه النقائص. و عليه جاءت توعية رئيس فريق التدقيق للهيئة المانحة بتسجيل نظام إدارة الجودة للمؤسسة و منحها شهادة المطابقة، و بالتالي تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001-2000 في جانفي 2004 إلى جانفي 2007. و خلال هذه المدة خضعت المؤسسة لمراقبة مختصين دوليين توقف على نتائجها احتفاظ المؤسسة بالشهادة. و كانت آخر شهادة تحصلت عليها للمرة الثالثة شهادة إيزو 9001 طبعة 2008، من 2012/12/04 إلى غاية 2015/12/03.

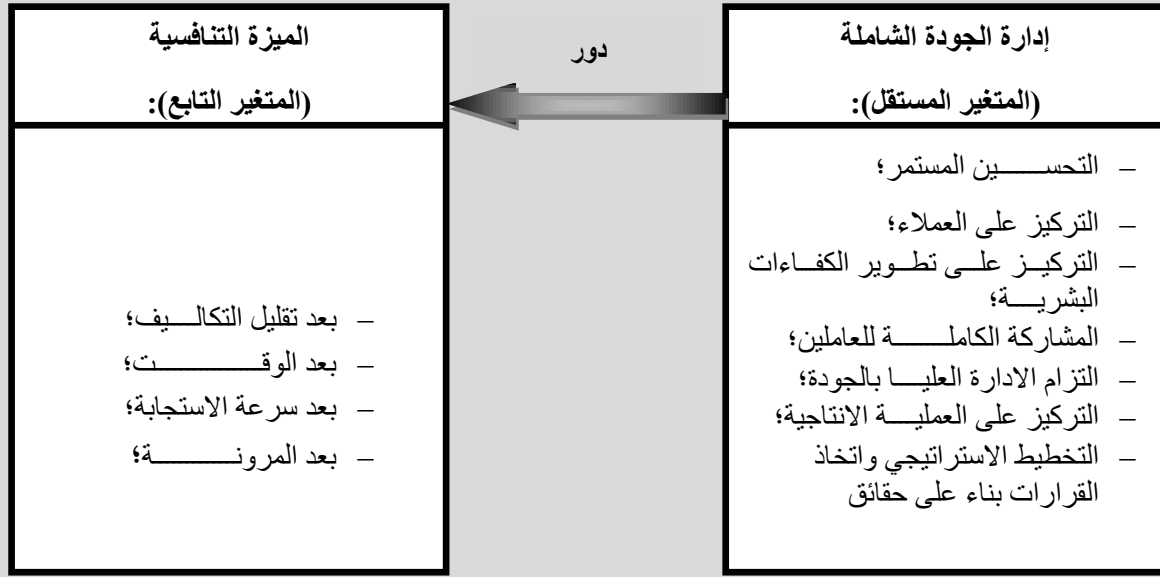
و باسقاط المعطيات السابقة و الملاحظات التي المتخذة من ميدان الدراسة على ما تم أخذه في الجانب النظري، نجد أن المؤسسة لم تأخذ أي جائزة للجودة، كما أنها تقريبا تصنف في مستوى مستخدمى الأدوات، كونها تملك خبرة أكثر من ثلاث سنوات في تحسين الجودة. كما أنها تتميز بنفس مميزات المؤسسات في هذا المستوى:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تحسين الجودة ليس من مهامهم؛
- تركز الإدارة على حل المشاكل المستقبلية؛
- المنتجات جيدة و معروفة في السوق، لكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسة.

2.1.1. المجال الموضوعي

تقتصر الدراسة على معرفة كيفية انتهاج المؤسسات لمفهوم إدارة جودة شاملة وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية التي تساعد على زيادة القيمة بالنسبة للمؤسسة و العملاء. و عليه تم اعتماد متغيرين أساسيين. يتمثل المتغير المستقل في إدارة الجودة الشاملة (التي تركز على التحسين المستمر، التركيز على العملاء، التركيز على تطوير الكفاءات البشرية، المشاركة الكاملة للعاملين، التزام الإدارة العليا بالجودة، الوقاية بدل التفويض، التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات بناء على حقائق)، أما المتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية (التي تركز على بعد تقليل التكاليف، الوقت، سرعة الاستجابة، المرونة). ليكون نموذج متغيرات الدراسة كما هو ممثل في الشكل الموالي:

الشكل 03-03: نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

3.1.1. المجال البشري

المجال البشري للدراسة هو عدد الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، ألا وهي المؤسسة المينائية سكيكدة. التي تضم (1184) عامل دائم و(538) عامل مؤقت، حسب احصائيات (فيفري 2013)، يتوزعون على كافة مديريات المؤسسة.

4.1.1. المجال الزمني

المجال الزمني هو الفترة التي تم فيها إعداد الدراسة جزأيا النظري و الميداني. مع الرجوع للأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته و نصائحه. حيث بدأت بالجانب النظري، كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** بدأت هذه المرحلة بالاستقرار على موضوع البحث. تم تقديمه كمشروع بحث في شهر أكتوبر 2012 إلى اللجنة العلمية و المجلس العلمي للمصادقة عليه. و من ثم عملية التنقيب و فرز المعلومات و المراجع الخاصة بمتغيرات الدراسة من كتب، مجلات، ملتقيات، مذكرات من جامعات مختلفة و مواقع الأنترنت.
- **المرحلة الثانية:** تم خلالها التوسع في الجزء النظري، من خلال المراجع المجمعة في المرحلة الأولى.

- **المرحلة الثالثة:** في شهر أفريل 2013 تم الاستقرار على مكان إجراء الدراسة الميدانية ألا وهو المؤسسة المينائية سكيكدة. تم خلالها القيام باستطلاع الأقسام و المديريات المتواجدة بالمؤسسة، و إجراء مقابلات غير مقننة مع موظفي المؤسسة لمعرفة كيفية انتهاجها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة. و كان هذا خلال شهر ماي 2013.
- **المرحلة الرابعة:** تم خلالها إعداد استبيان يساعد على دراسة دور تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافس بها باقي الموانئ. و كانت محاور الاستبيان متمشية مع أهداف و فرضيات الدراسة. ثم وزع على بعض الأساتذة في الجامعة و كذا المشرف الميداني، بغرض التحكيم العلمي لما جاء به. و على إثره تم تعديل/حذف/زيادة بعض العبارات وفقا لآراء المحكمين. و هذا كان بين نهاية شهر ماي و بداية شهر جوان 2013.
- **المرحلة الخامسة:** تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة و استرجاع أغلبيتها لعدم تعاون البقية مع الباحثة. و هذا كان خلال شهر جوان و بداية جويلية 2013.
- **المرحلة السادسة:** بعد استرجاع عدد من الاستبيانات الموزعة تم تقييها في برنامج SPSS إصدار 15. بالاعتماد على كتب في الإحصاء و استشارة أستاذ لمقياس الإحصاء بجامعة سكيكدة. و من ثم تمت عملية التحليل و الحساب بمختلف الأساليب الإحصائية الموافقة لأغراض الدراسة.

2.1. أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية

حتى تتم الإحاطة بالدراسة، و تكون وافية من جميع الجوانب، ينبغي تحديد أساليب جمع البيانات، اختيار صدقها و ثباتها والأدوات و الوسائل الإحصائية المعتمد عليها في التحليل للخروج بالنتائج.

1.2.1. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، و البالغ عددهم (1184) عامل. كان الاهتمام بالعمال الدائمين كونهم على دراية بظروف العمل أحسن من العمال المؤقتين. حيث تم توزيع (100) استبيان على مجموعة من العمال الدائمين بالمؤسسة بشكل عشوائي داخل المجال الجغرافي أي ما نسبته تقريبا (10%). و كان يتمحور حول مدى تطبيق مؤسستهم لإدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

تم استرداد (69) استبيان من أصل (100)، لتكون نسبة الاستجابة (69 %)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وقد تم استبعاد (09) منها لعدم جدية الاجابة ليصبح العدد الكلي (60) استبيان أي حجم العينة بلغ (60) مفردة.

2.2.1. أدوات جمع البيانات

- للإلمام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، متمثلة في :
 - **الملاحظة:** تم الاعتماد في بداية الدراسة الميدانية على الملاحظة العلمية البسيطة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث و التي تساعد في تحديد المشكلة، و ذلك عن طريق الرؤية العينية.
 - **المقابلة:** اتبع أسلوب المقابلة غير المقننة مع مسؤولين في المؤسسة محاولة للتعرف على مسيرتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و حصولها على شهادة الإيزو 9001.
 - **الوثائق الداخلية للمؤسسة:** تم الاعتماد على هذه الوثائق في التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، مسيرة المؤسسة في انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الإيزو 9001.
 - **الاستبيان:** تم الاعتماد عليه بصفة رئيسية في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم تقسيمه كالتالي:

الجدول 03-01: صيغة الاستبيان المعتمد في الدراسة

الجزء:	المحاور	عدد العبارات	رقم العبارات
	المؤهل العلمي		
	المسمى الوظيفي		
	عدد سنوات الخبرة		
2- إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	07	07-01
	التركيز على العملاء	06	13-08
	التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية	06	19-14
	المشاركة الكاملة للعاملين	07	26-20
	التزام الإدارة العليا بالجودة	07	33-27
	التركيز على العملية الإنتاجية	05	38-34
	التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق	07	45-39

48-46	03	تقليل التكاليف	3-الميزة التنافسية
52-49	04	النوعية	
56-53	04	الوقت	
59-57	03	المرونة	
60	01	4-سؤال مفتوح	

المصدر: من إعداد الباحثة

وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الجزء الأول و الثاني وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول 03-02: تصنيف إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبيان وفق مقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
النقاط	1	2	3	4	5
المدى	2.49-1	3.49-2.5	5-3.5		
النسبة المئوية	20 % - 49.8 %	50 % - 69.8 %	70 % - 100 %		
درجة الموافقة	غير موافق (غير مطبقة)	محايد (متوسطة التطبيق)	موافق (مطبقة)		

المصدر: من إعداد الباحثة

و استنادا إلى ذلك فإن المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب المدى المبين في الجدول.

3.2.1. الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات المجمعة من الاستبيانات الموزعة تحقيقا لأهداف الدراسة، تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS15 و تم استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

– التكرارات، النسب المئوية و التمثيلات البيانية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد موافقة أفراد إزاء محاور الدراسة المختلفة كما أن النسب المئوية و التمثيلات البيانية تعطينا صورة أوضح من الجداول التكرارية.

- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- **الانحراف المعياري:** لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة عن الوسط الحسابي؛
- **اختبار α كرونباخ:** يفيد في قياس ثبات الاستبيان. فكلما اقتربت قيمة المعامل من (1) كلما دل ذلك على درجة ثبات عالية، كما أن الحد الأدنى المقبول هو 0.6000؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث و اتجاهات هذه العلاقة. فنوع العلاقة يحدد عن طريق إشارة معامل الارتباط: إذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية أما إذا كانت موجبة فالعلاقة طردية. أما قوة العلاقة فهي تتحدد كمايلي:

الجدول 03-03: قيمة معامل الارتباط بيرسون

قيمة معامل الارتباط	0	[0.3-0]	[0.6-0.3]	[1-0.6]	1
قوة العلاقة	لا توجد علاقة	ضعيفة	متوسطة	قوية	تامة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

- **اختبار الإشارة:** لمعرفة مستوى معنوية الارتباط. فإذا كانت قيمتها أقل من (0.05) أو (0.01)، دل ذلك على معنوية الارتباط. و إذا كانت أكبر من (0.05) أو (0.01)، دل ذلك على عدم معنوية الارتباط؛
- **اختبار كولموغوروف سميغوف:** لمعرفة طبيعة التوزيع بالنسبة لمحاول إدارة الجودة الشاملة و محاور الميزة التنافسية؛
- **اختبار (t):** لتحديد معنوية علاقات الارتباط المحسوبة بين متغيرات الدراسة.
- **الانحدار البسيط:** لمعرفة أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)؛
- **اختبار التباين الأحادي:** لمعرفة إمكانية وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

3.1.3.1 صدق و ثبات الاستبيان

تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته و ثباته، و كان ذلك عن طريق التحكيم من خلال محكمين. بالإضافة للاختبارات الاحصائية اللازمة للتحقق من الصدق و الثبات.

1.3.3.1 صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان، بعد تصميمه، على عدد من المحكمين هم أساتذة جامعيين والمشرف الميداني، للتحقق من صدقه و مدى قياسه للهدف الذي صمم لأجله. و قد قاموا بإبداء ارائهم ومقترحاتهم حول الاستبيان. و قد أخذت اقتراحات المحكمين بعين الاعتبار حيث تم تعديل وإضافة بعض العبارات وصولاً للشكل النهائي للاستبيان الموضح في الملحق رقم (01).

2.3.1 الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه. حيث تم حساب قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة و القيمة الكلية للمحور. و قيمة معامل الارتباط بين كل محور و القيمة الكلية للمحاور. حيث كلما كان الارتباط قوي كلما زاد صدق العبارة.

1.2.3.1 قياس صدق محاور الجزء الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

أ. المحور الأول (التحسين المستمر)

الجدول 03-04: قياس صدق عبارات محور التحسين المستمر

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
2	تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر على أنه أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	0.774	0.000
1	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمة المقدمة من أجل تحسين الجودة	0.730	0.000
5	تستخدم المؤسسة أدوات إحصائية لتحليل جودة العمليات و تحسين عملية إدارة الجودة الشاملة	0.722	0.000
4	مشاركة المؤسسة في الملتقيات و الندوات من أجل اكتساب خبرات و تقنيات جديدة لتحسين جودة خدماتها	0.709	0.000
3	تعمل المؤسسة المينائية على تطوير و تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر	0.704	0.000

6	العمل على تحسين مستوى أداء العمال باستمرار	0.653	0.000
7	مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى	0.632	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (03-04) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التحسين المستمر والقيمة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. المحور الثاني (التركيز على العملاء)

الجدول 03-05: قياس صدق عبارات محور التركيز على العملاء

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	الاتصال المباشر مع العملاء لتسهيل تقديم الخدمة	0.840	0.000
2	تتعاون المؤسسة مع العملاء في حال حدوث مشكل	0.733	0.000
1	تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها	0.721	0.000
4	إبلاغ العملاء بالخدمات الجديدة	0.680	0.000
6	تخصيص مكتب لاستقبال شكاوي العملاء و الأخذ بها بعين الاعتبار	0.678	0.000
5	تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة حاجيات العملاء و رغباتهم	0.629	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (03-05) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور التركيز على العميل والقيمة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). و بذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ت. المحور الثالث (التركيز على الموارد والكفاءات البشرية)

الجدول (03-06): قياس صدق عبارات محور التركيز على الموارد والكفاءات البشرية

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	تحفيز العاملين المتميزين معنويا	0.824	0.000
1	اختيار و تعيين العاملين وفق معايير موضوعية عالية لضمان جودة خدماتها	0.815	0.000
5	إرسال العاملين للقيام بدورات تكوينية	0.750	0.000
6	تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة	0.736	0.000
2	تشجيع العاملين على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.702	0.000
4	تحفيز العاملين المتميزين ماديا	0.616	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (03-06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التركيز على الموارد والكفاءات البشرية و القيمة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط قوية ودالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ث. المحور الرابع (المشاركة الكاملة للعاملين)

الجدول 03-07: قياس صدق عبارات محور المشاركة الكاملة

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بالرأي الصائب	0.804	0.000
2	جميع العاملين يسعون لتطوير خدمات المؤسسة	0.787	0.000
4	تشجع الإدارة عاملها على الإبداع و الابتكار	0.780	0.000
3	وجود روح الفريق و العمل الجماعي لدى العاملين	0.768	0.000
5	جميع العاملين مسئولين عن تقديم خدمات جيدة للعملاء	0.675	0.000
6	جميع العاملين على دراية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.667	0.000
7	يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة	0.544	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (07-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج.المحور الخامس (التزام الإدارة العليا بالجودة)

الجدول 08-03: قياس صدق عبارات محور التزام الإدارة العليا بالجودة

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	تعمل الإدارة العليا على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى عمالها من خلال الاجتماعات، الملصقات،...	0.859	0.000
5	تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز	0.785	0.000
2	وجود وثيقة تثبت التزام الإدارة العليا بانتهاج إدارة الجودة الشاملة و تعميمها على جميع الأقسام	0.748	0.000
1	تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة الجودة شعارا لها	0.734	0.000
4	تخصص الإدارة العليا ميزانية لتطوير جودة خدماتها	0.645	0.000
6	تقوم الإدارة بخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد	0.620	0.000
7	تسعى الإدارة العليا دوما للتميز عن منافسيها	0.593	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (08-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التزام الإدارة العليا بالجودة والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ح.المحور السادس (الوقاية بدل التفتيش)

الجدول 03-09: قياس صدق عبارات محور الوقاية بدل التفتيش

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
2	تعمل المؤسسة على تحليل شكاوي العملاء للتقليل من حالات عدم مطابقة الخدمات لمواصفات الجودة	0.813	0.000
1	تعمل المؤسسة على تحليل شكاوي العملاء للتقليل من حالات عدم مطابقة الخدمات لمواصفات الجودة	0.764	0.000
3	التحقق من جودة الخدمات عن طريق التفتيش و المراقبة من وقت لآخر	0.645	0.000
5	تقوم المؤسسة باختيار المواد الأولية اللازمة لتقديم خدماتها على أساس معايير أهمها الجودة	0.645	0.000
4	تحدد إدارة المؤسسة طبيعة عدم المطابقة داخل المؤسسة و على ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية	0.634	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (03-09) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الوقاية بدل التفتيش والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

خ.المحور السابع (التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناءا على حقائق)

الجدول 03-10: قياس ثبات عبارات محور التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناءا على حقائق

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
4	يلعب قسم الجودة في مؤسستكم دورا فعالا في وضع الخطط و الاستراتيجيات	0.807	0.000
5	توفر نظام معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة المينائية	0.790	0.000
6	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في جمع البيانات	0.751	0.000
3	توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لتطوير أنظمة المعلومات	0.666	0.000
7	توفر نظام معلومات متكامل يوفر معلومات سريعة و دقيقة لمتخذي القرار	0.630	0.000
1	جميع العاملين عن دراية بمهمة و أهداف المؤسسة	0.613	0.000
2	تقوم رسالة المؤسسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.606	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (10-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السابع (التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات بناء على حقائق) و القيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط قوية و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2.3.1. قياس صدق محاور الجزء الثالث (الميزة التنافسية)

أ. المحور الأول (التكاليف):

الجدول 11-03: قياس ثبات عبارات محور التكاليف

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	0.892	0.000
3	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جذب العملاء و زيادة أرباح المؤسسة	0.881	0.000
2	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة سعرية مع المؤسسات المينائية الأخرى	0.747	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (11-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التكاليف والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب.المحور الثاني (النوعية)

الجدول 12-03: قياس ثبات عبارات محور النوعية

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استيعاب و استخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين	0.831	0.000
2	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة الموارد البشرية	0.817	0.000
4	انتهاج إدارة الجودة الشاملة مكن المؤسسة من التميز عن منافسيها	0.817	0.000
3	مكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تحسين خدمات المؤسسة	0.815	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (12-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور النوعية والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ج.المحور الثالث (الوقت)

الجدول 13-03: قياس ثبات عبارات محور الوقت

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	ساعد إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة خدمات المنافسين	0.864	0.000
2	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة مواكبة التطورات التكنولوجية	0.829	0.000
4	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سرعة تلبية طلبات عملاء	0.820	0.000
1	ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الالتزام بمواعيد الاستلام	0.763	0.000

الارتباط دال احصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول (13-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الوقت و القيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). و بذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ج.المحور الرابع (المرونة)

الجدول 14-03: قياس ثبات عبارات محور المرونة

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
3	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرونة الخدمات مع القرارات الحكومية	0.910	0.000
1	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة الاستجابة لحاجيات العملاء	0.852	0.000
2	ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التماشي مع الخدمات المقدمة من طرف المنافسين و العمل على تطويرها	0.795	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15 الارتباط دال احصائيا عند 0.01

يوضح الجدول (14-03) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المرونة والقيمة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). و بذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2.3.1.الصدق البنائي لأبعاد الاختبار

نقيس الصدق البنائي لأبعاد الاختبار عن طريق حساب معامل الارتباط و مستوى المعنوية بين كل محور من المحاور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. فكلما كان معامل الارتباط مرتفع كلما زاد صدق الأبعاد

الجدول 15-03: قياس صدق محاور الاستبيان

الجزء	رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	1	التحسين المستمر	0.750	0.000
	2	التركيز على العملاء	0.876	0.000
	3	التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية	0.675	0.000
	4	المشاركة الكاملة للعاملين	0.721	0.000
	5	التزام الإدارة العليا بالجودة	0.808	0.000
	6	الوقاية بدل التفتيش	0.786	0.000
	7	التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق	0.609	0.000
الميزة التنافسية	8	التكاليف	0.747	0.000
	9	النوعية	0.748	0.000
	10	الوقت	0.699	0.000
	11	المرونة	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15 الارتباط دال احصائيا عند 0.01

يوضح الجدول (03-15) أن معاملات الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مرتفعة و دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، كون مستوى المعنوية (0.000) أقل من (0.01). فإذن محاور الاستبيان تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3.1. ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل α كرونباخ، كما يلي:

الجدول 03-16: درجة ثبات أداة الدراسة

رقم	المحاور	عدد العبارات	معامل α كرونباخ (الثبات)	درجة الصدق = الثبات $\sqrt{\quad}$
1	التحسين المستمر	7	0.913	0.955
2	التركيز على العملاء	6	0.917	0.957
3	التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية	6	0.918	0.958
4	المشاركة الكاملة	7	0.921	0.959
5	التزام الإدارة العليا بالجودة	7	0.918	0.958
6	الوقاية بدل التفتيش	5	0.917	0.957
7	التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق	7	0.918	0.958
8	لتكاليف	3	0.919	0.958
9	النوعية	4	0.918	0.958
10	الوقت	4	0.917	0.957
11	المرونة	3	0.923	0.961
	الإجمالي	59	0.925	0.962

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يبين الجدول (03-16) أن معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي (0.925) و درجة الصدق (0.962) و هي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

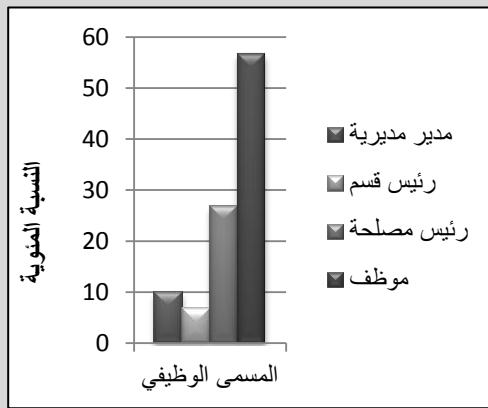
2. عرض و تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان

1.2. تحليل خصائص عينة الدراسة

اتصف مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص و السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفراده. وفيما يلي توصيف لمجتمع الدراسة في ضوء تلك الخصائص:

1.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الشكل 03-04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



الجدول 03-17: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

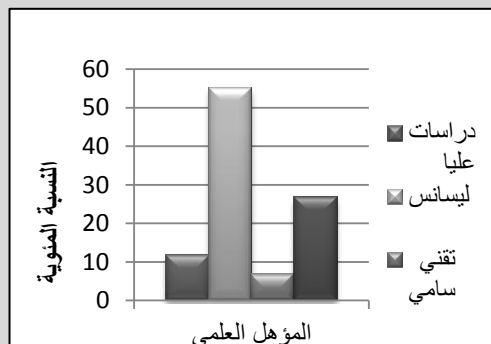
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1 مدير مديرية	06	10.0
2 رئيس قسم	04	06.7
3 رئيس مصلحة	16	26.7
4 موظف	34	56.6
العدد الإجمالي	60	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 15

يوضح جدول رقم (03-17) و الشكل (03-04) أن (10 %) من أفراد العينة يشغلون منصب مدير مديرية، (6.7 %) منهم في منصب رئيس قسم، (26.7 %) يشغلون منصب رئيس مصلحة، و(56.6 %) موظفين. أي ما نسبته (43.4 %) من أفراد العينة إطاراً ما يجعل أفراد العينة على دراية أكبر بموضوع الدراسة.

2.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



الجدول 03-18: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

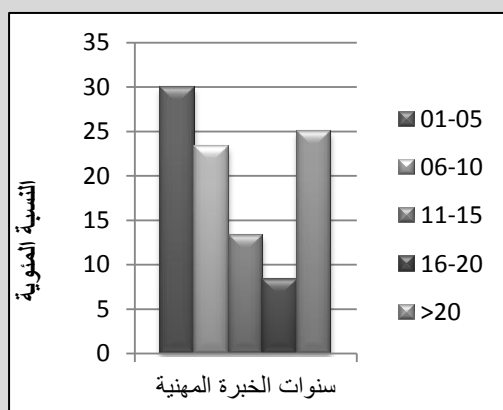
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1 دراسات عليا	07	11.7
2 ليسانس	33	55.0
3 تقني سامي	04	06.7
4 ثانوي	16	26.6
العدد الإجمالي	60	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 15

يوضح الجدول (03-18) و الشكل (03-05) أن (11.7 %) من أفراد العينة لديهم شهادة دراسات عليا، (55 %) متحصلين شهادة ليسانس، (6.7 %) لديهم شهادة تقني سامي و(26.6%) بمستوى ثانوي. أي أن معظم العاملين بالمديرية ما نسبته (66.7) متحصلين على شهادات جامعية. وهو ما يوضح اهتمام المديرية بعامل المؤهل العلمي لاختيار وتعيين العاملين بها. ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية لإدراك الموضوع محل الدراسة.

3.1.2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

الشكل 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية



الجدول 03-19: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
1 05-01	18	30.0
2 10-06	14	23.3
3 15-11	8	13.3
4 20-16	5	8.4
5 <20 سنة	15	25.0
العدد الإجمالي	60	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 15

يوضح جدول رقم (03-19) و الشكل (03-06) أن (30 %) من أفراد العينة يملكون خبرة أقل من 5 سنوات. (23.3 %) يملكون خبرة بين 6 و 10 سنوات. (13.3 %) يملكون خبرة بين 11 و 15 سنة. (8.4 %) يملكون خبرة بين 16 و 20 سنة و (20%) المتبقية يملكون خبرة أكثر من 20 سنة. أي أن أغلبية العاملين من ذوي الخبرة المتواضعة (من 1-10 سنوات)، ما يقارب نسبة العاملين من ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فما فوق). أي أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة جيدة في مجال عملهم ما يؤهلهم ليكونوا على دراية بالمستجدات الادارية والتكنولوجية والمتطلبات الخاصة بالعمل.

2.2. تحليل محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

للتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و كذا ترتيب هذه المبادئ حسب درجة تطبيقها ثم إعداد الجداول الموائية التي تعرض التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور. وكلما زاد الوسط الحسابي يزداد الوزن النسبي للبعد. و بما أن البيانات وصفية تم استخدام اختبار الاشارة الذي يعتبر غير معلمي يتناسب و طبيعة البيانات.

1.2.2. تحليل عبارات المحور الأول (التحسين المستمر)

يحتوي هذا المحور على (7) عبارات، استهدف من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لخدماتها. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى تركيز مؤسستهم على هذا المبدأ.

الجدول 3-20: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التحسين المستمر

العبارة	مطبق تاما		مطبق غير		مطبق غير		متوسط التطبيق		مطبق		مطبق تاما		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
01	1	1.6	2	3.3	4	6.7	12	20.0	24	40.0	19	31.7	
02	0	0.0	2	3.3	3	5.0	14	23.3	29	48.3	14	23.4	
03	1	1.7	2	3.3	9	15.0	28	46.7	20	33.3	4.07	0.88	
04	0	0.0	3	5.0	14	23.3	23	38.3	20	33.4	4.00	0.88	
05	2	3.3	3	5.0	12	20.0	33	55.0	10	16.7	3.77	0.91	
06	1	1.7	1	1.7	17	28.3	27	45.0	14	23.3	3.87	0.85	
07	2	3.3	6	10.0	15	25.0	29	48.3	8	13.3	3.58	0.97	
المجموع													عالية

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (03-20) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (01) الخاصة بـ "تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمة المقدمة من أجل تحسين الجودة"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (5) مفردات ما نسبته (8.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.93) وهو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.97). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (78.66%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة رقم (02) الخاصة بـ "تتظر المؤسسة المينائية إلى التحسين المستمر على أنه أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (15) مفردة أي (25%) كانوا محايدين و مفردتين بنسبة (3.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.92) وهو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ

الانحراف المعياري (0.79). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (78.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة رقم (03) الخاصة بـ "تعمل مؤسساتكم على تطوير و تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر"، فقد أبدى (48) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (80%) موافقتهم، مقابل (9) مفردات أي (15%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.07) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.88). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (81.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة رقم (04) الخاصة بـ "مشاركة المؤسسة في الملتقيات و الندوات من أجل اكتساب خبرات و تقنيات جديدة لتحسين جودة خدماتها"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.0) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.88). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (80.00%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة رقم (05) الخاصة بـ "تستخدم المؤسسة أدوات إحصائية لتحليل جودة العمليات و تحسين عملية إدارة الجودة الشاملة"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20.0%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.3%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.77) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.91). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (75.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (6).

– فيما يخص العبارة رقم (06) الخاصة بـ "العمل على تحسين مستوى أداء العمال باستمرار"، فقد أبدى (41) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (68.3%) موافقتهم، مقابل

(17) مفردة أي (28.3%) كانوا محايدين و مفردتين بنسبة (3.4%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.87) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (77.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

– فيما يخص العبارة رقم (07) الخاصة بـ "مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى"، فقد أبدى (37) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (61.7%) موافقتهم، مقابل (15) مفردة أي (25%) كانوا محايدين و (8) مفردات بنسبة (13.3%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.58) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.97). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71.67%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (7).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات محور "التحسين المستمر" (3.876) وهي تقع في فئة الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.63). أما الوزن النسبي لهذا المحور فقد بلغ (77.53%)، وهي تمثل نسبة تطبيق عالية لهذا المبدأ وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- تعمل المؤسسة المينائية على تطوير و تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر؛
- مشاركة المؤسسة في الملتقيات و الندوات من أجل اكتساب خبرات و تقنيات جديدة لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر؛
- يوجد قسم خاص بمراقبة الجودة؛
- تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر على أنه أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛
- العمل على تحسين مستوى أداء العمال باستمرار؛
- تستخدم المؤسسة أدوات إحصائية لتحليل جودة العمليات و تحسين عملية إدارة الجودة الشاملة؛
- مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى.

2.2.2. تحليل عبارات المحور الثاني (التركيز على العملاء)

يحتوي هذا المحور على (6) عبارات، استهدف من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التركيز على العملاء. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام مؤسستهم بعملائها.

الجدول 03-21: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التركيز على العملاء

الدرجة التطبيق	وزن نسبي %	انحراف معياري	وسط حسابي	مطلق		مطلق		التطبيق متوسط		مطلق		مطلق		الدرجة
				%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	
عالية	80.66	0.86	4.03	33.3	20	41.7	25	20.0	12	5.0	3	0.0	0	08
عالية	80.66	0.76	4.03	23.3	14	61.7	37	11.6	7	1.7	1	1.7	1	09
عالية	80.33	0.81	4.02	28.3	17	48.3	29	21.7	13	0	0	1.7	1	10
عالية	81.00	0.83	4.05	31.7	19	46.7	28	16.7	10	5.0	3	0.0	0	11
عالية	76.00	0.84	3.80	21.7	13	41.7	25	31.7	19	5.0	3	0.0	0	12
عالية	78.66	0.92	3.93	28.3	17	45.0	27	20.0	12	5.0	3	1.7	1	13
عالية	79.56	0.63	3.98	المجموع										

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج (SPSS 15)

يتضح من الجدول (03-21) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (08) الخاصة بـ "تضع المؤسسة مصلحة العميل في مقدمة اهتماماتها"، فقد أبدى (45) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (75%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (3) مفردات ما نسبته (5%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.03) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.86). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (80.66%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة رقم (09) الخاصة بـ "تتعاون المؤسسة مع العميل في حال حدوث مشكل"، فقد أبدى (51) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (85%) موافقتهم، مقابل (7)

مفردات أي (11.6%) كانوا محايدين و مفردتين بنسبة (3.4%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.03) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.76). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (80.66%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل نفس مرتبة العبارة الأولى.

– فيما يخص العبارة رقم (10) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة بالاتصال المباشر مع العملاء مع العميل لتسهيل تقديم الخدمة"، فقد أبدى (46) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (76.6%) موافقتهم، مقابل (13) مفردة أي (21.7%) كانوا محايدين و مفردة واحدة بنسبة (1.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.02) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.81). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (80.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة رقم (11) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة بإبلاغ عملائها بخدماتها الجديدة"، فقد أبدى (47) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (78.4%) موافقتهم، مقابل (10) مفردات أي (16.7%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.05) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.83). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (81%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة رقم (12) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة حاجيات العملاء ورغباتهم"، فقد أبدى (38) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (73.4%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.80) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.84). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (6).

– فيما يخص العبارة رقم (13) الخاصة بـ "تخصص المؤسسة مكتب لاستقبال شكاوي العملاء و الأخذ بها بعين الاعتبار"، فقد أبدى (44) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (83.3%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (4) مفردات بنسبة (6.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.93) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.92). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (78.66%) و هي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات محور "التركيز على العملاء" (3.98) و هي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.63). و قد قدر الوزن النسبي لهذا المحور (79.56%)، و هي تمثل نسبة تطبيق عالية لهذا المبدأ وذلك عند مستوى معنوية (0.000) و هو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية على. و يمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- تقوم المؤسسة بإبلاغ العملاء بالخدمات الجديدة
- تضع المؤسسة مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها؛
- تتعاون المؤسسة مع العميل في حال حدوث مشكل؛
- تقوم المؤسسة بالاتصال المباشر مع العملاء لتسهيل تقديم الخدمة؛
- تخصص المؤسسة مكتب لاستقبال شكاوي العملاء و الأخذ بها بعين الاعتبار؛
- تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة حاجيات العملاء و رغباتهم.

3.2.2. تحليل عبارات المحور الثالث (التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية)

يحتوي هذا المحور على (6) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالتركيز على مبدأ الموارد و الكفاءات البشرية. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام مؤسستهم بتدريب و تعليم عمالها.

الجدول 22-03: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية

العبارة	تطبيق غير		مطبق غير		متوسط التطبيق		مطبق		تطبيق		وسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي %	درجة التطبيق
	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%						
14	3	5.0	11	18.3	14	23.3	25	41.7	7	11.7	3.37	1.07	67.33	عالية
15	1	1.7	7	11.7	19	31.6	25	41.7	8	13.3	3.53	0.93	70.67	عالية
16	2	3.3	16	26.7	19	31.7	17	28.3	6	10.0	3.15	1.04	63.00	عالية
17	5	8.3	12	20.0	19	31.7	18	30.0	6	10.0	3.13	1.12	62.67	عالية
18	3	5.0	1	1.7	14	23.3	26	43.3	16	26.7	3.85	1.01	77.00	عالية
19	3	5.0	6	10.0	8	13.3	31	51.7	12	20.0	3.72	1.06	74.32	عالية
المجموع														

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (22-03) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (14) الخاصة بـ "اختيار و تعيين العاملين وفق معايير موضوعية عالية لضمان جودة خدماتها"، فقد أبدى (32) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (53.4%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (14) مفردة ما نسبته (23%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.37) وهو يقع في فئة الحياد [2.49- 3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.07). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (67.33%) وهي تمثل نسبة تطبيق متوسطة، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة رقم (15) الخاصة بـ "تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، فقد أبدى (33) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (53.4%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (14) مفردة بنسبة (23.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.53) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.93). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد

بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (70.67%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة رقم (16) الخاصة بـ "تحفز المؤسسة عاملها المتميزين معنويا"، فقد أبدى (23) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (38.3%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (18) مفردة بنسبة (30%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.15) و هو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.04). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (63%) وهي تمثل نسبة تطبيق متوسطة، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

– فيما يخص العبارة رقم (17) الخاصة بـ "تحفز المؤسسة عاملها المتميزين ماديا"، فقد أبدى (24) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (40%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (17) مفردة بنسبة (28.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.13) و هو يقع في الفئة [2.49-3.49]، وهي فئة الحياد. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.12). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (62.67%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، وقد احتلت المرتبة (6).

– فيما يخص العبارة رقم (18) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة إرسال العاملين للقيام بدورات تكوينية"، فقد أبدى (42) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (70%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (4) مفردات بنسبة (6.7%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (385) و هو يقع في الفئة [3.5-5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.01). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (77%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة رقم (19) الخاصة بـ "تدرب المؤسسة عاملها على التكنولوجيا الحديثة"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (8) مفردات أي (13.3%) كانوا محايدين و (9) مفردات بنسبة (15%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.72) و هو يقع في الفئة [3.5-5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.06). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة

الوزن النسبي لهذه العبارة (74.32%) وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات محور "التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية" (3.46) بانحراف معياري قدره (0.76) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] وقد بلغ الوزن النسبي له (67.09%) وهي تمثل نسبة تطبيق متوسطة، و ذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية على. ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- تقوم المؤسسة إرسال العاملين للقيام بدورات تكوينية؛
- تدريب المؤسسة عاملها على التكنولوجيا الحديثة؛
- تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- اختيار و تعيين العاملين وفق معايير موضوعية عالية لضمان جودة خدماتها؛
- تحفز المؤسسة عاملها المتميزين معنويا؛
- تحفز المؤسسة عاملها المتميزين ماديا.

4.2.2. تحليل عبارات المحور الرابع (المشاركة الكاملة للعاملين)

يحتوي هذا المحور على (7) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ المشاركة الكاملة للعاملين. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى اهتمام مؤسستهم بمشاركة جميع العاملين بها في القرارات التي تخص المؤسسة.

الجدول 03-23: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ المشاركة الكاملة للعاملين

العبارة	تطبيق غير تماما		مطبق غير		التطبيق متوسط		مطبق		مطبق تماما		وسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي %	درجة التطبيق
	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%						
20	8	13.3	11	18.3	19	31.7	17	28.3	5	8.3	3.00	1.16	60.00	متوسطة
21	5	8.2	3	5.0	26	43.3	16	26.6	10	16.7	3.38	1.09	67.66	متوسطة
22	3	5.0	7	11.7	23	38.3	17	28.3	10	16.7	3.40	1.06	68.00	متوسطة
23	4	6.7	12	20	17	28.3	19	31.7	8	13.3	3.25	1.13	65.00	متوسطة
24	2	3.3	5	8.3	21	35.0	27	45.0	5	8.4	3.46	0.89	69.32	متوسطة
25	1	1.7	9	15	22	36.7	23	38.3	5	8.3	3.37	0.90	67.34	متوسطة
26	4	6.7	1	1.7	20	33.3	24	40.0	11	18.3	3.62	1.02	72.34	عالية
المجموع														
											3.35	0.75	67.09	متوسطة

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (03-23) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (20) الخاصة بـ "يشترك جميع العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات ثم الأخذ بالرأي الصائب"، فقد أبدى (22) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (36.6%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (19) مفردة ما نسبته (31.6%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.00) وهو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.16). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (60%) وهي تمثل نسبة تطبيق متوسطة، مما جعلها تحتل آخر مرتبة وهي المرتبة (7).

– فيما يخص العبارة رقم (21) الخاصة بـ "جميع العاملين بالمؤسسة يسعون لتطوير خدماتها"، فقد أبدى (26) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (43.4%) موافقتهم، مقابل (26) مفردة أي (43.4%) كانوا محايدين و (8) مفردات بنسبة (13.2%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.38) وهو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.09). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة

الوزن النسبي لهذه العبارة (67.66%)، مما جعلها تحتل المرتبة (4) وهي مطبقة بدرجة متوسطة.

– فيما يخص العبارة رقم (22) الخاصة بـ "وجود روح الفريق و العمل الجماعي لدى العاملين"، فقد أبدى (27) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (45%) موافقتهم، مقابل (23) مفردة أي (38.3%) كانوا محايدين و (10) مفردات بنسبة (16.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.40) و هو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.06). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (68%)، مما جعلها تحتل المرتبة (3)، وهي مطبقة بدرجة متوسطة.

– فيما يخص العبارة رقم (23) الخاصة بـ "تشجيع إدارة المؤسسة عاملها على الإبداع والابتكار"، فقد أبدى (27) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (45%) موافقتهم، مقابل (17) مفردة أي (28.3%) كانوا محايدين و (16) مفردة بنسبة (26.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.25) و هو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.13). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (65%)، مما جعلها تحتل المرتبة (6)، وهي مطبقة بدرجة متوسطة.

– فيما يخص العبارة رقم (24) الخاصة بـ "جميع العاملين مسئولين عن تقديم خدمات جيدة للعملاء"، فقد أبدى (32) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (53.4%) موافقتهم، مقابل (21) مفردة أي (35%) كانوا محايدين و (7) بنسبة (11.6%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.46) و هو يقع في الفئة [2.49-3.49]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.89). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (69.32%)، مما جعلها تحتل المرتبة (2)، وهي مطبقة بدرجة متوسطة.

– فيما يخص العبارة رقم (25) الخاصة بـ "جميع العاملين على دراية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، فقد أبدى (28) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (46.6%) موافقتهم، مقابل (22) مفردة أي (36.7%) كانوا محايدين و (10) مفردات بنسبة (16.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.37) و هو يقع في فئة الحياد

[3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.90). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (67.34%)، مما جعلها تحتل المرتبة (5)، وهي مطبقة بدرجة متوسطة.

– فيما يخص العبارة رقم (26) الخاصة بـ "يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة"، فقد أبدى (35) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (58.3%) موافقتهم، مقابل (20) مفردة أي (33.3%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.4%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.62) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.06). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (72.34%)، وهي تمثل نسبة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات محور "المشاركة الكاملة للعاملين" (3.35) وهي تقع في فئة الموافقة [2.49- 3.49] بانحراف معياري قدره (0.75). وقد بلغ الوزن النسبي له (67.09%) وهي تمثل نسبة تطبيق متوسطة لهذا المبدأ، وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية. ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة؛
- جميع العاملين مسئولين عن تقديم خدمات جيدة للعملاء؛
- وجود روح الفريق و العمل الجماعي لدى العاملين؛
- جميع العاملين بالمؤسسة يسعون لتطوير خدماتها؛
- جميع العاملين على دراية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- تشجيع إدارة المؤسسة عاملها على الإبداع والابتكار؛
- يشارك جميع العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات ثم الأخذ بالرأي الصائب.

5.2.2. تحليل عبارات المحور الخامس (التزام الإدارة العليا بالجودة)

يحتوي هذا المحور على (7) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ التزام الإدارة العليا. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى التزام إدارتهم بإدارة الجودة الشاملة.

الجدول 24-03: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التزام الإدارة العليا

العبارة	تطبيق غير		مطبق غير		متوسط التطبيق		مطبق		مطبق تماماً		وسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي %	درجة التطبيق
	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%				
27	2	3.3	0	0.0	10	16.7	33	55.0	15	25.0	3.98	0.85	79.66	عالية
28	1	1.7	4	6.7	7	11.7	26	43.3	22	36.7	4.07	0.95	81.34	عالية
29	3	5.0	2	3.3	11	18.3	29	48.3	15	25.0	3.85	1.01	77.00	عالية
30	2	3.3	1	1.7	12	20.0	28	46.7	17	28.3	3.95	0.92	79.00	عالية
31	2	3.3	1	1.7	12	20.0	29	48.3	16	26.7	3.93	0.92	78.66	عالية
32	2	3.3	4	6.7	18	30.0	26	43.3	10	16.7	3.63	0.96	72.66	عالية
33	2	3.3	0	0.0	17	28.3	29	48.3	12	20.0	3.82	0.87	76.34	عالية
المجموع														

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (24-03) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (27) الخاصة بـ "تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة الجودة شعاراً لها"، فقد أبدى (48) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (80%) موافقتهم، مقابل (10) مفردات أي (16.7%) كانوا محايدين و مفردتين ما نسبته (3.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.98) وهو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (79.66%) وهي تمثل نسبة عالية للتطبيق، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة رقم (28) الخاصة بـ "وجود وثيقة تثبت التزام الإدارة العليا بانتهاج إدارة الجودة الشاملة و تعميمها على جميع الأقسام"، فقد أبدى (48) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (80%) موافقتهم، مقابل (7) مفردات أي (11.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.4%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.07) وهو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.95). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع

من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (81.34%) أي أنها مطبقة بدرجة كبيرة، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة رقم (29) الخاصة بـ "تعمل الإدارة العليا على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى عمالها من خلال الاجتماعات، الملصقات و غيرها"، فقد أبدى (44) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (73.3%) موافقتهم، مقابل (11) مفردة أي (18.3%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.3%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.85) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.01). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (77%) أي درجة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

– فيما يخص العبارة رقم (30) الخاصة بـ "تخصص الإدارة العليا ميزانية لتطوير جودة خدماتها"، فقد أبدى (45) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (75%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.95) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.92). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (79%) أي درجة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة رقم (31) الخاصة بـ "تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز"، فقد أبدى (45) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (75%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.69) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.92). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (78.66%) أي درجة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة رقم (32) الخاصة بـ "تقوم الإدارة بخلق بيئة للعمل الجيد"، فقد أبدى (36) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (60%) موافقتهم، مقابل (18) مفردة أي (30%) كانوا محايدين و (6) مفردات بنسبة (10%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.63) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، و هي فئة الموافقة.

مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.96). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (72.66%) أي درجة تطبيق عالية، مما جعلها تحتل المرتبة (7).

– فيما يخص العبارة رقم (33) الخاصة بـ "تسعى الإدارة العليا دوماً للتميز عن منافسيها"، فقد أبدى (41) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (68.3%) موافقتهم، مقابل (17) مفردة أي (28.3%) كانوا محايدين و مفردتين بنسبة (3.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.82) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76.34%) أي درجة تطبيق كبيرة، مما جعلها تحتل المرتبة (6).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور "التزام الإدارة العليا بالجودة" (3.89) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.66). وقد بلغ الوزن النسبي له (77.81%) ما يدل على درجة التطبيق العالية لهذا المبدأ، وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية. ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

– وجود وثيقة تثبت التزام الإدارة العليا بانتهاج إدارة الجودة الشاملة و تعميمها على جميع الأقسام؛

– تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة الجودة شعاراً لها؛

– تخصص الإدارة العليا ميزانية لتطوير جودة خدماتها؛

– تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز؛

– تعمل الإدارة العليا على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى عمالها من خلال الاجتماعات، الملصقات و غيرها؛

– تسعى الإدارة العليا دوماً للتميز عن منافسيها؛

– تقوم الإدارة بخلق بيئة للعمل الجيد.

6.2.2. تحليل عبارات المحور السادس (الوقاية بدل التفتيش)

يحتوي هذا المحور على (5) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بمبدأ الوقاية بدل التفتيش. ويوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى تركيز مؤسستهم على هذا المبدأ.

الجدول 03-25: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ الوقاية بدل التفتيش

العبارة	تطبيق		مطبق		مطبق		مطبق		مطبق		مطبق		الدرجة التطبيق
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
34	2	3.3	1	1.7	11	18.3	29	48.3	17	28.3	3.97	0.92	عالية
35	1	1.7	1	1.7	12	20.0	31	51.7	15	25.0	3.97	0.82	عالية
36	2	3.3	3	5.0	19	31.7	30	50.0	6	10.0	3.58	0.87	عالية
37	2	3.3	3	5.0	13	21.7	36	50.0	6	10.0	3.68	0.85	عالية
38	1	1.7	1	1.7	14	23.3	32	53.3	12	20.0	3.88	0.81	عالية
المجموع													
											3.82	0.59	عالية

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (03-25) أن:

– فيما يخص العبارة رقم (34) الخاصة بـ "تعمل المؤسسة على تحليل شكاوي العملاء للتقليل من حالات عدم مطابقة الخدمات لمواصفات الجودة"، فقد أبدى (46) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (76.6%) موافقتهم، مقابل (11) مفردة أي (18.3%) كانوا محايدين و(3) مفردات ما نسبته (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.97) و هو يقع في الفئة [3.5-5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.92). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (79.34%) ما يدل على درجة التطبيق العالية لهذه العبارة، ما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة رقم (35) الخاصة بـ "تعتمد المؤسسة على نظام تقييم دوري لخدماتها"، فقد أبدى (46) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (76.7%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و مفردتين بنسبة (3.4%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.97) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.82). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (79.34%) وهي ذات درجة عالية من التطبيق، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة رقم (36) الخاصة بـ "التحقق من جودة الخدمات عن طريق التفتيش والمراقبة من وقت لآخر"، فقد أبدى (36) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (60%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.3%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.58) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71.66%)، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

– فيما يخص العبارة رقم (37) الخاصة بـ "تحدد إدارة المؤسسة طبيعة عدم المطابقة داخل المؤسسة وعلى ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية"، فقد أبدى (42) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (70%) موافقتهم، مقابل (13) مفردة أي (21.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.3%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.68) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (73.66%)، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة رقم (38) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة باختيار المواد الأولية اللازمة لتقديم خدماتها على أساس معايير أهمها الجودة"، فقد أبدى (44) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (73.3%) موافقتهم، مقابل (13) مفردة أي (21.7%) كانوا محايدين ومفردتين بنسبة (3.4%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.88) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.81). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76.34%) ما يثبت الدرجة العالية لتطبيق هذه العبارة، وهي تحتل المرتبة (3).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور "الوقاية بدل التفتيش" (3.82) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.59). وقد بلغ الوزن النسبي له (76.34%) ما يدل على درجة التطبيق العالية لهذا المبدأ، وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية. ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- تعمل المؤسسة على تحليل شكاوي العملاء للتقليل من حالات عدم مطابقة الخدمات لمواصفات الجودة؛
- تعتمد المؤسسة على نظام تقييم دوري لخدماتها؛
- تقوم المؤسسة باختيار المواد الأولية اللازمة لتقديم خدماتها على أساس معايير أهمها الجودة؛
- تحدد إدارة المؤسسة طبيعة عدم المطابقة داخل المؤسسة وعلى ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية؛
- التحقق من جودة الخدمات عن طريق التفتيش و المراقبة من وقت لآخر.

7.2.2. تحليل عبارات المحور السابع (التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق)

يحتوي هذا المحور على (7) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق. و ردود مفردات عينة الدراسة حول مدى تركيز مؤسستهم على هذا المبدأ موضحة في الجدول التالي:

الجدول 26-03: نتائج ردود مفردات العينة حول تطبيق المؤسسة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق

العبارة	تطبيق		مطبق		مطبق		مطبق		مطبق		مطبق		العبارة	
	نسبة	الفرق	نسبة	الفرق	نسبة	الفرق	نسبة	الفرق	نسبة	الفرق	نسبة	الفرق		
39	2	3.3	4	6.7	21	35.0	25	41.7	8	13.3	3.55	0.93	71.00	عالية
40	1	1.7	2	3.3	12	20.0	33	55.0	12	20.0	3.88	0.83	77.66	عالية
41	1	1.7	0	0	12	20.0	30	50.0	17	28.3	1.7	0.80	80.66	عالية
42	2	3.3	5	8.3	22	36.7	21	35.0	10	16.7	3.53	0.98	70.6	عالية
43	1	1.7	4	6.7	25	41.7	22	36.7	8	13.3	3.53	0.87	70.6	عالية
44	1	1.7	6	10	13	21.7	29	48.3	11	18.3	3.72	0.94	74.4	عالية
45	1	1.7	2	3.3	14	23.3	33	55.0	10	16.7	3.82	0.81	76.34	عالية
المجموع														عالية

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (26-03) أن:

– فيما يخص العبارة (39) الخاصة بـ "جميع العاملين على دراية بمهمة و أهداف المؤسسة"، فقد أبدى (33) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (55%) موافقتهم، مقابل (21) مفردة أي (35%) كانوا محايدين و (6) مفردات ما نسبته (10%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.55) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.93). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71%)، مما جعلها تحتل المرتبة (5).

– فيما يخص العبارة (40) الخاصة بـ "تقوم رسالة المؤسسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، فقد أبدى (45) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (75%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.88) و هو يقع في الفئة [3.5 - 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.83). و قد يرجع

ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (77.66%)، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة (03) الخاصة بـ "توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لتطوير أنظمة المعلومات"، فقد أبدى (47) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (78.3%) موافقتهم، مقابل (12) مفردة أي (20%) كانوا محايدين و مفردة بنسبة (1.7%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (4.45) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.80). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (80.66%)، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة (48) الخاصة بـ "يلعب قسم الجودة في مؤسستكم دورا فعالا في وضع الخطط والاستراتيجيات"، فقد أبدى (31) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (51.7%) موافقتهم، مقابل (22) مفردة أي (36.7%) كانوا محايدين و (7) مفردات بنسبة (11.6%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.53) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.98). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (70.6%)، مما جعلها تحتل المرتبة (6).

– فيما يخص العبارة (49) الخاصة بـ "توفر نظام معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة المينائية"، فقد أبدى (30) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (50%) موافقتهم، مقابل (25) مفردة أي (41.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.4%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.53) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.87). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (70.6%)، مما جعلها تحتل المرتبة (7).

– فيما يخص العبارة (50) الخاصة بـ "تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في جمع البيانات"، فقد أبدى (40) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (66.6%) موافقتهم، مقابل (13) مفردة أي (21.7%) كانوا محايدين و (7) مفردات بنسبة (11.7%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.72) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.94). وقد يرجع

ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (74.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة (07) الخاصة بـ "توفر نظام معلومات متكامل يوفر معلومات سريعة ودقيقة لمتخذي القرار"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.82) و هو يقع في الفئة [3.5- 5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.81). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76.34%)، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا المحور "التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات بناء على حقائق" (3.72) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.59). والوزن النسبي له (74.47) ما يدل على الدرجة العالية لتطبيق هذا المبدأ و ذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المؤسسة المينائية. ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لتطوير أنظمة المعلومات؛
- تقوم رسالة المؤسسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- توفر نظام معلومات متكامل يوفر معلومات سريعة و دقيقة لمتخذي القرار؛
- تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في جمع البيانات؛
- جميع العاملين على دراية بمهمة و أهداف المؤسسة؛
- يلعب قسم الجودة في مؤسستكم دورا فعالا في وضع الخطط والاستراتيجيات؛
- وفر نظام معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة المينائية.

8.2.2. المتوسط الحسابي و الوزن النسبي لمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة

الجدول 27-03: الوزن النسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم	المحور	متوسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي %	درجة التطبيق
1	التحسين المستمر	0.38	0.63	77.53	عالية
2	التركيز على العملاء	3.97	0.59	79.56	عالية
3	التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية	3.46	0.76	69.17	متوسطة
4	المشاركة الكاملة للعاملين	3.35	0.75	67.09	متوسطة
5	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.89	0.66	77.81	عالية
6	الوقاية بدل التفتيش	3.82	0.59	76.34	عالية
7	التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق	3.72	0.61	74.47	عالية
جميع المحاور (إدارة الجودة الشاملة)		3.75	0.54	75.00	عالية

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

من خلال الجدول (27-03) نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكدة حسب ردود مفردات العينة، تطبق كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لكن بنسب متفاوتة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) (3.75) و هي تنتمي لفئة الموافقة [3.5 - 5]، و ذلك بانحراف معياري قدره (0.54)، و بوزن نسبي قدره (75%). حيث أنها تطبق مبدأ التركيز على العملاء بنسبة أكبر عن باقي المبادئ تتمثل في (79.56%)، و هذا كونها مؤسسة خدمية تتعامل مباشرة مع العميل. و يتم ترتيب هذه المبادئ حسب وزنها النسبي في المؤسسة المينائية سكيكدة كما يلي:

– مبدأ التركيز على العملاء حصل على المرتبة الأولى بنسبة (79.56%)، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على اهتمام المؤسسة بعملائها و وضعهم في قائمة أولوياتها، و اهتمامها بتطلعاتهم واحتياجاتهم بدليل تخصيص مكتب لتلقي شكاويهم و تطلعاتهم، و الأخذ بها بعين الاعتبار؛

– مبدأ التزام الإدارة العليا حصل على المرتبة الثانية بنسبة (77.81%)، و هذا راجع لكون الإدارة العليا العليا للمؤسسة المينائية سكيكدة ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، و تحرص على تحسين خدماتها و إرضاء عملائها؛

– مبدأ التحسين المستمر حصل على المرتبة الثالثة بنسبة (77.53%) و له نفس الوزن النسبي لمبدأ التزام الإدارة العليا؛ مما يدل على اهتمام إدارة المؤسسة المينائية سكيكدة بالتحسين المستمر لخدماتها بقدر ما هي ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة، و مواكبة التطورات في مجال الخدمات المينائية؛

– مبدأ الوقاية بدل التفتيش حصل على المرتبة الرابعة بنسبة (76.34%)، و هذا دليل على أن المؤسسة تهتم دوما بتحسين خدماتها و الوقاية من الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها؛

– مبدأ التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق حصل على المرتبة الخامسة بنسبة (74.47%)، وهذه النسبة متقاربة مع نسب المبادئ السابقة، و هذا دليل على امتلاك المؤسسة لمنظومة تخطيط استراتيجي تدعم الجهود الهادفة لرفع مستوى الجودة. مع وضع خطة استاتيجية مبنية وفق نتائج تحليل البيئة الداخلية و الخارجية؛

– مبدأ التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية حصل على المرتبة الخامسة بنسبة (69.71%)، وهذا راجع لكون المؤسسة تهتم فعلا بتدريب عمالها من خلال البعثات التكوينية، الأيام الدراسية، المحاضرات و غيرها. لكن البعثات التكوينية لم تكن بطريقة عادلة، فمثلا عامل يذهب كل ستة أشهر أو سنة إلى الخارج للتكوين، و عامل اخر لم يذهب سوى مرة واحدة، هذا ما جعل العمال يتذمرون. لذا على المؤسسة العدل في البعثات التكوينية، وأن تكون منظمة، حتى تعمم على جميع العاملين؛

– و أخيرا مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين حصل على المرتبة الأخيرة بنسبة (67.09%)، وهذا بسبب كون الادارة العليا للمؤسسة لم تحرص كثيرا على مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم من خلال الاجتماعات و غيرها، إنما اكتفت بوضع صندوق رسائل في المؤسسة مخصص للعاملين بها يضعون فيها تطلعاتهم، انشغالاتهم و غيرها، ثم تدرس لاحقا.

3.2. تحليل محاور الجزء الثالث (الميزة التنافسية)

تبين الجداول التالية التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة و كذلك المتوسط الحسابي، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة. و بما أن البيانات وصفية تم استخدام اختبار الإشارة الذي يعتبر غير معلمي يتناسب و طبيعة البيانات.

1.3.2. تحليل عبارات المحور الأول (التكاليف)

يحتوي هذا المحور على (3) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة المتبع في تقليل التكاليف. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد.

الجدول 03-28: نتائج ردود مفردات العينة حول بعد التكاليف

مستوى المغنوية	وزن نسبي %	انحراف معياري	وسط حسابي	تطبيق		مطبق		التطبيق المتوسط		مطبق		تطبيق		العبارات
				%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	
0.000	64.4	1.22	3.22	08.4	05	48.3	29	13.3	08	16.7	10	13.3	08	46
0.000	76.0	0.77	3.8	16.7	10	51.7	31	26.7	16	5.0	03	0	0	47
0.000	76.6	0.96	3.83	28.3	17	36.7	22	25.0	15	10.0	06	0	0	48
0.000	72.4	0.84	3.62	المجموع										

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (28-03) ما يلي:

– فيما يخص العبارة (46) الخاصة بـ "مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة"، فقد أبدى (34) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (56.7%) موافقتهم، مقابل (8) مفردات أي (13.3%) كانوا محايدين و (18) مفردة بنسبة (30%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.22) وهو يقع في فئة الحياد [2.49-3.49]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.22). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (64.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة (47) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة سعرية مع المؤسسات المينائية الأخرى"، فقد أبدى (41) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (68.4%) موافقتهم، مقابل (16) مفردة أي (26.7%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.8) وهو يقع في الفئة [3.5-5]، وهي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف

المعياري (0.77). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76%)، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة (48) الخاصة بـ "مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في جذب العملاء وزيادة أرباح المؤسسة"، فقد أبدى (39) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (65%) موافقتهم، مقابل (15) مفردة أي (25%) كانوا محايدين و (6) مفردات بنسبة (10%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.83) و هو يقع في الفئة [3.5-5]، و هي فئة الموافقة. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.96). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76.6%)، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.62) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5-5] بانحراف معياري قدره (0.84). والوزن النسبي له (72.4) و ذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في جذب العملاء وزيادة أرباح المؤسسة؛
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة سعرية مع المؤسسات المينائية الأخرى؛
- مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

2.3.2. تحليل عبارات المحور الثاني (النوعية)

يحتوي هذا المحور على (4) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة المتبع في تحقيق بعد النوعية. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد.

الجدول 03-29: نتائج ردود مفردات العينة حول بعد النوعية

مستوى المعنوية	وزن نسبي %	انحراف معياري	وسط حسابي	تماماً مطبق		مطبق		التطبيق متوسط		مطبق غير		تماماً مطبق غير		المرات
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.000	71.6	1.03	3.58	16.7	10	45.0	27	21.7	13	13.3	8	3.3	2	49
0.000	72.6	0.86	3.63	10.0	6	55.0	33	26.7	16	5.0	3	3.3	2	50
0.000	75.0	0.97	3.75	15.0	9	60.0	36	16.7	10	1.7	1	6.7	4	51
0.000	75.0	0.86	3.75	16.7	10	50.0	30	26.7	16	5.0	3	1.7	1	52
0.000	73.6	0.76	3.68	المجموع										

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتبين من الجدول (03-29) أن:

– فيما يخص العبارة (49) الخاصة بـ "استيعاب و استخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين"، فقد أبدى (37) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (61.7%) موافقتهم، مقابل (13) مفردة أي (21.7%) كانوا محايدين و (10) مفردات بنسبة (16.6%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.58) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (1.03). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71.6 %)، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة (50) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة الموارد البشرية"، فقد أبدى (39) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (65%) موافقتهم، مقابل (16) مفردة أي (26.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.63) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.86). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (72.6 %)، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة (51) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسة"، فقد أبدى (45) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (75%) موافقتهم، مقابل

(10) مفردات أي (16.7%) كانوا محايدين و (5) مفردات بنسبة (8.4%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.75) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.97). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (75.0%)، مما جعلها تحتل المرتبة (1). شأنها شأن العبارة (52) الخاصة بـ "تميز المؤسسة عن منافسيها بفضل انتهاجها لإدارة الجودة الشاملة"، فهي احتلت نفس المرتبة كون لها نفس الوزن النسبي للعبارة (51)، حيث أن (40) مستجوب من مفردات العينة ما نسبته (66.7%) كانوا موافقين، مقابل (16) مفردة أي (26.7%) كانوا محايدين و(4) مفردات بنسبة (6.7%) كانوا غير موافقين. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.75) حيث يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.86). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية.

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.68) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.76). والوزن النسبي له (73.6) وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- مكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تخسين خدمات المؤسسة؛
- انتهاج إدارة الجودة الشاملة مكن المؤسسة من التميز عن منافسيها؛
- ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة الموارد البشرية؛
- ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استيعاب و استخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين.

3.3.2. تحليل عبارات المحور الثالث (الوقت)

يحتوي هذا المحور على (4) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة المتبع في تقليل التكاليف. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد:

الجدول 30-03: نتائج ردود مفردات العينة حول بعد الوقت

مستوى المضمونية	وزن نسبي %	انحراف معياري	وسط حسابي	مطلق تماما		مطلق		التطبيق متوسط		مطلق يزيد		مطلق يقل		العبارات
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.000	74.4	0.82	3.72	13.3	8	53.3	32	26.7	16	5.0	3	1.7	1	53
0.000	71.0	0.83	3.55	5.0	3	56.7	34	31.7	19	1.7	1	5.0	3	54
0.000	71.6	0.88	3.58	10.0	6	51.7	31	28.3	17	6.7	4	3.3	2	55
0.000	76.4	0.81	3.82	16.7	10	55.0	33	23.3	14	3.3	2	1.7	1	56
0.000	73.4	0.73	3.67	المجموع										

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يتبين من الجدول (30-03) أن:

– فيما يخص العبارة (53) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بمواعيد الاستلام"، فقد أبدى (40) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (66.6%) موافقتهم، مقابل (16) مفردة أي (26.7%) كانوا محايدين و (4) مفردات بنسبة (6.7%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.72) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5-5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.82). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (74.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة (54) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة التطورات"، فقد أبدى (37) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (61.7%) موافقتهم، مقابل (19) مفردة أي (31.7%) كانوا محايدين و (4) مفردات بنسبة (6.7%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.55) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5-5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71%)، مما جعلها تحتل المرتبة (4).

– فيما يخص العبارة (55) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة عروض المنافسين"، فقد أبدى (37) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (61.7%)

موافقتهم، مقابل (17) مفردة أي (28.3%) كانوا محايدين و (6) مفردات بنسبة (10%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.58) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.88). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (71.6%)، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

– فيما يخص العبارة (56) الخاصة بـ "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة تلبية طلبات العملاء"، فقد أبدى (43) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (71.7%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين و (3) مفردات بنسبة (5%) أجابت بعدم موافقتها. و قد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.82) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.73). و قد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. و قد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (76.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.67) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.73). والوزن النسبي له (73.4) و ذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة تلبية طلبات العملاء؛
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بمواعيد الاستلام
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة عروض المنافسين ؛
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة التطورات

4.3.2. تحليل عبارات المحور الرابع (المرونة)

يحتوي هذا المحور على (3) عبارات. و استهدفت الباحثة من خلالها التعرف على مدى مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة المتبع في تحقيق بعد المرونة. و يوضح الجدول الموالي ردود مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد.

الجدول 31-03: نتائج ردود مفردات العينة حول بعد المرونة

مستوى المعنوية	وزن نسبي %	انحراف معياري	وسط حسابي	مطبق تماماً		مطبق		التطبيق متوسط		مطبق غير		مطبق تماماً		العبارة
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.000	77.4	0.85	3.87	20.0	12	53.3	32	23.3	14	0	0	3.3	2	57
0.000	75.4	0.85	3.77	20.0	12	43.3	26	3.0	18	6.7	4	0	0	58
0.000	72.4	0.86	3.62	11.7	7	48.3	29	33.3	20	3.3	2	3.3	2	59
0.000	75.0	0.73	3.75	المجموع										

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول (31-03) أن:

– فيما يخص العبارة (57) الخاصة بـ "سرعة الاستجابة لحاجيات العملاء"، فقد أبدى (44) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (73.3%) موافقتهم، مقابل (14) مفردة أي (23.3%) كانوا محايدين ومفردتين بنسبة (3.3%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.87) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5 - 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (77.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (1).

– فيما يخص العبارة (58) الخاصة بـ "التمشي مع الخدمات المقدمة من طرف المنافسين والعمل على تطويرها"، فقد أبدى (38) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (63.3%) موافقتهم، مقابل (18) مفردة أي (3.0%) كانوا محايدين. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.77) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5 - 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.85). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (75.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (2).

– فيما يخص العبارة (59) الخاصة بـ "مرونة الخدمات مع القرارات الحكومية"، فقد أبدى (36) مستجوب من مفردات الدراسة ما نسبته (60%) موافقتهم، مقابل (20) مفردة أي (3.3%) كانوا محايدين و (4) مفردات بنسبة (6.6%) أجابت بعدم موافقتها. وقد بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات على هذه العبارة (3.62) وهو يقع في فئة الموافقة [3.5- 5]. مع وجود اختلافات في الإجابة حيث بلغ الانحراف المعياري (0.86). وقد يرجع ذلك إلى التباين بين أفراد المجتمع من حيث الخصائص الشخصية. وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه العبارة (72.4%)، مما جعلها تحتل المرتبة (3).

بصفة عامة، بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد (3.75) وهي تقع في فئة الموافقة [3.5- 5] بانحراف معياري قدره (0.73). والوزن النسبي له (75%) وذلك عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). ويمكن ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- سرعة الاستجابة لحاجيات العملاء؛
- التماشي مع الخدمات المقدمة من طرف المنافسين و العمل على تطويرها؛
- مرونة الخدمات مع القرارات الحكومية.

5.3.2. المتوسط الحسابي و الوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية

الجدول 03-32: الوزن النسبي لأبعاد الميزة التنافسية

المحور	متوسط حسابي	انحراف معياري	وزن نسبي
1	التكاليف	3.62	0.84
2	النوعية	3.68	0.76
3	الوقت	3.67	0.73
4	المرونة	3.75	0.73
جميع المحاور (الميزة التنافسية)		3.68	0.62

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

من خلال هذا الجدول و حسب ردود مفردات العينة، نلاحظ أن تطبيق المؤسسة المينائية سكيكة لإدارة الجودة الشاملة حقق لها أبعاد الميزة التنافسية لكن بنسب متفاوتة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) (3.68) و هي تنتمي لفئة الموافقة [3.5- 5]، وذلك بانحراف معياري قدره (0.62)، و بوزن نسبي قدره (73.6%). و قد كانت نسب الأبعاد متقاربة نوعا ما، وفي ما يلي ترتيب لها حسب وزنها النسبي في المؤسسة المينائية سكيكة:

- بعد المرونة بنسبة (75.0%)؛
- بعد النوعية بنسبة (73.6%)؛
- بعد الوقت بنسبة (73.4%)؛
- بعد التكاليف بنسبة (72.4%).

و هذا يعني أن المؤسسة المينائية سكيكدة قد أفلحت نوعا ما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها لأبعاد الميزة التنافسية. لكن ما نراه أنها بعد حصولها على شهادة الإيزو احتلت المرتبة الأولى في ترتيب موانئ الجزائر، لكنها لم تحتفظ بهذه المرتبة و تراجعت إلى المرتبة الثانية بعد ميناء عنابة. وهذا دليل على أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير جودتها الشاملة لزيادة الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و هذا من خلال زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل جيد.

4.2. الإجابة على السؤال المفتوح (ما هي المقترحات التي تراها مناسبة لإدارة المؤسسة المينائية سكيكدة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتعزيز قدرتها التنافسية؟)

قدمت عينة الدراسة عدة مقترحات قد تساعد الإدارة على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتلخص فيما يلي:

- التعزيز من الورشات والأيام الدراسية لإيصال مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين، والتحسيس بأهميتها، لأن بعض العمال لم يستوعبوا هذه الفلسفة الإدارية؛
- العمل على تحسيس العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة، كون بعض العمال لا يؤمنون بأهمية جودة الخدمة كونها غير ملموسة؛
- العدل في الدورات التكوينية و تعميمها على جميع العمال و ليس حصرها على بعض العمال؛
- زيادة الحوافز المادية و المعنوية لتحفيز العمال على تحسين أدائهم أكثر.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشري ابتداء من انتقاؤه على أسس علمية، ثم تطوير كفاءاته ومهاراته من خلال الدورات التدريبية، البعثات التكوينية، المحاضرات، وغيرها.

3. اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج:

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة طبيعة التوزيع و اختبار مختلف الفرضيات الخاصة بالدراسة معتمدين في ذلك دائما على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها إحصائيا باستخدام (SPSS) للتوصل إلى نتائج و مناقشتها.

1.3. اختبار طبيعة التوزيع

في هذا العنصر نقوم باختبار طبيعة توزيع المتغيرين المستقل و التابع، و ذلك اعتمادا على اختبار "كولموجورف-سميغنوف K-S" و الذي يعد ضروريا كون دراسة علاقة الارتباط بمعامل بيرسون، اختبار (t) و تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" كلها تتطلب أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، و هذا ما سيتم التعرف عليه حسب قاعدة القرار التالية:

– إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة بالقيمة المطلقة أكبر من قيمة (Z) الجدولية بالقيمة المطلقة، والاحتمال أقل أو يساوي مستوى المعنوية (0.05) فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة؛

– إذا كانت قيمة (Z) المحسوبة بالقيمة المطلقة أقل أو يساوي قيمة (Z) الجدولية بالقيمة المطلقة، و الاحتمال أكبر من مستوى المعنوية (0.05) فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية العدمية؛

1.1.3. اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

(H_0) = بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (0.05).

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول 03-33: اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

المتغير	Z الجدولية	إحصائية الاختبار	الاحتمال
إدارة الجودة الشاملة	1.53	0.535	0.937

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يوضح الجدول رقم (03-33) نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة). حيث نجد أن قيمة الاحتمال تقدر بـ (0.937) وهي أكبر من (0.01)، و (Z) المحسوبة قدرت بـ (0.535) وهي أقل من (Z) الجدولية المقدرة بـ (1.53). وهذا يدل على أن بيانات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدامها في دراسة العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى.

2.1.3. اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الجدول 03-34: اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير	Z الجدولية	إحصائية الاختبار	الاحتمال
الميزة التنافسية	(1.44-)	1.281	0.075

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

(34) نتائج اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية). حيث نجد أن قيمة الاحتمال تقدر بـ (0.075)، وهي أكبر من (0.01)، و (Z) المحسوبة قدرت بـ (1.281) وهي أقل من (Z) الجدولية المقدرة بـ (1.44). وهذا يدل على أن بيانات المتغير التابع (الميزة التنافسية) تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدامها في دراسة العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى.

2.3. اختبار فرضيات الدراسة

1.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: "تطبق المؤسسة المينائية سكيكة مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

بغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفرضياتها المساعدة، تم استخدام اختبار (t)، حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض الفرضيات فيما يلي:

– إذا كانت قيمة (t) المحسوبة بالقيمة المطلقة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (2.6618)، ومستوى المعنوية أكبر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة؛

– إذا كانت قيمة (t) المحسوبة بالقيمة المطلقة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (2.6618)، ومستوى المعنوية أكبر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية.

الجدول 35-03: اختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	القرار
الفرضية المساعدة الأولى	47.920	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الثانية	51.682	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الثالثة	34.930	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الرابعة	34.639	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الخامسة	45.526	0.000	قبول
الفرضية المساعدة السادسة	49.385	0.000	قبول
الفرضية المساعدة السابعة	47.508	0.000	قبول
الفرضية الفرعية الأولى	54.264	0.000	قبول

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

من خلال الجدول السابق يمكن نستخرج مايلي:

– بالنسبة للفرضية المساعدة الأولى (يوجد التزام من إدارة المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (47.920) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن إدارة المؤسسة تلتزم بالجودة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (77.81%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة الثانية (تطبق المؤسسة مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة واتخاذ القرارات بناء على حقائق عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (51.682) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن إدارة المؤسسة تخطط للجودة تخطيطاً استراتيجياً وتتخذ قراراتها بناء على

حقائق عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (74.47%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة الثالثة (تطبق المؤسسة مبدأ التحسين المستمر عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (34.930) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن المؤسسة تلتزم بتحسين خدماتها عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (69.17%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة الرابعة (تركز المؤسسة على العملاء عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (34.639) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن المؤسسة تهتم عملائها عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (79.56%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة الخامسة (تشارك المؤسسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (45.526) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن إدارة المؤسسة تلتزم بالجودة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (67.09%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة السادسة (تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين العاملين عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (47.920) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن إدارة المؤسسة تشارك جميع العاملين بها في اتخاذ القرارات عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (67.09%)؛

– بالنسبة للفرضية المساعدة السابعة (تقوم المؤسسة بالوقاية بدل التفتيش عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (47.508) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من

(0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن المؤسسة تطبق مبدأ الوقاية بدل التفتيش عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (76.34%)؛

– بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى (تطبق المؤسسة أسلوب إدارة جودة شاملة عند مستوى معنوية 0.05) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ (54.264) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (2.6618) عند مستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أن المؤسسة تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يثبت صحة ما ذكر سابقاً أن نسبة تطبيق هذا المبدأ تقدر بـ (75.00%).

2.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة)

الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05)"

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين انتهاج المؤسسة المينائية سكيكدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها للميزة التنافسية، تم استخدام "معامل الارتباط بيرسون" لقياس العلاقة ومعرفة إذا كانت ذات دلالة معنوية أو غير دالة معنوياً. وذلك حسب قاعدة القرار التالية:

إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) نقبل الفرضية، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة؛

إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) نقبل الفرضية، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية.

الفرضية البديلة (H_1) = الارتباط ذو دلالة معنوية

والجدول (36-03) سيوضح معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية:

الجدول 03-36: معامل بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	معامل بيرسون r	قوة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
الفرضية المساعدة الأولى	0.679	قوية	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الثانية	0.617	قوية	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الثالثة	0.548	متوسطة	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الرابعة	0.539	متوسطة	0.000	قبول
الفرضية المساعدة الخامسة	0.545	متوسطة	0.000	قبول
الفرضية المساعدة السادسة	0.591	متوسطة	0.000	قبول
الفرضية المساعدة السابعة	0.637	قوية	0.000	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.741	قوية	0.000	قبول

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

من خلال بيانات الجدول السابق نستطيع استخراج ما يلي:

– بالنسبة للفرضية المساعدة الأولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة) تشير نتائج التحليل الاحصائي أن معامل الارتباط (0.679) وهو ارتباط قوي، وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05). عليه نقبل الفرضية البديلة. مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة، يرجع سبب هذا الارتباط إلى أهمية التحسين المستمر للعمليات والجودة في تقديم خدمات ترضي وتشبع رغبات العملاء، وبما أن جودة المنتج تعتبر عامل تنافسي مهم بين كل مؤسسة وأخرى، فإن معظم السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسة تتمحور حول جودة خدماتها لإرضاء رغبات وحاجات العملاء.

– بالنسبة للفرضية المساعدة الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العملاء والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة يساوي (0.617) وهو ارتباط قوي، وهذا عند مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملاء و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة. ويرجع هذا الارتباط كون الهدف الأساسي من سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء. و حتى تحقق المؤسسة مركز تنافسي مميز عليها التركيز على العملاء من خلال تلبية حاجاته و رغباته.

– بالنسبة للفرضية المساعدة الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الكفاءات و الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التركيز على الموارد والكفاءات البشرية و بين الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة يساوي (0.548) وهو ارتباط متوسط، عند مستوى معنوية (0.000) و هو أقل من (0.05) و منه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مبدأ التركيز على الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

– بالنسبة للفرضية المساعدة الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة الكاملة للعاملين والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المشاركة الكاملة للعاملين والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة يساوي (0.539) وهو ارتباط متوسط، وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة الكاملة للعاملين و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

– بالنسبة للفرضية المساعدة الخامسة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة يساوي (0.545) وهو ارتباط متوسط، وهذا عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة. وهذا راجع إلى أنه في حال وجود التزام من الإدارة العليا سواء كان ذلك التزام نحو إنتاج منتجات بجودة عالية أو الالتزام بإرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء، فهو يحتم عليها خلق ميزة تنافس بها باقي المؤسسات للتعريف بالمنتج و تقديمه للعميل.

– بالنسبة للفرضية المساعدة السادسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال الوقاية بدل التفتيش والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين مبدأ الوقاية بدل التفتيش والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة يساوي (0.591) وهو ارتباط متوسط . ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العملية الانتاجية والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة.

– بالنسبة للفرضية المساعدة السابعة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للجودة والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة يساوي (0.637) وهو ارتباط قوي ومستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من (0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة) يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة يساوي (0.741) و مستوى الدلالة (0.000) و هو أقل من (0.05) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة.

أي أنه بتطبيق المؤسسة لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تتوفر لديها ميزة تنافسية، وكلما زاد اهتمامها بها و زادت نسبة تطبيقها كلما زاد امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية. وهذه النتائج متفقة مع الدراسات السابقة التالية:

– دراسة "باسل فارس قنديل" تحت عنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في غزة"، حيث وجد أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و السياسات التنافسية في القطاع الصناعي بغزة؛

– دراسة "علي فلاح الزعبي و محمود حسين الوادي" تحت عنوان "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"، حيث وجد أن هناك علاقة معنوية بين معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. وقدّر معامل الارتباط ب (0.835) عند مستوى معنوية (0.05)؛

– دراسة"ليث شاكر محسن و علاء فرحات طالب الدعي" تحت عنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، حيث وجد أن هناك علاقة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية على المستوى الكلي.

3.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (التأثير بين المتغيرين التابع و المستقل)

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية"

تمت معالجة الانحدار بطريقة المربعات الصغرى. حيث أن تمثل المتغير المستقل (X) يتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع (Y) يتمثل في الميزة التنافسية. والنتائج ملخصة في الجداول التالية:

الجدول 03-37: الارتباط الخطي بين المتغيرين التابع و المستقل

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	انحراف معياري
إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية	0.733	0.537	0.529	0.428

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

الجدول 03-38: نتائج تحليل تباين خط الانحدار

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.354	1	12.354	67.296	4	0.000
داخل المجموعات	10.648	58	0.184			
كلي	23.002	59				

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج (spss15)

الجدول 03-39: جدول معاملات خط الانحدار

مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	معامل الارتباط	المعاملات		المتغير المستقل (إدارة جودة شاملة)
				خطأ معياري	β	
0.000	1.671	8.203	0.733	0.395	0.479	مقطع خط الانحدار
				0.105	0.861	ميل الانحدار

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج (SPSS15)

من النتائج السابقة الموضحة في الجداول (37-3)، (38-3) و (39-3) نجد أن:

- معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية يساوي (0.733) و هو يدل على ارتباط قوي بينهما، و ذلك عند مستوى معنوية (0.000) و هو أصغر من (0.05).
- معامل التحديد (هو مربع معامل الارتباط) يقدر بـ ($R_{\text{Square}}=0.537$) وذلك بخطأ معياري عند التقدير (0.42847). أي أن مدى الثقة في تقدير النموذج الخطي السابق للمتغير التابع (53.7%). والنسبة المتبقية (46.3%) ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) لم تدخل في نموذج الانحدار.
- قيمة (F) المحسوبة ($F=67.296$) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية ($F=4$)، وذلك عند مستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05) هذا ما يشير إلى وجود تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.
- قيمة (t) المحسوبة ($t=8.203$) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية ($t=1.671$)، وذلك عند مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من (0.05) ما يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) الموجبة الاتجاه ($\beta=0.479$)، و التي تعني أن كل تغير بمقدار (1) في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يؤدي إلى تغير مقداره (0.56) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).
- تشير قيمة الثابت (a) البالغة ($a=0.861$)، و هذا يعني أن هناك وجوداً للميزة التنافسية عندما تكون قيمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (0). وهذا يعني أنه بزيادة إدارة الجودة الشاملة سوف تزداد قيمة الميزة التنافسية ليكون قيمة (β) كانت موجبة الاتجاه.

– بناء على ما تقدم، فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت متنافية مع الفرضية الرئيسية الثالثة، مما يؤكد عدم صحة هذه الفرضية، بالتالي رفضها. أي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر في الميزة التنافسية.

و مما سبق يكون نموذج انحدار الميزة التنافسية على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة كالتالي:¹⁸⁴

$$Y = (0.861 \times X) + 0.479$$

4.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (أثر السمات الشخصية على آراء أفراد العينة)

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على مايلي: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة للفروقات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية)

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للاختلافات السابقة الذكر. حيث تتمثل قاعدة القرار لقول أو رفض الفرضية في ما يلي:

- إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية المقدرة بـ (4) ومستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية؛
 - إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر أو يساوي قيمة (F) الجدولية المقدرة بـ (4) ومستوى المعنوية أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة؛
- الفرضية الديلة (H_1) = توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى للسمات الشخصية.

1.4.2.3. أثر المسمى الوظيفي على آراء أفراد العينة

الفرضية المساعدة الاولى: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة للمسمى الوظيفي

الجدول 40-03: أثر المسمى الوظيفي على آراء أفراد عينة الدراسة

المحاور	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
محاور إدارة الجودة الشاملة ككل	0.669	0.574
محاور الميزة التنافسية ككل	0.140	0.936

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول السابق رقم (40-03) ما يلي:

- تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.669) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية المقدرة بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.574) وهو أكبر من (0.05)؛
 - تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.140) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية المقدرة بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.936) وهو أكبر من (0.05).
- و منه لا يمكن دعم الفرضية القائلة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

2.4.2.3. أثر المؤهل العلمي على آراء أفراد العينة

الفرضية المساعدة الثانية: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة للمؤهل العلمي.

الجدول 41-03: أثر المؤهل العلمي على آراء أفراد عينة الدراسة

المحاور	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
محاور إدارة الجودة الشاملة ككل	6.569	0.001
محاور الميزة التنافسية ككل	4.990	0.004

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول السابق رقم (03-41) ما يلي:

- تحليل التباين لأثر المؤهل العلمي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.569) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية المقدره بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.001) وهو أصغر من (0.05)؛
 - تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.990) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية المقدره بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.040) وهو أصغر من (0.05).
- و منه يمكن دعم الفرضية القائلة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

3.4.2.3. أثر عدد سنوات الخبرة على آراء أفراد عينة الدراسة

الفرضية المساعدة الثالثة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة راجعة لعدد سنوات الخبرة المهنية.

الجدول 03-42: أثر عدد سنوات الخبرة على آراء أفراد عينة الدراسة

المحاور	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
محاور إدارة الجودة الشاملة ككل	0.574	0.682
الميزة التنافسية ككل	1.058	0.386

مستوى الدلالة الاحصائية = 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS 15

يتضح من الجدول السابق رقم (03-42) ما يلي:

- تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.574) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية المقدره بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.682) وهو أكبر من (0.05)؛
 - تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي على إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) أظهر النتائج التالية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.058) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية المقدره بـ (4)، وهذا عند مستوى معنوية (0.386) وهو أكبر من (0.05).
- و منه لا يمكن دعم الفرضية القائلة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف في آراء أفراد العينة راجع إلى المسمى الوظيفي أو عدد سنوات الخبرة المهنية، كون المؤسسة قامت بتدريب جميع العاملين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

لكن نلتمس أثر بالنسبة للمستوى التعليمي على آراء أفراد العينة في المؤسسة المينائية سكيكة وذلك إلى أن ما نسبته (55%) من أفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس و(11.7%) متحصلين على شهادة دراسات عليا ما مجموعه (66.7%) ذوي شهادات جامعية، ما يجعل إجاباتهم أكثر دقة بالنسبة لإجابات الأفراد الآخرين الذين يمثلون نسبة (33.3%).

خلاصة الفصل:

بعد تفريغ و تحليل المحاور الثلاثة للاستبيان و الذي وزع على أفراد عينة الدراسة الذين يمثلون (100) فردا من المؤسسة المينائية بسكيكة. وتم استرداد (69) استبيان أي ما نسبته (69%) و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. استبعدت (9) منها لعدم جدية الاجابة ليصبح العدد الكلي (60) استبيان و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS15)، تبين لنا أن المؤسسة تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة و ذلك بنسبة 75 %. حيث تلتزم بمبادئها بنسب متفاوتة كمايلي:

- مبدأ التركيز على العملاء بنسبة (79.56%)؛
- مبدأ التزام الإدارة العليا بنسبة (77.81%) تطبقه المؤسسة تقريبا بنفس النسبة التي تطبق بها مبدأ التحسين المستمر بنسبة (77.53%)؛
- مبدأ الوقاية بدل التفتيش بنسبة (76.34%)؛
- مبدأ التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق بنسبة (74.47%)؛
- مبدأ التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية بنسبة (69.71%)؛
- و أخيرا مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين بنسبة (67.09%).

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. حيث أن معامل الارتباط بينهما بلغ (0.733). وهي علاقة موجبة قوية. و هذا ما نفى الفرضية الرئيسية التي تدعي عدم وجود ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.

وكذا تبين أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة

$$Y=0.861*X+0.479$$

التنافسية وفقا لعلاقة الانحدار التالية:

أما فيما يخص أثر الخصائص الشخصية على إجابات مفردات العينة، فقد تم تسجيل تأثير المؤهل العلمي على الإجابات. دون تسجيل أي أثر للخصائص الأخرى من عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

خاتمة الدراسة

الخاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة الانتهاج. فهي لا تقوم على جودة المنتج النهائي فقط، بل تعتمد على الجودة في جميع مراحل الانتاج بدءاً من عملية التمويل وصولاً إلى تقديم المنتج للزبون. حيث أجمع الباحثون على كون هذه الإدارة الحديثة طريق نحو التميز واكتساب ميزة تنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة تم محاولة اسقاط المفاهيم النظرية على إحدى المؤسسات الوطنية الهامة الناشطة في الاقتصاد الجزائري، ألا وهي المؤسسة المينائية سكيكدة. حيث تم دراسة علاقتي الارتباط و التأثير بين كل من إدارة الجودة الشاملة (الممثلة بمبادئها المتمثلة في التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية)، والميزة التنافسية (الممثل بأبعاده الأربعة الممثلة في تقليل التكاليف، النوعية، الوقت والمرونة) في المؤسسة محل الدراسة.

1. النتائج:

بعد تحليل وتفسير بيانات الاستبيانات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة، واختبار الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.1. النتائج المتعلقة بتحليل متغير إدارة الجودة الشاملة:

– هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محاور متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة (3.75) فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المحاور (75.00%)، يعني أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية. وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب مبدأ التركيز على الزبائن، حيث كانت قيمة الوزن النسبي لها (79.56%)، يليها مبدأ التزام الإدارة العليا بوزن نسبي (77.81%) الذي تطبقه تقريبا بنفس النسبة التي تطبق بها مبدأ التحسين المستمر بنسبة (77.53%). ثم مبدأ الوقاية بدل التفتيش بوزن نسبي قدره (76.34%). مبدأ التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق بنسبة (74.47%)، مبدأ التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية بنسبة (69.71%). وأخيراً مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين حيث كانت قيمة الوزن النسبي له (67.09%) ويمثل هذا البعد الأقل من حيث التطبيق.

2.1. النتائج المتعلقة بتحليل متغير الميزة التنافسية:

أظهر التحليل أن الوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية قد تجاوز المتوسط بقليل، أي أن هناك ميزة تنافسية فوق المتوسط، و هذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تطوير لتعزيز ميزتها التنافسية.

3.1. النتائج المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل و الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكة. وقد بلغ معامل الارتباط (0.733)؛
- توجد علاقة ارتباط بين كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على حدى و بين الميزة التنافسية.

4.1. النتائج المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية تمثل بنموذج الانحدار التالي: $Y=(0.861*X)+0.479$

5.1. النتائج المتعلقة بتباين آراء العينة:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد العينة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). في حين توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي؛

2. التوصيات:

- و في ضوء النتائج السابقة للمؤسسة المينائية سكيكة يمكن إيراد الاقتراحات التالية:
- التعزيز من الورشات والأيام الدراسية لإيصال مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين، والتحسيس بأهميتها، لأن بعض العمال لم يستوعبوا هذه الفلسفة الإدارية؛
- العمل على تحسيس العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة، كون بعض العمال لا يؤمنون بأهمية جودة الخدمة كونها غير ملموسة؛
- العدل في الدورات التكوينية و تعميمها على جميع العمال و ليس حصرها على البعض فقط؛
- تشجيع وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة و إعطائها مكانة ملائمة، لتعزيز المؤسسة من مكانتها التنافسية؛

- الاهتمام بمشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة؛
 - زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم و ما لديهم من حقائق إلى المستويات العليا للمؤسسة، و ضرورة اهتمام هذه الأخيرة بالتقارير التي تصلهم و أخذها بعين الاعتبار؛
 - السعي لتطبيق نظام حوافز ملائم لتحفيز العمال على تحسين أدائهم أكثر؛
 - زيادة الاهتمام و الوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛
 - إعداد المؤسسة لدراسة شاملة عن وضعها الحالي لمقارنته مع مثيلاها في الصناعة ومعرفة موقعها في القطاع، و المحاولة من تحسينه.
- كما يمكن إضافة اقتراحات عامة منها:
- تقديم جائزة (ولو لوحة شرف) لأفضل عامل أو قسم ملتزم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير تضعها الإدارة العليا بالتنسيق مع قسم الجودة.
 - زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات باستخدام أساليب و أدوات علمية بغرض تحسين الجودة
 - ضرورة سعي المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف إستراتيجي يتفق و متطلبات النظام العالمي الجديد؛
 - الاهتمام بالبنى التحتية لبناء أنظمة جودة فعالة وزيادة اهتمام الإدارات العليا في المؤسسات بالبحث والتطوير المستمر للمنتجات؛
 - مبادرة الدولة بتقديم جائزة للجودة تقوم على قواعد معينة تقدم سنويا للمؤسسات التي تتميز منتجاتها بمواصفات جودة عالية، حتى تشجع المؤسسات على التسابق نحو الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
 - الانفتاح على التجارب العالمية الناجحة في مجال الجودة و الاستفادة منها.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج كيف تنتج في عالم متغير، ط 01، أحمد سيد مصطفى للنشر، دون سنة نشر؛
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط 4، أحمد سيد مصطفى للنشر، 1990؛
3. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث و التدريب و الاستشارات، مصر، 2009؛
4. بتس روبرت و لي ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط 01، دار الفجر، القاهرة، 2008؛
5. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008؛
6. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001؛
7. رجب حسين، استراتيجية المؤسسة، ط 02، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008؛
8. رعد عبد الله الطائي و عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008؛
9. جمال الدين محمد مرسى و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009؛
10. جيمس إيفان و جيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة التنظيم و الإستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية؛
11. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008؛
12. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإيزو 9000-2004) و التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008؛
13. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008؛

14. خضير كاظم حمود إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2002؛
15. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 04، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2009؛
16. خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010؛
17. سادلر فيليب، الإدارة الإستراتيجية، تعريب علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 2008؛
18. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
19. شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001؛
20. صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008؛
21. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2007؛
22. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2006؛
23. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات، ط 03، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997؛
24. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2004؛
25. عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000؛
26. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2001؛
27. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2009؛
28. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000؛

29. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007؛
30. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها، ط 02، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006؛
31. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، ط 01، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006؛
32. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
33. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2004؛
34. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006؛
35. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006؛
36. محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009؛
37. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ط 01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003؛
38. محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، ط 01، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009؛
39. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، 2008؛
40. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2005؛
41. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة: ISO9000, ISO14000، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، 2002؛
42. محمد عبد حسين الطائي و نعمة عباس خضير الخفاجي، نظر المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009؛
43. محمد شرين الكردي، الدليل العلمي إلى الإيزو، مكتبة ابن سينا، مصر الجديدة؛
44. محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مراكز المعلومات، ط 02، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009؛

45. محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة تنافسية-إدارة معرفة-إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007؛
46. محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010؛
47. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976؛
48. مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007؛
49. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008؛
50. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، ط 01، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007؛
51. نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008؛
52. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998؛
53. نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: إدارة تنافسية-إدارة معرفة-إدارة مخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007؛
54. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط 01، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010؛
55. نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم وأسس و تطبيقات، ط 01، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2011؛
56. يوسف حليم الطائي و آخرون؛ نظم إدارة الجودة قي المنظمات الإنتاجية و الخدمية، اليازوري، عمان؛

ثانياً: مذكرات الماجستير و أطروحات الدكتوراه

57. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2005؛
58. باديس نبيلة، إبراز دور إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2012؛

59. بن قايد فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة 2008-2012، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2011؛
60. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2002؛
61. بوغازي فريدة، تأثير الموارد التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعصير و المصبرات وحدة رمضان جمال، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007؛
62. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة، 2007؛
63. حمدي أبو القاسم، تنمية الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط 1999-2005، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004؛
64. خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس و مستشفى الراهبات، أطروحة دكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، عن الموقع الإلكتروني <http://stclements.edu/grad/gradkhalil.pdf>؛
65. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، <http://www.tishreen.edu.sy/ar/node/2144>؛
66. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة و دورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، عن الموقع الإلكتروني <http://www.abah.co.uk/Research-Papers/Quality-management-and-its-role-in-building-companies.pdf>؛
67. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2004؛
68. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2006؛

69. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2012؛

70. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال الجامعة الدولية البريطانية، 2010، عن الموقع الإلكتروني:

www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf

71. لعور فريد، إدارة التغيير و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2008؛

72. ملوك منصف، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) 9001 ISO دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2010؛

73. هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2009؛

ثالثا: المجالات

74. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 03، جامعة الشلف، 2008؛

75. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2007؛

76. بين عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006؛

77. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، 2007.

78. علاء فرحان طالب الدعيمي و ليث شاكر محسن، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، الفصل 4، 2012، ص 48، عن الموقع الإلكتروني

؛www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=68117

79. عمر عبد النبي الطلحي وعبد الكريم الدرسي، دور الأعمال الإلكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد 06، المجلد 01، دار النخلة للنشر، طرابلس- ليبيا، 2010، عن الموقع الإلكتروني www.iasj.net؛

80. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية و التحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، عن الموقع الإلكتروني

؛<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=26394>

81. مديحه عباس خلف، تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية (معمل فتح)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 28، 2011، عن الموقع الإلكتروني

؛<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53400>

رابعاً: الملتقيات

82. أكرم أحمد رضا الطويل و أحمد عوني أحمد عمر آغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة عدن، الكتاب 02، دار جامعة عدن للطباعة و النشر، 11-13/10/2010 عن الموقع: http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm

83. بن عيشي بشير و بن عيشي عمار؛ أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ملتقى دولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بشار، 14-15/02/2012؛

84. سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 22-23/04/2003؛

85. طرطار أحمد و حليمي سارة، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 10-11/05/2010؛

86. عمر عبد النبي الطلحي و فرج عبد الحميد بوشاح، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، المؤتمر العالمي الثالث لإدارة الجودة و البيئة و دورها في التنمية المتواصلة، مركز التنمية البشرية المعهد العالي لإدارة المنشآت الصناعية ببليبس، الشرقية-مصر، 26-28/04/2011، عن الموقع الإلكتروني

http://www.hias.edu.eg/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=42&Itemid=333&lang=ar

87. غيشي عبد العالي، تقييم جودة الاتصال في البنوك التجارية من منظور مستخدميها حالة مجموعة من البنوك الوطنية و الأجنبية بمدينة قسنطينة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 10-11/05/2011؛

88. فرومي حميد و وعيل ميلود، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10/11/2010؛

89. قويدر لوييزة و كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28/11/2007؛

90. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير (تجارب الدول)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، يومي 03-04/12/2012؛

91. موسي سهام و العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (الانترنت) دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10/11/2010؛

خامسا: مواقع الأنترنت:

92. هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ،
www.kaaum.com؛

المراجع باللغات الأجنبية:

أولاً: الكتب

93. Bernhard Adriaenssens et autres, Marketing et qualité totale, 1^{ère} édition, De Boeck, Bruxelles, 1992;
94. De Woot Philippe et De Koeing Gérard, Management Stratégique et compétitivité, De Boeck université, Bruxelles, 1995;
95. Desreumaux Alain et autres, Stratégie, Pearson Education, France, 2006;
96. J. C. TARON DEAU, Marketing stratégie industrielle, édition Vuibert, Paris, 1998
97. Garibaldi Gérard, Analyse Stratégique, éditions d'organisation EYROLLES, Paris, 2007;
98. Gerry Johnson et autres, Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2008;
99. Kamisk F. Gerd et Brauer Jog Peter, Management de la qualité de A à Z, Masson, Paris, 1995
100. Kotler Keller et autres, Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education, France, 2006;
101. Leroy Frédéric, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, France, 2010
102. Magakian Jean-Louis et Marielle Audrey Payaude, Cent fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Bréal, Paris, 2007;
103. Martinet Charles Alain et Silem Ahmed, lexique de gestion, 2^{ème} édition, Dalloze, France, 2009, P13.
104. Mayrhofer Ulrik, Lexifac gestion: Management Stratégique, Bréal, Paris, 2007;

- 105.Mukherjee.P.N, Total Quality Management, Prentice Hall of India, New Delhi, 2006;
- 106.Morfaw John, Total Quality Management Model for the Sustainability of projects and Programs in Africa, University Press Of America, New York, 2009;
- 107.Mouillot Philippe, Stratégie de l'entreprise, edition Gualino, Paris, 2007.
- 108.PORTER Michael, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982;
- 109.Micheal Porter, L'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, DUNOD, Paris, 1999 ;
- 110.Rainelli Michel, Les stratégie des entreprises face à la mondialisation, Management Société, Paris, 1999;
- 111.R-S-Naagarazan and A-A-Arivalagar, Total Quality Management, 1st edition, New Age International Publishers, New Delhi, 2005;
- 112.Siddiki Abdallah, management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen, 2eme édition, office des publications universitaires, Algérie, 2008.

ثانيا: أطروحات الماجستير و رسائل الدكتوراه

- 113.Achoche Mohamed, contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle Essai theorico-Empirique le cas de BCR, mémoire de magistère, université Farhat Abbas, Sétif, 1997;

ثالثا: المجلات

- 114.Boudersa Leulmi, Contribution à la compréhension de la notion de qualité au milieu organisationnel, Revue des sciences Humaines, N° 05, Biskra, Décembre 2003.

رابعا: مواقع الأنترنت

- 115.www.skikda-port.com: الموقع الإلكتروني للمؤسسة المينائية سكيكدة

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته: سيدي، سيدتي

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة سكيكدة، تقوم الباحثة بإجراء دراسة تحت عنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة". و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبيان الموالي. لذا الرجاء من حضراتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان و ذلك بما يتفق مع وجهة نظركم بكل دقة و مصداقية، علما أن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط و ستعامل بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

إبراهيم توهامي

نور الهدى بورغدة

القسم الأول: بيانات شخصية:

- المسمى الوظيفي: ☐ مدير مديرية ☐ مدير قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف

- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا

- عدد سنوات الخبرة المهنية: ☐ 01-05 سنوات ☐ 06-10 سنوات

- ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ < 20 سنة

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على مجموعة أسئلة لهل علاقة بمدى تطبيق المؤسسة المينائية
سكيدة لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة					العبارات
غير مطابقة تماما	غير مطبق	متوسط التطبيق	مطبق	مطبق تماما	
I. التحسين المستمر					
					01 تحرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمة المقدمة من أجل تحسين الجودة
					02 تنظر المؤسسة إلى التحسين المستمر على أنه أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
					03 تعمل المؤسسة المينائية على تطوير و تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر
					04 مشاركة المؤسسة في الملتقيات و الندوات من أجل اكتساب خبرات و تقنيات جديدة لتحسين جودة خدماتها
					05 تستخدم المؤسسة أدوات إحصائية لتحليل جودة العمليات و تحسين عملية إدارة الجودة الشاملة
					06 العمل على تحسين مستوى أداء العمال باستمرار
					07 مناقشة العمال في الأخطاء التي وقعوا فيها لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى
II. التركيز على الزبون					
					08 تضع المؤسسة مصلحة الزبون في مقدمة

					اهتماماتها	
					تتعاون المؤسسة مع الزبون في حال حدوث مشكل	09
					الاتصال المباشر مع الزبون لتسهيل تقديم الخدمة	10
					إبلاغ الزبائن بالخدمات الجديدة	11
					تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة حاجيات الزبائن و رغباتهم	12
					تخصيص مكتب لاستقبال شكاوي الزبائن والأخذ بها بعين الاعتبار	13
III. التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية						
					اختيار و تعيين العاملين وفق معايير موضوعية عالية لضمان جودة خدماتها	14
					تشجيع العاملين على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	15
					تحفيز العاملين المتميزين معنويا	16
					تحفيز العاملين المتميزين ماديا	17
					إرسال العاملين للقيام بدورات تكوينية	18
					تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة	19
IV. المشاركة الكاملة للعاملين						
					مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بالرأي الصائب	20
					جميع العاملين يسعون لتطوير خدمات المؤسسة	21
					وجود روح الفريق و العمل الجماعي لدى العاملين	22

					تشجع الإدارة عامليها على الإبداع و الابتكار	23
					جميع العاملين مسعولين عن تقديم خدمات جيدة للزبائن	24
					جميع العاملين على دراية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة	25
					يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة	26
V. التزام الإدارة العليا بالجودة						
					تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة الجودة شعارا لها	27
					وجود وثيقة تثبت التزام الإدارة العليا بانتهاج إدارة الجودة الشاملة و تعميمها على جميع الأقسام	28
					تعمل الإدارة العليا على ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى عمالها من خلال الاجتماعات، الملصقات،...	29
					تخصص الإدارة العليا ميزانية لتطوير جودة خدماتها	30
					تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد على التميز	31
					تقوم الإدارة بخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد	32
					تسعى الإدارة العليا دوما للتميز عن منافسيها	33
VI. الوقاية بدل التفتيش						
					تعمل المؤسسة على تحليل شكاوي الزبائن للتقليل من حالات عدم مطابقة الخدمات لمواصفات الجودة	34
					تعتمد المؤسسة على نظام تقييم دوري	35

					لخدماتها	
					التحقق من جودة الخدمات عن طريق التفتيش و المراقبة من وقت لآخر	36
					تحدد إدارة المؤسسة طبيعة عدم المطابقة داخل المؤسسة و على ضوءها تتخذ الإجراءات التصحيحية	37
					تقوم المؤسسة باختيار المواد الأولية اللازمة لتقديم خدماتها على أساس معايير أهمها الجودة	38
VII. التخطيط الاستراتيجي للجودة و اتخاذ القرارات بناء على حقائق						
					جميع العاملين عن دراية بمهمة و أهداف المؤسسة	39
					تقوم رسالة المؤسسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة	40
					توفر المؤسسة مخصصات مالية كافية لتطوير أنظمة المعلومات	41
					يلعب قسم الجودة في مؤسستكم دورا فعالا في وضع الخطط و الاستراتيجيات	42
					توفر نظام معلومات عن البيئة التنافسية للمؤسسة المينائية	43
					تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في جمع البيانات	44
					توفر نظام معلومات متكامل يوفر معلومات سريعة و دقيقة لمتخذي القرار	45

القسم الثالث: هذا القسم يشمل أسئلة حول درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة لمعايير الميزة التنافسية:

درجة الموافقة					العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
I. التكاليف					
					46 ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
					47 ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة سعرية مع المؤسسات المينائية الأخرى
					48 ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جذب الزبائن و زيادة أرباح المؤسسة
II. النوعية					
					49 ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استيعاب و استخدام تكنولوجيا جديدة غير متوفرة لدى المنافسين
					50 ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير كفاءة الموارد البشرية
					51 مكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تحسين خدمات المؤسسة
					52 انتهاج إدارة الجودة الشاملة مكن المؤسسة من التميز عن منافسيها
III. الوقت					
					53 ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الالتزام

					بمواعيد الاستلام	
					ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة مواكبة التطورات التكنولوجية	54
					ساعد إدارة الجودة الشاملة في سرعة مواكبة خدمات المنافسين	55
					ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سرعة تلبية طلبات الزبائن	56
IV. المرونة						
					ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سرعة الاستجابة لحاجيات الزبائن	57
					ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التماشي مع الخدمات المقدمة من طرف المنافسين و العمل على تطويرها	58
					ساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مرونة الخدمات مع القرارات الحكومية	59

ما هي المقترحات التي تراها مناسبة لإدارة المؤسسة المينائية سكيكدة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتعزيز قدرتها التنافسية؟

.....

.....

.....

.....

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية سكيكدة، بالإضافة إلى دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية للمؤسسة (كمتغير تابع). و قد تبع المتغير المستقل مجموعة من المبادئ الداعمة له و هي التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية، المشاركة الكاملة للعاملين، التزام الإدارة العليا بالجودة، الوقاية بدل التفتيش، التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات بناء على حقائق. أما المتغير التابع فقد تمت تجزئته إلى أربعة أبعاد هي: تقليل التكاليف، النوعية، الوقت و المرونة.

شملت الدراسة أربع فرضيات تناولت على الترتيب: انتهاج المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة، أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمؤسسة و أثر السمات الشخصية لأفراد العينة على آرائهم.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين الدائمين بالمؤسسة المينائية سكيكدة. و قد تم استخدام عينة عشوائية بلغ عددها (100) فرد. و كان الاستبيان هو الأداة الرئيسية في البحث حيث وزع على عينة الدراسة. أين تم استرداد (69) استبيان أي ما نسبته (69%) و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. استبعدت (9) منها لعدم جدية الإجابة ليصبح العدد الكلي (60) استبيان. وقد تم تفرغ البيانات المجمعة من الاستبيانات في برنامج (SPSS 15)، أين عولجت بعدة أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات منها معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الإشارة غير المعلمي، اختبار (t)، اختبار التباين الأحادي .

و انطلاقا من نتائج اختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– هناك اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات إيجابية متفاوتة. فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على الزبائن بنسبة (79.56%) كون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة خدمية. و قد بلغت نسبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة (75%).

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة والميزة التنافسية في المؤسسة المينائية سكيكدة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.733)؛

– نموذج الانحدار الخطي للمتغير التابع (الميزة التنافسية) على المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يمثل بالعلاقة: $(Y=0.861 \cdot X + 0.479)$ ؛

– لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعود إلى عدد سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي؛

– توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة راجعة إلى المستوى التعليمي للأفراد.
كما خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة بالمؤسسات، و سعيها لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المواصفات القياسية الدولية (إيزو)، المؤسسة المينائية سكيكدة.

Résumé :

Cette étude vise à identifier la réalité du système managérial de la qualité totale au niveau de l'Entreprise Portuaire de Skikda. Elle vise également à élaborer l'effet de l'application du système « Management par la qualité totale » (comme étant une variable indépendante) de l'avantage concurrentiel (comme étant une variable dépendante). La variable indépendante est accompagnée par un groupe de principes qui la soutiennent: l'amélioration continue, la concentration sur les clients, la concentration sur les ressources, les compétences humaines, la participation complète des travailleurs, le sérieux de l'administration supérieure, la prévention au lieu de l'inspection, le plan stratégique et la prise des décisions basée sur des faits. La variable dépendante a été cependant répartie en quatre dimensions qui sont: les couts, la qualité, le temps et la flexibilité.

Cette étude met l'accent sur trois hypothèses qui traitent respectivement: les principes managériaux de la qualité totale pris par l'entreprise, l'influence de ces principes sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise et l'effet des caractéristiques personnelles des individus de l'échantillon sur leurs points de vue. Le groupe étudié se compose des employés permanents au niveau de l'Entreprise Portuaire de Skikda. Un échantillon aléatoire de (100) individus a été utilisé. Le questionnaire a été l'outil principal dans la recherche ; il a été distribué sur l'échantillon voulu. On a par conséquent reçu (69) questionnaires

représentant le taux de (69%) qui est considéré comme acceptable pour les objectifs de la recherche scientifique, dont 09 ont été exclus faute du sérieux de la réponse. Le nombre total des questionnaires devient alors (60). Les données regroupées de ces questionnaires ont été introduites dans le programme (SPSS 15) ou elles ont été traitées moyennant divers procédés statistiques pour pouvoir examiner les hypothèses, tels que: le coefficient de corrélation de Spearman et le test de variance.

A partir des résultats de l'examination des hypothèses, plusieurs résultats ont été déduits de cette étude dont les plus remarquables sont :

- l'Entreprise Portuaire de Skikda s'intéresse aux principes managériaux de la qualité totale, à l'application de la plupart de ces variables avec de divers degrés positifs. La focalisation sur les clients a signalé le plus haut niveau d'application avec un taux de (79.56%); cela est dû à la serviabilité de l'entreprise en question alors que le taux de l'application managériale de la qualité totale a atteint les (75%).
- Il existe une relation d'une signification statistique entre toutes les variables du système managérial de la qualité totale dans l'étude et l'avantage concurrentielle au sein de l'entreprise portuaire de Skikda dont le coefficient de corrélation entre eux a atteint(0.733);
- Il n'existe pas des différences d'une signification statistique entre les réponses des individus de l'échantillon revenant au nombre d'années d'expérience et l'indice fonctionnel;
- Il existe des différences attachées à la signification statistique entre les réponses des individus de l'échantillon revenant au niveau éducatif des individus;
- Le modèle de régression linéaire de la variable dépendante (l'avantage concurrentielle) sur la variable indépendante (le management de la qualité totale) est représenté par la relation : ($Y=0.861*X+0.479$).

Plusieurs recommandations ont été déduites de cette étude dont les plus remarquables: évoluer l'intérêt et la sensibilisation pour appliquer toutes les dimensions de la qualité totale au niveau des entreprises, et fournir des efforts pour accroître la compétitivité comme étant un objectif statistique d'une manière appropriée aux conditions requises par le nouveau système économique et international.

Mots clef : le management de la qualité totale , l'avantage Concurrentielle, ISO, l'Entreprise Portuaire de Skikda.

Abstract:

This study aims to identify the reality of the managerial system of total quality at the Port Company of Skikda. It also aims to develop the effect of the application of the system "Total Quality Management" (as an independent variable) competitive advantage (as a dependent variable). The independent variable is accompanied with a set of principles that support it: the continuous improvement, customer focus, concentration on resources, human skills, the full participation of workers, and the seriousness of the upper administration, the prevention rather than the inspection, the strategic plan and making decisions based on facts. The dependent variable, however, was divided into four dimensions which are: cost, quality, time and flexibility.

This study focuses on three assumptions which deal respectively with managerial principles of total quality taken by the company, the impact of these principles on the competitive advantage of the company and the influence of the personal characteristics of sample individuals on their points of view. The studied group consists of permanent employees at the Port Company of Skikda. A random sample of (100) individuals was used. The questionnaire was the main tool in research and has been distributed on the desired sample. We have therefore received (69) questionnaires representing the rate of (69%) which is considered as acceptable for the purposes of scientific research, (09) of which

were excluded due to the lack of serious response. The total number of questionnaires becomes (60). Pooled data from these questionnaires were introduced in the program (SPSS 15) where they were processed through various statistical methods to examine the assumptions, such as the correlation's coefficient and the Spearman's test variance.

From the results of the assumptions' examination, many results have been deduced from this study, the most notable are:

- The Port Company of Skikda is interested in managerial principles of total quality, the application of most of these variables with various positive degrees. Focusing on customers has reported the highest level of application with a rate of 79.56 %; this is due to the helpfulness of the company in question while the rate of managerial application of total quality has reached (75%);
- There is a relationship of statistical significance between all variables of the managerial system of total quality in the study and competitive advantage in the Port Company of Skikda where the correlation coefficient between them reached (0.733);
- There are no differences of statistical significance between the responses of individuals in the sample back to the number of years of experience and the functional index;
- There are differences associated with statistical significance between the responses of individuals in the sample back to the educational level of individuals;
- The linear regression model of the dependent variable (competitive advantage) on the independent variable (total quality management) is represented by the equation: ($Y=0.861 \cdot X+0.479$).

Several recommendations were derived from this study, the most remarkable: Develop the necessity of the interest and awareness to implement all aspects of total quality at the company's level, and make efforts to increase

competitiveness as a statistical objective appropriate to the requirements of the new international economic system.

الحمد لله
والصلاة والسلام
على سيدنا محمد
وآله الطيبين الطاهرين