



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

## أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لمؤسسة باتيميتال BATIMITAL ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة الاعمال

اشراف الدكتورة:

- د/بكدي مليكة

اعداد الطالبين:

✓ لعمامري وليد

✓ عباس رفيق

لجنة المناقشة:

رئيسا

/أ

أ/ بكدي مليكة (أستاذ تعليم عالي) مشرفا ومقررا

ممتحنا

/أ

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث

ويسّر لنا كل الطرق من أجل التحصيل الدراسي

طيلة خمس السنوات

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا المشرفة وكدي مليكة

الليزان لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة

كما أتقدم باسم عبارات الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة قسم

علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

## إهداء

إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عميق طفولتي، إلى دفتي حياتي وأريج شبابي  
إلى ملجئي وملاذي...إلى والدي العزيزان

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح...إلى رجل الصرامة  
والكرامة إلى أبي العبيب حفظه الله ورعاه.

إلى من أروضتني الحب والحياء العذب والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود  
إلى ملاكي في الحياة الى نهار العطاء الى خيط الأمل الذي ينير المستقبل  
إليك يا اميرتي أمي الغالية.

إلى من اهتم بكل تفاصيل هذا العمل من بعيد او من قريب  
إلى من يجمعني بهم صلة الرحم والود والحنان عائلة لعامري إلى كل من

شجعني وساعدني

أهدي هذا العمل المتواضع

**وليد**

# اهداء

إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عميق طفولتي، إلى دفتي حياتي وأريج شبابي إلى ملجئي  
وملاذي...إلى والدي العزيزان  
إلى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح...إلى رجل الصرامة والكرامة إلى أبي  
الحبيب حفظه الله ورحمه.  
إلى من أرضعتني الحبه والحياة الحبه والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود الى ملاكي في الحياة  
الى نهار العطاء الى خيط الأمل الذي ينير المستقبل اليك يا اميرتي أمي الغالية.  
الى من اهتم بكل تفاصيل هذا العمل من بعيد او من قريب  
إلى من يجمعني بهم صلة الرحم والود والحنان مائلة بحاس إلى كل من شجعني وساعدني  
أهدي هذا العمل المتواضع  
الى كل من علمني حرفا وكنت له عبدا اساتذتي الكرام والى كل من وسعتم  
ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

رفيقي

## الفهرس

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	الشكر
أ	مقدمة
<b>الفصل الاول: الاطار النظري لإدارة الجودة والميزة التنافسية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة
7	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة:
7	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها.
21	الفرع الثالث: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
24	الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.
30	الفرع الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
34	الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
35	المبحث الثاني: الميزة التنافسية و أهم مداخلها .
35	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
35	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:
37	الفرع الثاني: مقاربات الميزة التنافسية
37	الفرع الثالث: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية واستراتيجياتها:
40	الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية:
42	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:
43	الفرع الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية:
46	المبحث الثالث: أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة
46	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
48	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:
49	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة

51	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة باتيميتال
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى
54	المطلب الأول: نشأة مؤسسة باتيميتال
59	المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال
68	المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة باتيميتال وأهدافها
69	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
71	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: استجابات أفراد العينة لمحاوَر الاستبيان
81	المطلب الثاني: تحليل مدى الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
90	قائمة المراجع
-	الملاحق

المُلخَص

## الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وكل المفاهيم التي تحيط بها داخل المؤسسات وخاصة علاقتها بالميزة التنافسية ، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أداة فعالة من خلالها يتم الرفع أرباح المؤسسة وزيادة في حصة السوقية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة للمؤسسة، و من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الجودة الشاملة داخل المؤسسة باتيميتال، وأثرها في تحسين الميزة التنافسية لديها وكان ذلك باستخدام استمارة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية العمال والزبائن بمدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، وتم استفرغه باستخدام البرنامج الإحصائي spss21 ، تم توزيع 30 استبيان للطرفين من ناحية الموظف والزبون و جمعت 30 عينة ، إذ توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيري الدراسة مبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية لدى مؤسسة باتيميتال.

## ABSTRACT:

This study seeks to know the general principles of total quality management in the economic institution and all the concepts that surround it within the institutions, especially its relationship to competitive advantage, as total quality management is an effective tool through which the profits of the institution are raised and the market share increases in order to reach the achievement of its established goals for the institution And through the field study, the total quality within the institution was identified, and its impact on improving its competitive advantage, and that was by using the questionnaire form to know the opinion of the majority of workers and customers on the extent of the institution's application of total quality management, and it was queried using the statistical program spss21, 30 questionnaires were distributed to both parties In terms of the employee and the customer, and 30 samples were collected, as we found a strong statistically significant relationship between the two variables of the study, the principles of total quality and the competitive advantage of the Epatimetal Foundation.



# مقدمة

## مقدمة:

ضمن التطور الراهن ظهرت مفاهيم جديدة في جميع الميادين الاقتصادية جعلت كل المؤسسات بكل انواعها التجارية و الخدماتية وصناعية ورقمية تعيد النظر في سياساتها الإدارية، و أهم سبب لذلك هو ظاهرة العولمة و اكتظاظ الأسواق العالمية بمؤسسات اقتصادية تقدم مجموعة من المنتجات أو الخدمات مماثلة إلى حد بعيد ، و خاصة من حيث تلبية و توفير حاجات المستهلك في اقصر مدة واحيانا بأقل تكلفة ، مما أدى الى خلق منافسة قوية بين المؤسسات الاقتصادية فأصبحت هذه الأخيرة تواجه كسادا لسلعها في السوق، الأمر الذي أدى إلى تبني قوة تنافسية جديدة تعتمد على الجودة، فأصبحت الجودة محورا للتمايز بين السلع و الخدمات في الأسواق مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية و هذا إلى حد جعلها تخصص أقسام و إدارات متخصصة في تحقيق جودة شاملة و متنامية، و هذا من اجل ضمان بقائها و استمرارها في سوق يتميز بعدم الاستقرار و بيئة اقتصادية شديدة التذبذب.

## الإشكالية:

البيئة الاقتصادية المعاصرة تفرض على المؤسسات التي لديها الرغبة في البقاء والتفوق، مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، والحصول على ميزة تميزها عن باقي المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري.

لذلك سنحاول الكشف عن واقع وأثر مبادئ الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال **batimital** وهل تهدف حقيقة إلى التفوق من خلال الاهتمام بكافة متطلبات (iso) مواردها البشرية بغية الوصول لتحقيق الميزة التنافسية.

## ➤ الإشكالية:

سننتظر في هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: ما تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية داخل مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى؟

بعد إدراك مدى أهمية الجودة أو بمعنى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

قبل الاجابة على الاشكالية الرئيسية سنحاول الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

1. تحديد مفهوم الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

- ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة، العملاء، والعمال؟

- ما هي عوامل نجاح تأسيس الجودة في المؤسسة؟

- ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة؟

- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

- ما هو دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

- ما هو دور العمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

كما نتقدم بالفرضيات التالية لمعالجة هذا الموضوع:

**الفرضيات:**

- تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.

- تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

- لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة المنتجات والخدمات.

- تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.

- الموارد البشرية والكفاءات أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية.

- لا تمنح الدولة أية مزايا تنافسية للمؤسسات .

- يعد الإبداع مصدرًا لتطوير وتجديد منتجات وخدمات المؤسسة.

- لا يتحقق رضا العميل في مستويات الجودة الجيدة.

**أهمية البحث:**

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، و التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة و لذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة و التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

**أسباب إختيار الموضوع:**

ويستمد الموضوع مبرراته من:

-زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيرات.

-زيادة احترام المنافسة بين المؤسسات.

-سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

### أهداف البحث:

ويهدف هذا الموضوع إلى:

-رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

-التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

-توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

### هيكل البحث:

قسمنا الدراسة الى فصلين يلي كل فصل تمهيد صغير يضعنا أمام المقصد منه وتحديد مفاهيم الخاصة بالفصل وكل فصل ثلاث مباحث وكل مبحث في ثلاث مطالب.

فكان الفصل الاول خاص بالدراسة النظرية وتمثل في الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فتفصل الى ثلاث مباحث الاول يتحدث عن ادارة الجودة الشاملة ومبادئها والمبحث الثاني حددنا فيه مختلف المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية وأهم مداخلها وانقسم بذاته الى ثلاث مطالب اما المبحث الثالث خاص بالدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

والفصل الثاني من البحث كان جانبا تطبيقيا حيث عرفنا مختلف هياكل المؤسسة مع ذكر الهيكل التنظيمي لمختلف أقسام الشركة كمبحث أول والمبحث الثاني عرض اجراءات الدراسة تحليل النتائج المتحصلة عنها بواسطة برنامج SPSS وفي نهاية خلاصة لما توصلنا اليه من استنتاجات حول العلاقة بين متغيرات الدراسة والخاتمة البحث بأقسامها.

## المنهج المعتمد في الدراسة:

وقد تم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة، الميزة التنافسية، والعلاقة بينهما. ومن ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.

كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها.

ولتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع، تم الاعتماد على برنامج SPSS لفرز وإدخال إجابات عمال المؤسسة وتحليل نتائج وتفسيرها للخروج بخلاصة بررت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اهم الدراسات الدراسات السابقة

## صعوبات الدراسة:

أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتتمثل في:

-ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع نتناول موضوع الجودة وتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قلة ما نجد مراجع تربط بين الجودة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.

-صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها، كما هو الحال في المكتبة الجامعة الجليلي بونعامة مع احتمالية غلقها في فترة البحث لاسباب مكافحة المرض والحد من خطورة فيروس كورونا وانتشاره.

-طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدرًا كبيرًا من التعقيد والغموض، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى محاولة تناول هذا الأخير من كافة الجوانب التي يمسه.

الفصل الاول:

الاطار النظري لإدارة

الجودة والميزة

التنافسية

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدماتية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة، أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في التميز وتقديم سلع وخدمات ذات جودة وكسب حصة سوقية أفضل، التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

ومن السياسات والاستراتيجيات المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية وهذا قصد مواجهة المنافسين المنافسة الخارجية وهذا يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها وذلك بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح بها إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية ومميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور المنتجات الجديدة وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على التنمية وتطوير ميزتها التنافسية من خلال إيجاد طرق مناسبة وذلك بالأخص الإبداع التكنولوجي وإعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة TQM هي فلسفة كما أنها مجموعة من المبادئ والأساليب و الوسائل الفنية و الجهود و المهارات المتخصصة الخلاقة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات و الوظائف و المنتجات و الخدمات و الأفراد بالمنظمة و ذلك باستخدام كافة الموارد المادية و البشرية المتاحة و يستدعي ذلك سيادة الالتزام و الانضباط و استمرارية الجهود لمواجهة احتياجات و توقعات العملاء الحالية و المستقبلية وتحقيق رضا وسعادة العميل داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، و تحسين الإنتاجية، و زيادة الأرباح، و تحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها فقد أصبح لازماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لتحقيق ميزة تنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: تعريف الجودة:

لقد استأثرت الجودة 'Quality' اهتمام واسع من العديد من الباحثين و المفكرين و المتطلعين في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية... و قد أطلق على القرن الحادي عشر أنه قرن النوعية لما اقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية أو الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء.

إذا أردنا التحدث عن الجودة بصورة عامة ومحاولة إيجاد مفهوم يعبر عن هذا المصطلح سنجد أنه يتحمل العديد من الأفكار والتوضيحات فالجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة التي تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات المعلنة والضمنية من إستخدامه وهذه الخصائص تتغير حسب الوقت وبالتالي لا بد من المراجعة المستمرة لمتطلبات الجودة وهذه المتطلبات عادة ما يتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير فهناك من قال أن الجودة هي:

- الإتقان في العمل.



- الأداء الصحيح وبطريقة صحيحة منذ المرة الأولى.

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) و التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة و قديما كانت تعني الدقة و الإتقان، الملائمة للاستعمال كذلك أنها المطابقة مع السمات أو الخصائص، و حديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و أصبح له أبعاد جديدة و متشعبة.

حيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار، وكذلك مراقبة الانحرافات بأقل التكاليف.

وعرفها ديمينج 1986: أنها درجة متوقعة من التناسق و الاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.

و عرفت الجودة الشاملة أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية و الخدمات و بالأفراد و العمليات و البيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات".<sup>1</sup>

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة أنها: "مجموعة من المزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".

كما عرفها إيشيكاوا " إن الجودة تعني التخلص من العيوب بمعنى أن معدل الأخطاء يجب أن يكون قليلا جدا سواء من تصميم المنتج أو الخدمة، أو في تقليل إعادة العمل الخاطئ، ونسبة معدلات التفتيش".

ويقول وليسون أن الجودة النوعية هي "قياس المستوى للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى الخدمة المقدمة وذلك بناء على نتائج عملية قياس مستوى تلك الخدمات".

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن: "الجودة هي عبارة عن مجموع من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة و تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا لديهم".

**ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة:**

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة بتعاريف متعددة تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين، وفيما يلي سنركز على أهم هذه التعاريف:

1- **تعريف معهد المقاييس البريطاني:** عرف هذا الأخير (إ ج ش) بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات الزبون أو العميل و المجتمع، وتحقيق أهداف

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن،

المنظمة كذلك بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.<sup>1</sup>

2- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي: عرف إ ج ش بأنها: "نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، و يتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب الأعمال، و يستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة."<sup>2</sup>

3- تعريف د.مارشال ساشيكين و د. كينيث جيد كيزر: "إ ج ش تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها ، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات و التقنيات و التدريب، و يشمل ذلك تحسينا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة."<sup>3</sup>

4- بينما عرف العالم جون أوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل."<sup>4</sup>

5- أما وفق رويال ماييل royal mail فتعرف على أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

6- أما كول cole فقد حدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".

7- أما Toshio kondo فيعرفها على أنها "نظام يدمج كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام لزبون".

8- يعرف "عبد المحسن توفيق محمد" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين".

<sup>2</sup> -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص 22.

<sup>2</sup> - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع ، 2007، ص 33.

<sup>3</sup> -نفس المصدر السابق، ص 34.

<sup>4</sup> -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار المسيرة لنشر و التوزيع، 2005، ص 74.

9- ويعرفها "بدوي محمود الشيخ" على أنها: "مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون إستراتيجية شاملة بهدف تعبئة الجهود الجماعي للمنشأة ككل لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة ممكنة".

10- أما "أحمد سيد مصطفى" فقال: إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و الأقسام و فرق العمل و الأفراد سعياً لإشباع حاجات و توقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويتوجه بأهداف عريضة تتمثل في تحسين الجودة، خفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة".

11- كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس المفردات المكونة لها كما يلي:<sup>1</sup>

إدارة: بكل ما تعنيه الكلمة من تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل و توقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة، و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة.

ونجد أن هناك 3 طرق يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة بها:

الطريقة الأولى: يتمركز التعريف حول متطلبات وإحتياجات وتوقعات العميل فعرّفها كول أنها " نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوي رضا العميل والموظف على حد سواء"

وقال عنها توكسن أنها "إشراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل وما يفوق توقعاته"

الطريقة الثانية: فهي تتمركز حول النتائج النهائية لعملية التحسين فيقول عنها كروسبي أنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلاً وهي تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والإستخدام الأمثل لأساليب التحكم كما يعرف

<sup>1</sup> - محفوظ احمد جودة، مصدر سابق، ص، 23.

جابلونسيكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "منظر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العلمي والمجال الإداري في سبيل توفير تحسين جودة مستمرة وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية".  
الطريقة الثالثة: تعريف إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

و في ضوء التعاريف السالفة الذكر يمكن استنتاج تعريف نهائي مفاده: "أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة و نظام إداري حديث يجمع ما بين الشمولية أي التوسع في كافة المراحل و مناحي الأداء لتحقيق الجودة التي يتوقعها الزبون و التكامل بين مختلف العناصر المكونة له بأسلوب علمي مخطط ومدروس يركز على العمل الجماعي لكافة العاملين من خلال التحسين المستمر و الإبداع في كافة مناحي العمل للحصول في الأخير على كفاءة إنتاجية عالية و عوائد مجزية للمنظمة."

جدول رقم 01 : أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث و الإدارة التقليدية:

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	قصير المدى	تكامل و توازن بين القصير و الطويل
أسلوب العمل	فردى	جماعى تعاونى
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية و إصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية و تأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادى	مادى و معنوى معا
السياسات و الإجراءات	جامدة	مرنة

<sup>1</sup> - أساسيات إدارة الجودة الشاملة http : scribd.com/doc/2422765

هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين	كشف الأخطاء؛ لتحديد الأسباب ثم وضع العلاج مع تنمية الرقابة الذاتية
الريح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية و إرضاء الزبون
التخصيص	ضييق و فردي	واسع
حل المشاكل	فردي	جماعي
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة واضحة و مفهومة
أسلوب الرقابة	بعدي	متزامنة
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين رؤساء و مرؤوسين
هدف الإنتاج	التكلفة و كمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة عالية
التطوير و التحسين	عند الحاجة و الضرورة	مستمر
محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق و التكامل
اهتمام الأفراد	الأمان و الاستقرار الوظيفي	النمو و التطور
توجيه الأفراد	حب العمل	زرع الولاء و الانتماء للمنظمة
مسئولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسئولية الجميع
الزبون	خارجي فقط	داخلي و خارجي
الموردون	خصوم	خير معين
شراء المستلزمات	الهدف الشراء بأقل الأسعار	الشراء بما يخدم الجودة
اللوائح و الأنظمة	تمسك و التزام حرفي و تام بها	مرونة في تطبيق اللوائح و الأنظمة

علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية ، و الاستشارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد
---------------	---	---------------------------------

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وروادها.

أولاً : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

في بداية الخمسينات ذهب كل من ديمينج وجوران إلى اليابان ، في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان من الحرب العالمية الثانية وانتهز كل من ديمينج وجوران الفرصة وبدءا في تعليم اليابانيين تقنيات ومفاهيم الجودة الشاملة التي كان الأمريكيان يرفضونها في ذلك الوقت .

ويعد ادوارد ديمينج (Deming Edwards) رائد الجودة الأمريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.

وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة وقد قسمت إلي أربعة فترات تاريخية : الفحص ،ثم الرقابة الإحصائية على الجودة ، ثم ضمان الجودة أو تأكيد الجودة ثم الإدارة الإستراتيجية للجودة .<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى : التفتيش والفحص Inspection:**

كانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن الثامن عشر خاصة عند ظهور نظام الإنتاج الكبير وعادة تتم متابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها.حيث كان التركيز في قياس الجودة محصوراً في عملية الفحص حيث يتم استبعاد المعيب منها وكان الفحص عشوائياً استناداً إلى التقديرات الإحصائية وانحصرت مسؤولية الرقابة على الجودة في مدير الجودة وكانت عملية التفتيش والفحص لأغراض الجودة فقط .كذلك لم يتم الاهتمام بمعرفة وإرجاع أسباب العيوب وتتبعها ولم تخلو المنتجات من العيوب في هذه المرحلة و في تلك الفترة مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات فقط حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريده المنتج (Qualitt Control ) وليس وفقاً لما يريده العميل.فعملية الفحص فتتضمن تحديد مدى مطابقة المنتج المواصفات

<sup>1</sup> Realise par Belfedhal Benasla, consulté le 15/03/2022 [www.google.com](http://www.google.com) .

الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات يمكن تسليمها إلى العميل أما غير المطابقة فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها، أو يتم بيعها بأسعار أقل .

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها ،فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ،إن عملية الفحص اكتشفت الخطأ و لم تقم بمنعه من الأساس.

## 2. المرحلة الثانية : الرقابة الإحصائية على الجودة<sup>1</sup>.

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه أنذاك مفهوم تنميط و توحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة و الإقلال من الجهود المبذولة في مجالها ،ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة ،هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة ،وكان أشهرها نظرية الإحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة ،فقدتم تصميم أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله،حيث في ضوء هذه النتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه .

هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة ،و السبب في ذلك هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة ، ففحص العينة لايعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله ،و هذا يعني وجود إحتمالية و صول وحدات من الإنتاج إلى السوق و فيها أخطاء الأمر الذي يؤثر سلبا في سمعة المنظمة في السوق و في رضا عملائها .

ويعد ادوارد ديمينج رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم و طبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق ،و قد نقل ديمينج أفكاره عن الرقابة الإحصائية علي الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ،حيث قام بتطويرها و أسس منهاجا متكاملها عنها ،استطاعت اليابان بعد ذلك غزوأسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

## 3. المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة .

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها مايلي:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنهية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن 2001 ،ص

إن الوصول إلى مستوى عال من الجودة و تحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات و ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق إلى يد المستهلك ، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية ، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به ، فهو جهد مشترك تتقاطع و تتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد ملامح تلك المرحلة بالاتي :

- \* الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي بتحديد مستوي الجودة.
  - \* مدخل الرقابة الشاملة على الجودة (TQC) هو النواة الحقيقية لحركة (TQM) التي تنفيذا الآن.
  - \* الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية للسلع المكونة من أكثر من جزء عند تصميم المنتج.
  - \* الجودة عند اختفاء نسبة المعيب ( Zero Defects ) .
  - ويعتمد نظام تأكيد على منع وقوع الخطأ سواء في تصميم المنتج أو في تصميم العمليات. وتحقيقا كستار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي :
  - \* **الرقابة الوقائية:** وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والمعمل على منع حدوثه.
  - \* **الرقابة المرحلية:** وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوي الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا.
  - \* **الرقابة البعدية :** وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من أي خطأ أو عيب.
- يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ص 25.



#### 4. المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الاستراتيجية

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970-1980 و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة و الأسعار المعقولة ،ولعل شركة IBM الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني ، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

- إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و يتوقعه ، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت هو Market Driven Quality .
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ،فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها ،فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجالات دون أخرى .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء ،الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل...إلخ .

ثانيا : رواد إدارة الجودة الشاملة.

إن التطورات التاريخية لفكرة الجودة الشاملة لم تأتي من فراغ فكري أو من المحاكاة الصورية و إنما تجسدت معالم النهوض و التطورات من خلال الإسهامات الفعالة للعديد من الرواد و المفكرين الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة أهمهم:

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| Edwards Deming  | 1. : ادوارد ديمج  |
| Joseph Juran    | 2. جوزيف جوران    |
| Philip Grosby   | 3. فليب كروسبي    |
| Kaora Ishijkawa | 4. كاورو ايشيكاوا |

#### 1. إدوارد ديمنج :

مستشار أمريكي متحصل على الدكتوراه في الرياضيات و الفيزياء يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة ،حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط

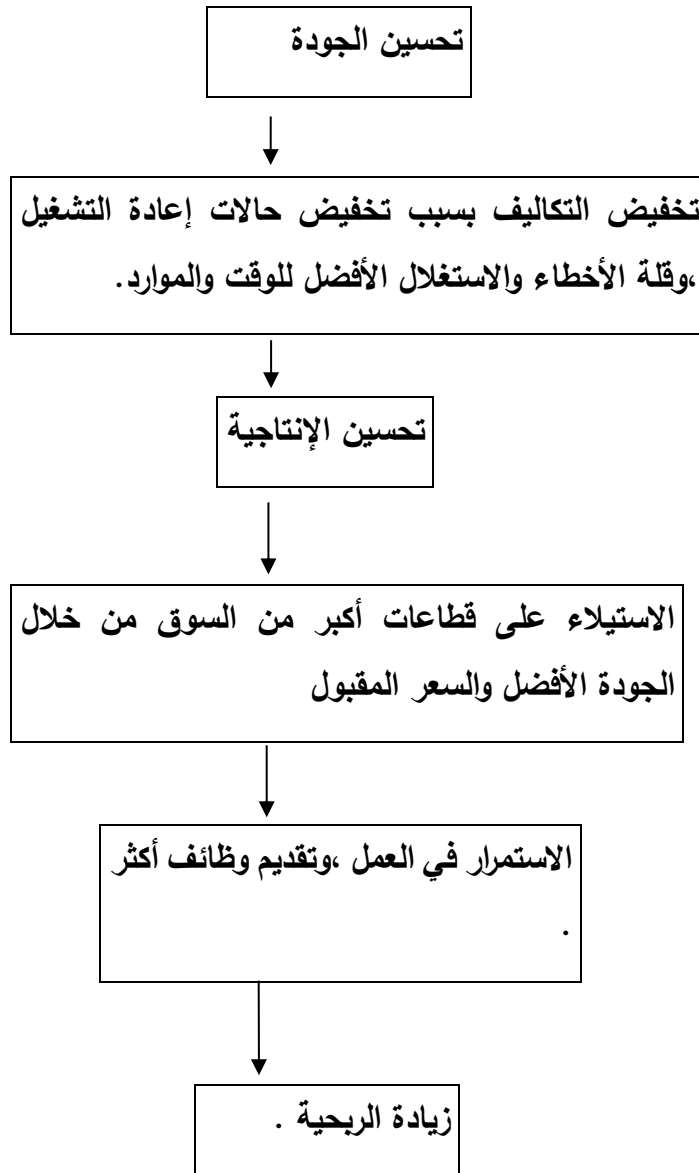
المراقبة الإحصائية ، وقد ركز ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور TQM .

بنيت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر التي تعد أسس عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

- تحديد و نشر أهداف وأغراض المنظمة، وذلك للمهتمين كالعلاء و الموردين، الموظفين والمجتمع.
- تبني الفلسفة الجديدة التي تنص على أن كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى تعلم مفهوم إدارة الجودة و منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشافها، وتحقيق أعلى جودة.
- عدم الاعتماد على الفحص الكلي كطريقة أساسية في تحسين الجودة و تناول اعتماد التفقيش والاختبار باستعمال الأساليب الإحصائية في التخلص من الإخفاقات.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر.
- التحسين المستمر لنظام الإنتاج و تجهيز الخدمات.
- إيجاد القيادة الفعالة التي لديها إلمام بطبيعة العمل و تشجع الاقتراحات و توفر الحواجز.
- الاهتمام بالتدريب و يشمل تنمية مهارات العاملين.
- تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة و تفعيل فرق العمل.
- القضاء على الخوف بتشجيع الاتصالات.
- تجنب الشعارات الجوفاء و الأهداف الرقمية.
- دعم اعتزاز العاملين بعملهم.
- تشجيع التطور والتطوير الذاتي.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في المنظمة.
- إيمان قيادة المنظمة بالتغيير و التطوير.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مصدر سابق، ص 53.

شكل رقم 01: سلسلة التفاعل لديمنج Deming



## 2. جوزيف جوران:

وهو عالم أمريكي من أعلام الجودة في الوقت المعاصر وهو صاحب القول المشهور <<الجودة الشاملة لاتحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها >> وقد وضع جوران عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة تطبيقها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق التطوير و التحسين المستمر :

1. بناء الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين و التطوير للجودة .

2. تحديد أهداف التحسين المستمر .

3. بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تأسيس مجلس جودة، تحديد المشكلات، إختيار مشروعات التحسين، تحديد فرق العمل، إختيار المستهلكين.
4. توفير التدريب لكل فرد .
5. تنفيذ المشروعات لحل المشكلات .
6. اعداد تقارير تقدم العمل .
7. الإعتراف والشهادة بالإنجاز .
8. متابعة النتائج و إيصالها للعاملين .
9. حفظ سجلات النجاح .
10. إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعنادة للشركة و عملياتها والإحتفاظ بالقوة الدافعة للتطوير و التحسين المستمر .

قدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- تخطيط الجودة: و تتضمن وضع أهداف الجودة، تحديد الزبائن، تطوير خصائص المنتج و ضوابط العملية و تحويلها إلى معطيات.
- ضبط الجودة: تضم اختيار موضوعات الضبط و التحكم، اختيار وحدات القياس، وضع الأهداف، استخدام نظام المحاسبات لكشف المعيبات، قياس الأداء.
- تحسين الجودة: يضم إثبات الحاجة، تحديد المشاريع، تنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب، وتوفير الحلول و إثبات فعاليتها.

حاول جوران تغيير وجهة نظر التقليدية للمنظمة فيما يتعلق بالجودة (مطابقة المواصفات) إلى مدخل يعتمد على جودة المستخدم بشكل أكبر، حيث يمكن التوصل إلى ما يسمى (الملائمة للاستخدام)، إذ أن المنتج الخطر يمكن أن يطابق المواصفات لكنه غير ملائم للاستخدامات.

<sup>1</sup> - 20 p, 1989, new york, *jurán on leadership for quality executehand book*, j, m ; Jurán .

### 3. فيليب كروسبي:

كان فيليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية و الذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة و النسب المسموح بها للأخطاء و العيوب ، كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة و بين الأرباح المتحققة ، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة و زيادة الأرباح تبعا لذلك .

أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة و تحقيق مستوى عال فيها ، كما أنه وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى و الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ، كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء ، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين :

التكاليف المقبولة وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة .

و التكاليف غير المقبولة و هي تلك التي انفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب .

كما قدم كروسبي أربع مسلمات لإدارة الجودة هي<sup>1</sup>:

- تعريف الجودة : و تعني مطابقة للمواصفات .
- نظام الجودة : و قائي يقوم على منع الخلل .
- معيار الأداء : وهو المعيب الصفري .
- مقياس الجودة : الثمن الذي تدفعه الشركة عن عدم مطابقة المواصفات و يساعد قياس الكلف المتعلقة بذلك على إبراز المشاكل الخاصة بالجودة و تحديد مدى أهميتها .

### 4. كاورا إيشيكاوا:

يعتبر ايشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول من نادى بها ، و حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل .

<sup>1</sup> -رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع

وقد نادى ايشيكاوا باشتراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة ، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعلم و التدريب في زيادة معارف العاملين و تحسين مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم ، وقد أشار ايشيكاوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدلا على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين.

### 5. جينجي تاكوجي:

مهندس ياباني أكد أن قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغير في المنتجات والانحرافات عن المعايير الموضوعية وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البداية، وتتضمن دالة الخسارة مثل تكاليف الضمان، شكاوى الزبون.

### الفرع الثالث: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

بعد التطرق لمفهوم الجودة الشاملة و بؤادر ظهور هذه الفلسفة الإدارية وكذلك أهم روادها نرى ضرورة معرفة سماتها، مزاياها، و أهدافها، كما على المنظمة التي تحاول تطبيق TQM أن تسير على مبادئها، كل هذا سنحاول اختصاره فيما يلي.

### \* خصائص أو سمات إدارة الجودة الشاملة:

تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة إمكانية الخروج بعدد من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة، و تقبل التغيير و تتعامل معه بوصفه واقعة حقيقية، و اعتماد أسلوب التحسين و التطوير.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون و تجنب منطق الفردية و التشتت كذلك الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي Team work لتحقيق المشاركة في الأداء.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة و المبدعة، و تعمل على إيلاء إدارة و تنمية الموارد البشرية الاهتمام الأكبر.

<sup>1</sup> -مهدي السامرائي، مصدر سابق، ص 53.

بالإضافة إلى ذلك ساق البراوري عدة ملامح فكرية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تعبر عن خصائصها والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- الاقتناع بالبيئة الخارجية و إيجاد صيغ التفاعل معها و التأثير فيها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات و إعادة رسم و تصميم التنظيمات و الأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال التميز.
- إدراك الاستثمار الأمثل لكل طاقات و موارد المنظمة، وأهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة.
- إدراك أهمية التكامل، و السعي نحو تكوين تحالفات ايجابية حتى مع المنافسين.
- تضع إدارة الجودة الشاملة المستفيد(الزبون) في مقدمة الاهتمامات و اتخاذ رضاه معيارا في الاختبارات الإدارية.
- رفض القوالب الجامدة و الأنماط الثابتة في الهيكل التنظيمي، و الإيمان بالحركة و التشكيلات المرنة.
- تركيز إدارة الجودة الشاملة على استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات و الإنتاج.
- التركيز على منع الخطأ وليس مجرد كشفه.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة و التي تتضمن تكلفة المنتج وفقا لمعايير محددة، تكلفة الفرصة الضائعة التي لم تشغل، تكلفة سوء السمعة خارجيا.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، و هي تسعى لتحقيق الجودة في مكونات المنظمة ككل، استراتيجياتها، أهدافها، أسلوب العمل و الإجراءات و السياسات التنظيمية.
- اعتماد المقارنة المرجعية Bench marking لمعرفة مدى التقدم و التحسين في برامج الجودة قياسا بالمنظمات المماثلة.
- اعتماد التقنيات الإحصائية لأغراض القياس و التحليل مثل: مخطط باريتو، مخطط السبب والنتيجة .

<sup>1</sup> - البراوري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، و إمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد 1، العراق، 2000، ص 94.

• إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة إستراتيجية، و هي مدخل يجب أن يقدم العمل الصحيح المطلوب و ليس

القيام بالعمل بالشكل الصحيح Doing the right thing not only doing thing right

من الخصائص المذكورة أعلاه يتضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة المنظمات الإنتاجية والخدمية، واعتبارا لدراستنا المنطوقة للمنظمات المصرفية فنؤكد على ضرورة تطبيق هذه الفلسفة في البنوك لتقديم خدمات متميزة و تحسين الأداء المصرفي ودعم القدرة التنافسية للبنوك.

**إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي للمؤسسات المصرفية:**

تواجه البنوك التجارية صعوبات ومشاكل معاصرة تحد من قدرتها على مواجهة المنافسة سواء على المستوى المحلي وذلك في عدم القدرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية المستحدثة المتاحة في السوق المصرفي العالمي نظرا لوجود بعض القصور في الإمكانيات، أو على المستوى الخارجي وعدم القدرة على منافسة البنوك العالمية و الحصول على حصة من السوق المصرفي العالمي، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي يجب تبنيها لتحديث وعصرنة النظام المصرفي.

تعددت معايير القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات إدارة الجودة الشاملة و نذكر منها:<sup>1</sup>

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.
- زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- استخدام أهداف تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق الاقتصادية، مركز البحوث، غرفة الصناعة و التجارة بدبي، المجلد 25، العدد 47، 2004، ص 148.



- الحصّة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصّة السوقية للجهاز المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن، ومن أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات البنكية و الهاتف المصرفي، و البنك عبر الانترنت.

**المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.**

**الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.**

**1-مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها، لابد من عرض السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية، هذه الخصائص أو السمات يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

- 1- التخطيط الإستراتيجي.
- 2- الاستناد والدعم.
- 3- مشاركة العاملين في العمليات.
- 4- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- 5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- 6- تحقيق رضا الزبون.
- 7- التدريب والتطوير.
- 8- التزام الإدارة العليا.
- 9- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

10-العلاقة بالموردين.

والآتي استعراض للمبادئ الأساسية:

**1- التخطيط الإستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

**2- الاستناد والدعم:** تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار إلزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

**3- تحقيق رضا الزبون:** الزبون هو الموجة في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تعتمد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الإهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

**4- التحسين المستمر للعمليات والجودة:** يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد، بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

\* تعزيز قيمة الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

\* تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص

\* تحسين إستجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

\* تحسين الإنتاجية والفعالية في إستخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

**5- التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.<sup>1</sup>

**6- مشاركة العاملين وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة تفويض الصلاحية للعاملين، تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الإستفادة الفعلية من إمكانيتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

- أما تفويض الصلاحية، فهي لاتعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

**7- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثل مبدأ إتخاذ القرار على أساس الحقائق أحد المكونات التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يملكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة، تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا على مختلف أنواعها سيعكس مدي إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 62.1-

المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وماهي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الإلتزام التي ستبديها الإدارات نحو إتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقنتها إدارة الجودة الشاملة علي عاتقهم، فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات

اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً<sup>1</sup>.

ويمكن اعتبار المبادئ الثانوية مايلي:

**8- إلتزام الإدارة العليا:** إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برامج الجودة.<sup>2</sup>

فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثروة تغيير في جميع

الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

**9- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات:** إستنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفي للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

**10- العلاقة بالموردين:** يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز

المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن وجود علاقة وثيقة بين المنظمة و مورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، لما تحققه من عوائد كثيرة للطرفين.

<sup>1</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سبق ذكره ص 63.

قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005 ص94 .<sup>2</sup>

وخلاصة القول، فإن TQM تتضمن مجموعة من المفاهيم الحديثة و المبادئ الإدارية الحديثة والتي تتجلى في الجهود المتضافرة لجميع العاملين و رؤساء العمل، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق لتحقيق الجودة العالية و تحسينها بشكل مستمر مما يجسد أهداف المنظمة و يرسخ رضا الزبون بنوعيه الداخلي والخارجي.

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية متكاملة تمتاز بخصائص تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية كما أنها تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من كسب رضا الزبون الذي يعتبر المحور الأساسي لهذه الفلسفة و زيادة الفعالية التنظيمية مما يساعد على تجسيد طائفة من الفوائد بالنسبة للمنظمة و الزبون و كذا العاملين شرط أن يتم إتباع مجموعة من المبادئ و المرتكزات الأساسية و التي تمكن المنظمة من فهم النظام و السعي نحو تطبيقه و استخدام أدواته و نماذجه.

### \* من له سلطة التطوير داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

1. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
2. أن تقوم الإدارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
3. أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى<sup>1</sup>.

### 2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

#### البعد الأول \_ التركيز على العميل.

الزبون: الشخص الذي يرتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمتية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخص أم شركة أم مصرف أم تاجر أم ... وغالبًا ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل ، هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق .

التوجه نحو الزبون يعني : بأن تستثمر الشركة أو المصرف وقتًا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة؛ كي لا ينسربوا إلى منافسين آخرين ، ويعني ذلك أن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون مركزه على جعل الزبون مسرورًا . فإذا كان الزبون مسرورًا من المنتج أو

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". الطالب شادي عطا محمد عايش دفعة 2008

الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عددا محدودا من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس .

ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة .

إرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للشركة كما يجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن؛ لأجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم.

**البعد الثاني \_ التركيز على تلبية احتياجات العاملين.**

يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب أهمها :تدريب، تأهيل وتحفيز .

أولا \_تعريف التدريب: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.

وأيضا الهدف من وراء التدريب يتمحور في الأمور التالية:

-تنمية المهارات، وصقل القدرات ، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، مع تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل؛ وصولا لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً، وصولا لتحقيق أهداف الأفراد العاملين و رغباتهم و تكمن أهمية التدريب في:

- وجوب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي مما يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- تطوير الدافعية للأداء مما يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين مع تطوير إمكانية الأفراد؛ لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

**التحفيز:**

إن الأجور و الرواتب التي يتم تحديدها وفقا لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور يعبر عن الراتب و ذلك الراتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد، إذ أن تصميمه يرتكن إلى الوظيفة نفسها لا إلى ما يستحقه الفرد العامل وفق الأداء المتحقق من قبله ؛ ولذا لابد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الأفراد العاملين على الأداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالأداء ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق جانبيين و هما:

- الطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة وموضوعية و شفافة؛ لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد عامل و ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله.
- زيادة فاعلية نظام الحوافز من خلال الربط العضوي بينه و بين مستوى الأداء المتحقق والواقع يشير إلي أن زيادة الفعالية للحوافز تتطلب أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء و ما يحصل عليه من حوافز

**البعد الثالث \_ التركيز على تحسين العمليات.**

عندما نحصل على سلعة لا تلبي حاجتنا أو تزيد من توقعاتنا، فإننا نذهب إلي المنافس أو نشتكى إذا اعتقدنا بأن الشكوى ستؤدي إلى نتيجة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباه، كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج تلك المنتجات. و أخيراً : و في المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نري كيف أن تلك الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء و نواحي القصور .ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع و الخدمات

**الفرع الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

**1\_ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>**

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة .وإليك بعضاً من تلك المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

<sup>1</sup> رسالة ماجستير في إدارة الأعمال أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مرجع سابق ص38،39،40.-

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق، كي يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

ثالثاً: التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح؛ يجب تدريب وتعليم المشاركون بأساليب وأدوات ذلك المفهوم الجديد؛ كي يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق ذلك البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) كما يجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها، أما التدريب الخاص بالهيئة التنفيذية فيجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول: أهمية الجودة وأدواتها وأساليبه والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات مختصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.



### خامسًا: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً لا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث إن تلك الفرق ستقوم بالتحسين؛ لذا يجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، والذين لديهم الاستعداد للعمل والتطوير كما يجب أن يعطوا الصلاحية؛ للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

### سادسًا: التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم ذلك الأداء المرغوب ، وذلك التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و استمراريتها ، وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز ذلك الحماس من خلال الحوافز المناسبة وذلك يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، والخلاصة إن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال مرن يخلق جوا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

### سابعًا: الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ مع متابعة إنجازاتهم ثم تقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة للإشراف والمتابعة، و التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

### ثامنًا: إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج ثم تقييمها:

- 1- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في تلك المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- 2- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة مع كيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- 3- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر مع قياس مستوى الأداء وتحسينه.

## 2- مراحل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

### 1- المرحلة الصفرية، مرحلة الإعداد.

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية، و قد سميت بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء و التي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة، و مساعدة المدرب المحترف. وفي تلك المرحلة، نجد أولئك المديرين يقيمون بإعداد صياغة لرؤية المنظمة ثم وضع أهداف المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمنظمة.

وتنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 2- المرحلة الأولى: التخطيط.

و فيه يتم وضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة . و هنا نجد أن الأفراد الذين سيشكلون أعضاء المجلس الاستشاري للمنظمة يستخدمون صياغة رؤية المنظمة و أهدافها و سياساتها، و التي تمت أثناء مرحلة الإعداد ثم يبدأون عملية التخطيط التفصيلي . و بمجرد انتهاء عملية التخطيط، يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق، ثم تخصيص الموارد اللازمة؛ لجعلها أمرا واقعا. و تعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة؛ للمساعدة على إرشاد تطبيقها، و تقييمها.

### 3- المرحلة الثانية: التقويم و التقدير.

تتضمن تلك المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد، و التخطيط، ثم التطبيق، و تبادل و نشر الخبرات . و تتكون تلك المرحلة من : المسموحات، والتقويمات، و قوائم الاستقصاء، و المقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقويمات الذاتية لتقدير إدراكات الأفراد، و الجماعات لنواحي القوة و نواحي الضعف بالمنظمة.

### 4- المرحلة الثالثة: التطبيق:

إن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة توتي أكلها في هذه المرحلة . كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين و العاملين و بدعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم و تحسين العمليات، و تطبيق التغيير.

### 5- المرحلة الرابعة و الأخيرة:تبادل و نشر الخبرات:

إن إنجاز المرحلة الصفرية(الإعداد) و حتى المرحلة الثالثة ( التطبيق) يزودان المنظمة بأساس معرفي جوهري.

فالسياسة قد حددت، و الاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، و قصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل، و حتى هذه النقطة، و مع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الأطراف الأخرى للمشاركة، و تلك الأطراف يمكن أن تشمل على:

المنظمات الفرعية، و وحدات الأعمال الإستراتيجية، و الفروع، و الموردين، و البائعين، و الأقسام المختلفة داخل المنظمة، و تتم التوصية بتبادل و نشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن لكل أسلوب إداري متبع في أية منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل لتجسيد أهداف معينة. كما أن تطبيق المنظمات لهذه الفلسفة الحديثة يمكنها من تحقيق مزايا كثيرة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.<sup>2</sup>

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هي تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، و هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي:

#### • تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق:

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصص السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية، و يعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (أعمل الشيء الصحيح من أول وهلة Do the right things right first time معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة و مجالات المنظمة لكي يتم في ضوءها تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة و تحقيق المستوى الأمثل للفاعلية و الكفاءة المطلوبة.

#### – تحقيق الرضا لدى المستهلكين:

تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم و يجرى تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين، ويتم وفقا لذلك:

<sup>1</sup> -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". مرجع سابق ص 41.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 3، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2007، ص 83-84

أ- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

ب- جذب مستهلكون مرتقبون.

ج- تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم لذا فإنه يتضح بان الهدف الأسمى الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إليه هو تحقيق رضاء المستهلك والاحتفاظ به وتطوير قدرتها التنافسية من خلال التحسن المستمر للجودة.

### • زيادة الفعالية التنظيمية

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بان الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق وتحسين مستمر بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

ويبقى على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح و في الوقت المناسب. و أن تهتم المنظمة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة و هذا يحتم على الإدارة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تنتهجها وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحسين الجودة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية وأهم مداخلها.

من السياسات والاستراتيجيات المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية وهذا قصد مواجهة المنافسين المنافسة الخارجية وهذا يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها وذلك بغية الحصول عليها من اجل استغلالها وفق ما تسمح بها إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية ومميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور المنتجات الجديدة وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على التنمية وتطوير ميزتها التنافسية من خلال إيجاد طرق مناسبة وذلك بالأخص الإبداع التكنولوجي وإعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

قبل إن نتطرق إلى تعريف الميزة التنافسية يجب معرفة ماهية التنافسية:

<sup>1</sup>-سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 50.

-**تعريف التنافسية:** تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق "

أيضا تعرف على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. من هذين التعريفين السابقين نستخلص "إن التنافسية هي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن".

أ. **تعريف بورتر M.PORTER:** تتشابه الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع "

ب. **تعريف نبيل مرسي خليل<sup>1</sup>:** عرفها على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "

ج-**علي السلمي:**<sup>2</sup> عرفها على إنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدورات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها وتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها

د-**وعرفها Fahey:** "أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا ويميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها "

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية أنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها والتي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات لزبائن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، 2002، ص 30

<sup>2</sup> علي سلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للنشر و طباعة - القاهرة 2001-ص105

<sup>3</sup> -أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص461.

الفرع الثاني: مقاربات الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

اولا\_ خصائص الميزة التنافسية: تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا

ثانيا \_ أهمية الميزة التنافسية: وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم؛
- تحقيق تميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ثالثا \_ أهداف الميزة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية جديدة وذلك بابتكار منتج جديد من اجل فتح خط تسويقي جديد
- دخول مجال تنافسية جديد كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء

الفرع الثالث: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

أولا/خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نذكرها في النقاط التالية:

- الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة وتحقق بالمقارنة مع المنافسين.
- تؤدي الميزة التنافسية إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات السابقة.
- تتعكس الميزة التنافسية على كافة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمها للزبائن أو كليهما.
- تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

<sup>1</sup> -كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ملتقى Econa 3000، البليدة 20-21 ماي 2002، كلية العلوم الاقتصادية، ص120.

• للميزة التنافسية دور في التأثير على الزبائن وإدراكهم للأفضلية لما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها.

• تتحقق الميزة التنافسية لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية كلما تتحقق من نشاط محدد فالمؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيعية فعالة فقط، وفي الواقع هذه الأنواع من الميزات يسهل تقليدها من طرف المنافسين والميزة التنافسية المستدامة تأتي من منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض، ويحدث هذا التكامل عندما يؤدي إنجاز عمل أو نشاط محدد أو إلى خلق ميزة في نشاطات أخرى ذات العلاقة.

### ثانيا/أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

**1-ميزة التكلفة الأقل:** معنى أن المؤسسة تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذ كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيف أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وهناك مجموعة من العوامل المسؤولة عن فهم سلوك التكلفة في المؤسسة من أهمها:

#### أ-اقتصاديات السلم (فورات الحجم):

يقصد بها الحصول على أحجام للإنتاج تكون أكثر ارتفاعا من خلال ممارسة نشاط ما بطريقة أكثر نجاعة ينتج عنها ربح للمؤسسة، إلا أن مفهوم اقتصاديات الحجم لا يرتبط بالاستخدام الأكبر للطاقة، وإنما يستلزم أن يكون هناك نشاط يعمل بكامل طاقته يكون أكثر نجاعة عندما يرتفع الحجم باستعمال طريقة مختلفة.

وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يرتبط بالتكنولوجيا المستعملة والحجم المناسب الذي يحقق للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

**ب-أثر الخبرة والتعلم:** تحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، بفعل أثر الخبرة والتعلم الذي يتكون بفعل استمرار المؤسسة في الإنتاج لمدة طويلة نسبيا، وهو ما يؤدي إلى فعالية العمالة وتحسين أدائها ومنه تحقيق وفورات الحجم.

<sup>1</sup>- وردة جعفر، فعالية التسويق بالعلاقات في تعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي)، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ص26،25.

ج-الترباط بين الأنشطة: أنشطة المؤسسة مترابطة ومتكاملة وأي خلل في نشاط معين سيؤدي إلى زيادة تكاليف الأنشطة الأخرى، فمثلا إذا كان اختيار المواد الأولية غير دقيق فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، لهذا على المؤسسة التدقيق في كل أنشطتها ومتابعتها بشكل مستمر.

د-التكامل: إن التكامل الذي يتم داخل المؤسسة يجنب المؤسسة تكاليف اللجوء المستمر للسوق وكذا مواجهة موردين أو زبائن يتمتعون بقوة مساومة عالية، غير أن التكامل ليس مطلوبا في كل الحالات فبعض الأنشطة الثانوية تتطلب الاستفادة من خدمات الغير.

هـ-الإجراءات: تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق إجراءات لا يكون لها أي تأثير بل تزيد في حجم التكاليف، لهذا فمراقبة الإجراءات تؤدي إلى الفهم الأفضل لها ومنه تخفيض التكاليف.

و-تموقع الأنشطة: إن التموقع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين، له عادة تأثير على فعالية لإمداد وسهولة الوصول إلى الزبائن والموردين.

## 2-ميزة التميز:

بإمكان مؤسسة ما أن تتميز عن المنافسة عندما تقدم للسوق منتجا فريدا يحظى باهتمام وقبول الزبائن حيث يكون ذا قيمة لديهم تعوض الزيادة في سعره الناتج عن التفرد، كما أن زيادة السعر يمكن أن تأخذ مزايا مكافئة كوفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة أثناء الفترات الحرجة، وعلى هذا الأساس فإن التميز لا يقتصر على الجانب المادي للمنتج بل يتعداه إلى جميع أجزاء سلسلة القيمة، إن تفرد المنتجات من حيث أشكالها وخصائصها واستعمالاتها هي التي تضفي عليها خاصية التميز عن غيرها من المنتجات.

إن عوامل تفرد المنتجات عديدة ومتنوعة وهي بالنظر إلى أهميتها ولجوء المؤسسة المستمر لها يمكن ذكر أهم العوامل في النقاط التالية وتضم مختلف الإجراءات الأساسية ذات الأبعاد التقديرية التي لها انعكاس مباشر وسريع على سمعة المؤسسة وثقة الزبائن بها منها على وجه الخصوص:

✓ الخصائص الفنية الجيدة الخاصة باختيار المواد الأولية ذات الجودة العالية.

✓ التموين الجيد خاصة باختيار المواد الأولية ذات الجودة العالية.

✓ نجاعة التكنولوجيا المستخدمة.

✓ كفاءة اليد العاملة وتأهيلها وتجاوبها مع أفراد المؤسسة.

✓ الدعاية والإشهار وترسيخ العلامة في أذهان الزبائن.



من الواضح أن عوامل التفرد هي المسؤولة عن تميز المنتجات لهذا على المؤسسة تفعيل وتقوية عناصر التميز مع مراعاة تطور التكلفة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية واستراتيجياتها:

الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال معيارين أو بعدين هما:

أولاً: المعيار الأول: حجم الميزة التنافسية.

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة من خلال قدرتها على ميزتي التكلفة الأقل وتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، توجب على المؤسسة اعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق القيمة من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة لها، ولكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافس للمؤسسة لابد من أن تتميز بالشروط التالية:

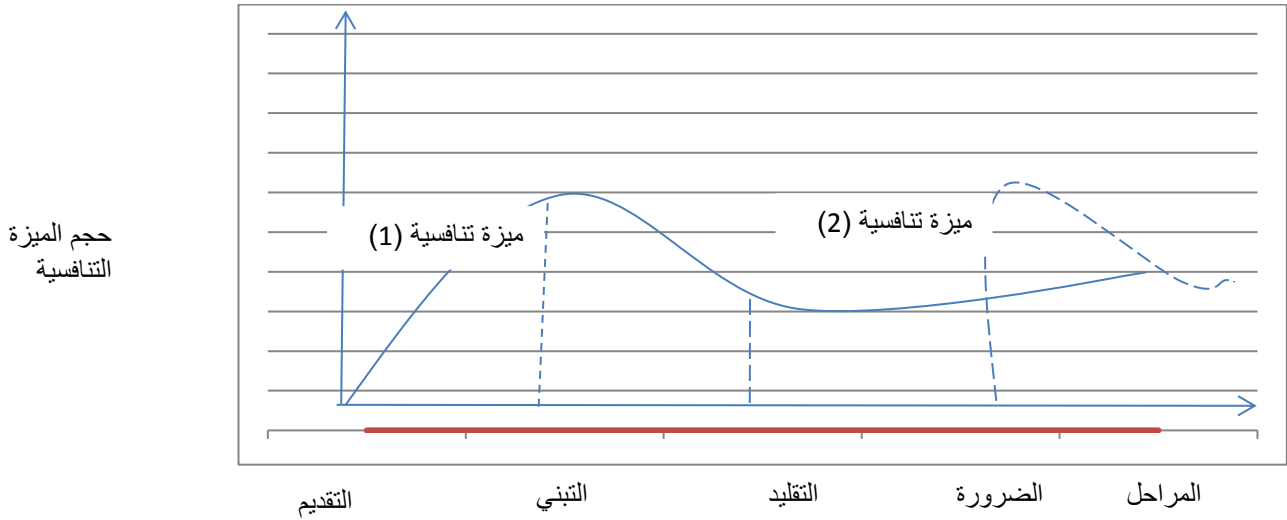
- أن تكون بدرجة من الكبر بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا ومنافع معتبرة في حالة الدخول إلى قطاع سوقي معين.

- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، أي عدم إمكانية تقليدها بسهولة من طرف المنافسة.

وعلى غرار المنتجات، فالميزة التنافسية لها دورة حياة خاصة بها، فتبدأ بمرحلة التقديم أو الابتكار أو النمو السريع، ثم تليها مرحلتها التنبني من المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة إمكانية تقليدها من طرف المنافسة، وأخيراً تلجأ المؤسسة إلى ضرورة تقديم الشيء الجديد على المنتجات أو الخدمات بهدف تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، ومن هنا تبدأ في عمليات التجديد والتحسين في الميزة الحالية، وتقديم مزايا تنافسية جديدة تحقق القيمة بشكل أكبر للمستهلك، ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>- بن حمو نجا، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 114، 113، 115.

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، 2002، ص36.

ثانيا: المعيار الثاني: نطاق التنافس.

ولديه أربعة أبعاد وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

الجدول رقم (02): أبعاد نطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ومن هنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية لقرار التصنيع، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر ينتج التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوزيع.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد مناطق الجغرافيا أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمى النطاق الجغرافي بتحقيق ميزة تنافسية، من خلال المؤسسة في تقديم نوعية واحدة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرر مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة في وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقط، يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
--------------	---

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعلمي، أدى إلى تصاعد اسهام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جاف التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

#### ثانياً: الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساي الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن التصنيع للمنتجات؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق وتحقيق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

<sup>1</sup>-نجاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجزائر 2002/2003، ص57.

ثانيا: المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في التكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

الفرع الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية:

إن المؤسسة تعتمد ثلاث استراتيجيات التي ذكرها وأكد عليها بورتر لتحقيق التفوق والتميز عن المنافسة وهي كالتالي:

أولاً: قيادة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

إن إستراتيجية التكلفة الأول أو الهيمنة بالتكاليف تعتمد على تحقيق تكلفة منخفضة في الإنتاج مقارنة بالمنافسة وذلك بالتحكم والضغط على التكاليف باستخدام اقتصاديات الحجم، التجربة والخبرة المكتسبة ووجود فئات من المستهلكين على وعي بالأسعار في القطاع ككل.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا منها:

- تحقيق مكانة تنافسية للمؤسسة من خلال الأسعار المنخفضة لمنتجاتها.
- المؤسسة التي تتحكم في تكاليف الإنتاج تكون مكانة جديدة أمام تهديدات ومساومات المستهلكين بخصوص الأسعار.
- تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية من تقليل احتمالات دخول منافسين جدد إلى القطاع.
- نمطية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة حيث يوجد عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة لتشكيلة المنتجات.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة أو منهجية واحدة لاستهلاك المنتج بالنسبة لكل المستهلكين.

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص224.

- محدودية التكاليف التحول أو عدم وجودها مطلقا بالنسبة للمستهلكين.

### ثالثا: التركيز<sup>1</sup>.

الخاصية المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة من السوق فقط وتعتمد على مبدأ أساسي يتمثل في قدرة المؤسسة على خدمة سوق مستهدف وضيق النطاق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة وتحقق إستراتيجية التركيز المزايا التالية:

- تمييز المنتج بصورة أفضل مما يحقق الإشباع الكامل للقطاع المستهدف.

- تمييز المنتج من خلال تكاليف أقل من المنافسة.

- تمييز مع التكلفة الأقل معا.

ومن أجل تطبيق هذه الإستراتيجية بشروط:

- وجود فئات من المستهلكين لهم حاجات ورغبات مختلفة بشكل مميز أولهم استخدامات متنوعة للمنتج.

- احتمالات دخول منافسين جدد للقطاع ضئيلة في المدى القصير على الأقل.

- عندما يكون هناك تباين بين قطاعات بشكل كبير من حيث الحجم معدلات النمو والربحية.

ومن أجل انتهاج هذه الإستراتيجية خطوتين:

- اختيار أي قطاع من قطاعات الصناعة الذي سيتم فيه التنافس؛

- تحديد طريقة تحقيق الميزة التنافسية في القطاعات المستهدفة.

محددات إستراتيجية التمييز والتكلفة الأقل:

#### • محددات إستراتيجية التكلفة الأقل:

- اقتصاديات الحجم، منحى التعلم والتجريب، الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة، تخفيض

تكاليف الأنشطة المترابطة ببعضها البعض، مدى مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص

المتاحة، وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي للمؤسسة.

<sup>1</sup>-دوسي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 201.

- استغلال عنصر الزمن "في ميزة المتحرك أول في السوق" بغرض تحقيق ووفرات في تكلفة بناء المؤسسة والاحتفاظ باسم العلامة والإستراتيجية التكلفة الأقل شروط لتطبيقها في المؤسسة وتحقق مزايا هذه الإستراتيجية في حالة توفرها:

- مرونة الطلب السعرية: أي تخفيض الأسعار يؤدي إلى مشتريات المستهلكين من المنتج؛
- مرتبات ومزايا أقل للعمال مقارنة بالمنافسة.

### ثانيا: التمييز.<sup>1</sup>

تعتمد هذه الإستراتيجية على التمييز في المنتج من خلال قدرة المؤسسة على الابتكار وخلق الفكرة عن المنتج وتقديمه مميزات خاصة بالمؤسسة وحدها تقديم خدمات ممتازة جودة غير عادية، تكنولوجيا حديثة وخط منتجات بدرجة كبيرة من التكامل وسمعة عالية وعلامة مميزة عن المنافسة.

وتتطلب إستراتيجية التمييز درجة منها تزيد في السوق إذا كانت تتمتع بمهارات وقرارات يصعب على المنافسة تقليدها أو محاكاتها.

وتتطلب إستراتيجية التمييز مزايا مهمة فيما يخص النقاط التالية:

- التمييز على أساس التفوق الفني والتكنولوجي.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات بمدى واسع للمستهلك.
- التمييز على أساس القيمة التي يحققها المنتج للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع لذلك، ولهذه الإستراتيجية مجموعة من الشروط تطبيقها:

- عندما يتمكن المستهلك من التقرير الأمثل للاختلافات في المنتج أو الخدمة، ودرجة تمييزها عن منتجات المنافسة؛
- تعداد استخدامات المنتج وتوافقها وتطابقها مع حاجات ورغبات المستهلك؛
- في حالة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية.

<sup>1</sup>دوسي محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص201.

محددات إستراتيجية التمييز.

- توفر مواد خام جيدة تحقق جودة المنتج النهائي.
- التركيز على زيادة أهمية البحوث والتطوير للمنتج، وتوجيهها نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى التحسين المستمر للجودة والشكل الخارجي للمنتج.
- التركيز على عملية التصنيع وتفاذي الانقطاعات، وتصميم أداء ممتاز من الجوانب الهندسية والصياغة.
- منافذ فعالية ومتطورة لقنوات التوزيع والأنشطة الخاصة بالبيع وخدمات ما بعد البيع.

المبحث الثالث: أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة

هناك العديد من الدراسات الوطنية والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة الحالية ويمكن ذكر أهمها كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

1-دراسة حامدي محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التأثير القوي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال تطبيق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الممثلة في الإدارة العليا، التوجه نحو العميل، التحسين المستمر لإدارة العمليات والعلاقة بين المورد.

استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي لملائمته مع هذه الدراسة مستخدماً أدوات الاستبيان والتحليل الإحصائي للبيانات.

توصل الباحث إلى العديد من النتائج الممثلة في أن زيادة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر ايجابياً على التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث يؤثر مبدأ القيادة ومبدأ التغذية العكسية ومبدأ التوجه نحو العميل على التنافسية، توصل أيضاً إلى عدم وجود وعي لدى مسير بالمؤسسات محل الدراسة وضرورة تبنيها إدارة الجودة الشاملة.

تطرق الباحث إلى دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن دراستنا تطرقت إلى اثر الجودة على تنافسية المؤسسة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2004-2005.

هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية والتأكيد على أهمية تحقيقها، كذلك توضيح كيفية الحصول على الميزة التنافسية من خلال الجودة.

استخدم الباحث في دراسة المنهج التحليلي، من خلال شرح وتحليل التغيرات الخاصة بكل من الجودة والميزة التنافسية بالإضافة إلى العلاقة بينهما، واستخدم أيضا المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض.

توصل الباحث في دراسته إلى أن تحقيق الجودة تكون قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، وتكون مسؤولية الجميع، كما أن مستوى الجودة يؤثر على سمعة المؤسسة لذا يجب وضع إستراتيجية ملائمة التي تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

تطرق الباحث إلى أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، في حين تطرقت دراسة إلى أثر الجودة على تنافسية المؤسسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة والاعتماد على أدوات المقابلة والاستبيان.

3- هاجر بوعزة، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012،

تطرقت الباحثة إلى طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وبغرض دراسة الإشكالية في تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناولت في الفصل الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال مبحثين، حيث في المبحث الأول تطرقت إلى الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية أما المبحث الثاني فكان حول دورالتسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث تطرقت الباحثة إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ثلاث مباحث وفي الأخير فقد تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة تعتبر التسويق بالعلاقات مصدرا أساسا يساهم تأثيره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبهذا تعزز مكانتها في السوق كمنافس متميز عن باقي المتنافسين.

4/- دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة و دورها في بناء الشركات"، ، تحت إشراف المركز الاستشراقي البريطاني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التعليم عن بعد الإشراف الدراسي بالجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة السعودية، 2010،



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علم إدارة الجودة الشاملة و مكوناته و تطبيقاته و تطور مفاهيم الجودة بالإضافة إلى دراسة نظام الايزو من كل جوانبه و التعرف على أهم متطلباته، و بينت الدراسة أهمية المراجعة الداخلية على الجودة و إبراز مختلف جوائز إدارة الجودة الشاملة و دورها في نشر علم الجودة، كما هدفت أيضا إلى دراسة تنظيم إدارة الجودة و كيفية إنشاء و تكوين قسم إدارة الجودة الشاملة و دراسة نظام تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة و سلامة الأغذية، كما هدفت الدراسة التطبيقية إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات في القطاعين العام و الخاص و الكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة و إيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة.

5/- دراسة فيصل عايد محمد(2010): جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و إذا ما كانت هناك علاقة بين هذا التطبيق و أداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيانين : الأول من أجل قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت و الثاني لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في هذه المدارس.

لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أرجع الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بمعايير و مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المحاولات الجادة و المستمرة من الوزارة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية و العملية التعليمية للوصول إلى الجودة و الإلتقان في المنتج النهائي و اهتمامها بتأهيل و تدريب المعلمين و التطوير و التحسين المستمر في جهاز الإشراف الذي بدوره يقوم بتطوير المعلمين و متابعة أدائهم التعليمي، إلى جانب وجود علاقة إيجابية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أداء المعلمين التعليمي.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة أميرة الحنابي"أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2006.

سعت الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وقد اعتمدت الباحثة المدخل المقارن لتحليل تلك العلاقة بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع لاستخلاص الدور الاستراتيجي لإدارة معرفة الزبون في النجاح والتفوق التنافسي.

كما توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها ما يلي: تباين المؤسسات محل الدراسة في تتي مستويات أبعاد إدارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة، كذلك تباين في مستوى تبنيتها لأبعاد التفوق التنافسي، ومؤكدة على وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

-وقدمت توصيات تتسجم مع نتائج التحليل أهمها تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق تحت تسمية (إدارة معرفة الزبون) تظهر في الهيكل التنظيمي تكون مهمتها الحصول على معرفة الزبون مباشرة المصارف إلى العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

## 2- Study of Mezinska and Mazais (2011): Integrated Management Systems in Latvian Enterprises Result of Empirical Research

### أنظمة الإدارة المتكاملة في المؤسسات اللتوانية: نتائج دراسة تطبيقية

قام الباحثان بإجراء دراسة على 26 مؤسسة لتوانية لمعرفة كيفية وأهمية التكامل بين مختلف مواصفات ISO؛ الجودة 2008: 9000 ISO، و البيئة 2004: 14001 ISO، والصحة والسلامة في العمل 2007: 18001 OHSAS، أما الهدف من تطوير أنظمة الإدارة المتكاملة هو تحقيق الكفاءة، والفعالية في الإدارة، فكان من الضروري معرفة الطريقة التطبيقية لكيفية تبنى والمطابقة بين مختلف المواصفات السابقة.

استخدم الباحثات منهجية للتقييم الذاتي لتحديد درجة التكامل بين أنظمة الإدارة وتأثيرها على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن تبنى مختلف أنظمة الإدارة يقود المؤسسة إلى التنمية المستدامة، ومن الأفضل للمؤسسة البدء بتطبيق نظام الجودة أولاً، لأنّ مختلف أنظمة ISO تعتمد على مبدأ PDCA، ومبدأ التحسين المستمر. توصلت الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسات اللتوانية لها تجربة ايجابية مع أنظمة الإدارة المختلفة، وتبنى الأنظمة المذكورة سابقاً يحقق للمؤسسة التنمية المستدامة، وأنّ عملية التقييم الذاتي أتاحت المؤسسات تحقيق مستويات عالية من التكامل.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة

وفي دراستنا هذه قمنا بدراسة ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في شركة باتيميتال بعين الدفلى، حيث كانت دراستي ذو طابع المؤسسات الصناعية، و أبرزت دراستنا كيفية إستخدام الجودة في منتجات التي تقدمها هذه الشركة إلى زبائنها.

ومن جهة أخرى كل دراسة من الدراسات السابقة التي ذكرناها سابقا اتسمت بخاصية معينة بحيث كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية تختلف عن الأخرى.

ولكن تميزت دراستنا نحن للموضوع باتخاذنا منهجا علميا تحليليا في دراسة متغيرين والتي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، بالإضافة إلى العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل وتمثل في إدارة الجودة الشاملة، أما المتغير التابع فتمثل في الميزة التنافسية، وكان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية التي بدورها تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة، كما كانت الدراسة الميدانية بالمؤسسة باتيميتال عين الدفلى خلال سنة 2022.

### خلاصة الفصل

في الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات بانتهاج النظم الادارية الحديثة باعتبار السبيل الوحيد للتمييز في التنافسية الشديدة التي يعرفها المحيط، وذلك من خلال تقديم خدمة أو منهج للعميل وتحقيق لو الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في إصلاح أو فشل المنظمات ليس لأنها أداة متابعة فقط، و إنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلي التحسين المستمر و الشامل من أجل التهيئة بيئة مناسبة.

حيث يتطلب تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على منطق التميز والرؤية الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد لأهداف المؤسسة والمضي قدما لتحقيقها بجودة عالية وكفاءة كبير للإنفراد بالتميز في المنتجات وتحقيق أقصى الطموح المرسومة للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في مؤسسة

باتيميتال

**تمهيد**

. بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

وحتى نتمكن من الإحاطة بدراستنا وتكون وافية من جميع الجوانب ينبغي تحديد مجالات الدراسة، وأهم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات بعد تحديدنا للمجال المكاني والزمني لدراستنا هاته في مقدمتنا، نرى من المفيد أن نبيّن الوسائل والتقنيات التي استعملناها في عملية جمع المعلومات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

تعد مؤسسة باتيميتال من أكبر المؤسسات الاقتصادية التي إنشقت بعد الإستقلال، وقد جاءت هذه المؤسسة بعد سلسلة من التقسيمات للمؤسسة الأم، وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة المؤسسة المؤسسة الأم ومؤسسة باتيميتال والهيئة المستقبلية لنا في المؤسسة .

## المطلب الأول: نشأة مؤسسة باتيميتال

أثناء الفترة الإستعمارية كان الإقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال مؤسسة ديرا فوراً (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديرا فوراً ، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة ، مهمتها الأساسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، بعد الإستقلال مباشرة عمدت الجزائر النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الإنطلاقة القوية للإقتصاد الوطني، وهي من أهم المؤسسة الوطنية للحديد وفي سنة 1968 صارت تسمى سميثال (SN-METAL) أصبح يطلق عليها اسم (DERAFOUR)، حيث بقيت تمارس النشاط السابق لمؤسسة ديرا فوراً، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتذويب حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 أصبحت سميثال تسمى باسم باتيميتال نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية وفي تحويلها لمؤسسات عمومية اقتصادية .

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية باتيميتال وهي واحدة من فروعها السبعة وهي شركة ذات السهم أنشأت في ديسمبر 1997.

وفي ديسمبر 1997م تفرعت مؤسسة BATIMITAL بدورها إلى سبعة وحدات وهي :

. BATIGEC: مكلفة بالمهندسة المدنية المعمارية

. BATICIM: إنتاج الأعمدة الحديدية الكهربائية

. BATIRIM: تختص بتركيب وصيانة المواد المعدنية

..BATINCO: مكلفة بدراسات التقنية

..BATICOMPO: صناعة الأغذية المعدنية

. COTRANS : مكلفة بالنقل والعبور للمواد المستوردة والمشتريات

..BATICICI: شركة المباني الصناعية تختص في إنتاج البناءات الحديدية والتحسيس

وفي 30 جانفي 2005 تم إعادة هيكلة الشركة الأم باتيميتال إلى ثلاث شركات جديدة منها :

شركة البناءات المعدنية والنحاسية للغرب وتضم باتيميتال غرب وحدتان وحدة عين الدفلى ووحدة وهران :

. وحدة الهياكل المعدنية والتتحييس بوهران

. وحدة الهياكل المعدنية والتتحييس بعين الدفلى

ومنذ تاريخ 30 جانفي 2005 أصبحت المؤسسة الجديدة العمومية للبناءات المعدنية المصنعة وحدة

الهياكل الحديدية والتتحييس بعين الدفلى.

**أولا. التعريف بمؤسسة باتيميتال**

المفهوم العام للوحدة BATICICI OUEST هي واحدة من بين سبعة فروع لمؤسسة المباني الصناعية

BATIMETAL هي مؤسسة ذات أسهم أسست برأس مال قدره 10650000000 دج وحاليا رأسمالها يقدر بـ

108580000000 دج.

ساهم في إنشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في SUMETAL الجزائر CMC فرنسا KHEIRCHIMD

HUMBOURG روسيا الفيدرالية وتختص مؤسسة BATICICI في البناءات المصنعة بما فيها الهياكل المعدنية

والصناعات النحاسية تقع في الجهة الغربية للولاية وتتربع على مساحة 145.915 متر مربع وتسخر له طاقة

بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تسديد الأهداف المسطرة إذ أنها تضمن حاليا 239 عاملا كالتالي:

. إدارات (cadres) عددهم 42.

. تحكم وإشراف (maitrise) عددهم 75

. أعوان تنفيذ (execution) عددهم 122.

. قسمت شركة المباني الصناعية والنحاس BATICICI إلى خمس وحدات على مستوى القطر الوطني (وحدة

عنابة، حسين داي، عين الدفلى، الأغواط، وهران). مقرها الإجتماعي في عين الدفلى (المديرية العامة) التي كانت المديرية

العامة للمؤسسة الأم.

وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 2005/01/01 تم تجميع الوحدات كالتالي:

. وحدة حسين داي+ وحدة الأغواط وسميت BATICIC CENTRE

. وحدة عين الدفلى+ وحدة وهران وسميت BATICIC OUEST



تختص المؤسسة في إنتاج المواد الحديدية والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها.<sup>1</sup>

ثانيا . الموقع الجغرافي لمؤسسة باتيميتال .

تقع مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى ، ببلدية عين الدفلى ، حوالي 150 كلم غرب العاصمة ،يحدها من الشمال السكة الحديدية ، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

ثالثا: الموارد البشرية والمالية.

مؤسسة باتيميتال عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة ، وذلك في اخصاصات متنوعة:

1. مهندسي دولة .

2. تقني سامي .

3. كفاءة مهنية .

4 . عامل بسيط .

أما الإمكانيات المالية :

تتمتع مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذ من أصول حيث رأسمالها كما سبق القول يقدر بـ 1900000000 دج يحيوي على كل الوسائل:

إنتاج الهيكل المعدني لمجمع باتيميتال ومداخل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.

رابعا : أهم المشاريع المنجزة من طرف مؤسسة باتيميتال

1 .قاعات متعددة الرياضات

2 . مدرجات ملاعب كرة القدم

3 . عمارات إدارية مختلفة الأنواع

<sup>1</sup> وثائق داخلية من المؤسسة ،مصلحة الموارد البشرية .

- 4 . حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة
  - 5 . مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتييازة
  - 6 . ورشات الإسمنت الشلف وتبسة
  - 7 . مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية
  - 8 . مركب مصنع الحليب بعرب بعين الدفلى
  - 9 . عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا
  - 10 . أغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني
  - 11 . مدرجات والممرات الراجلين
  - 12 . ساهمت بقسط كبير في تمهين وتكوين باتيميتال
- إعتماد نشاط المؤسسة في مجال الإنجاز السعة السنوية للمواد الأولية :
- . هياكل حديدية : 600 طن .
  - . النحاس : 250 طن .
  - . النجارة الحديدية : 200 طن .
  - أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى :
  - . سونطراك .
  - . نفضال .
  - . وزارة الدفاع الوطني .
  - . سونلغاز .
  - . إسمي دال .
  - . المديرية العامة للأمن الوطني .
  - . مديرية الشباب والرياضة .

بالإضافة على زبائن آخرين كالمقاولين والبلديات ... الخ .

### خامسا . تطوير مؤسسة باتيميتال :

عن أفاق تطور باتيميتال في ديناميكية سوق البناءات الصناعية وذلك في توسيع من أجل تلبية الطلب المتزايد باستمرار للهياكل الأساسية ذات الطابع الإقتصادي والتربوي والثقافي لغرض توفير أحسن الظروف الضرورية لإنجاز هذه المشاريع ، ركز باتيميتال برامجها على تحقيق أربع أهداف أساسية :

1 . تحسين الطاقات البشرية والتكنولوجية .

2 . رفع قدرات إنتاج السلع والخدمات وذلك لرفع معدل التغطية لحاجات الهياكل القاعدية .

3 . بحث وترقية تقنيات جديدة وتخفيض التكاليف والتقيد بأجال الإنجاز .

4 . عقد اتفاقيات مع مؤسسات محلية أخرى بإحلال المنتجات المصنوعة محليا تدريجيا على محل المنتجات المستوردة .

ولقد عرفت باتيميتال بالرائد في الإنجازات الجزائرية للهياكل المعدنية والنحاسية والتحصيل على الاهداف المسطرة

الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة باتيميتال

المنتج	الإنتاج
الهياكل المعدنية	كل أنواع الهياكل المعدنية مثل :المخازن ،الورشات ،العمارات الإدارية ، الهياكل الرياضية ، حظيرة السيارات ذات الطوابع ، المنازل الصيفية .
الهياكل النحاسية	انجازات وحدات الإسمنت والخزانات .
الهياكل الحديدية	كل أنواع التجارة الحديدية والعامه .

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

وتقوم باتيميتال حوالي 5000 طن سنويا بمختلف الإنجازات ومن حيث الموارد البشرية تتوفر الوجهة حاليا على 207 عاملا ينقسمون كما يلي:

إطارات: 24

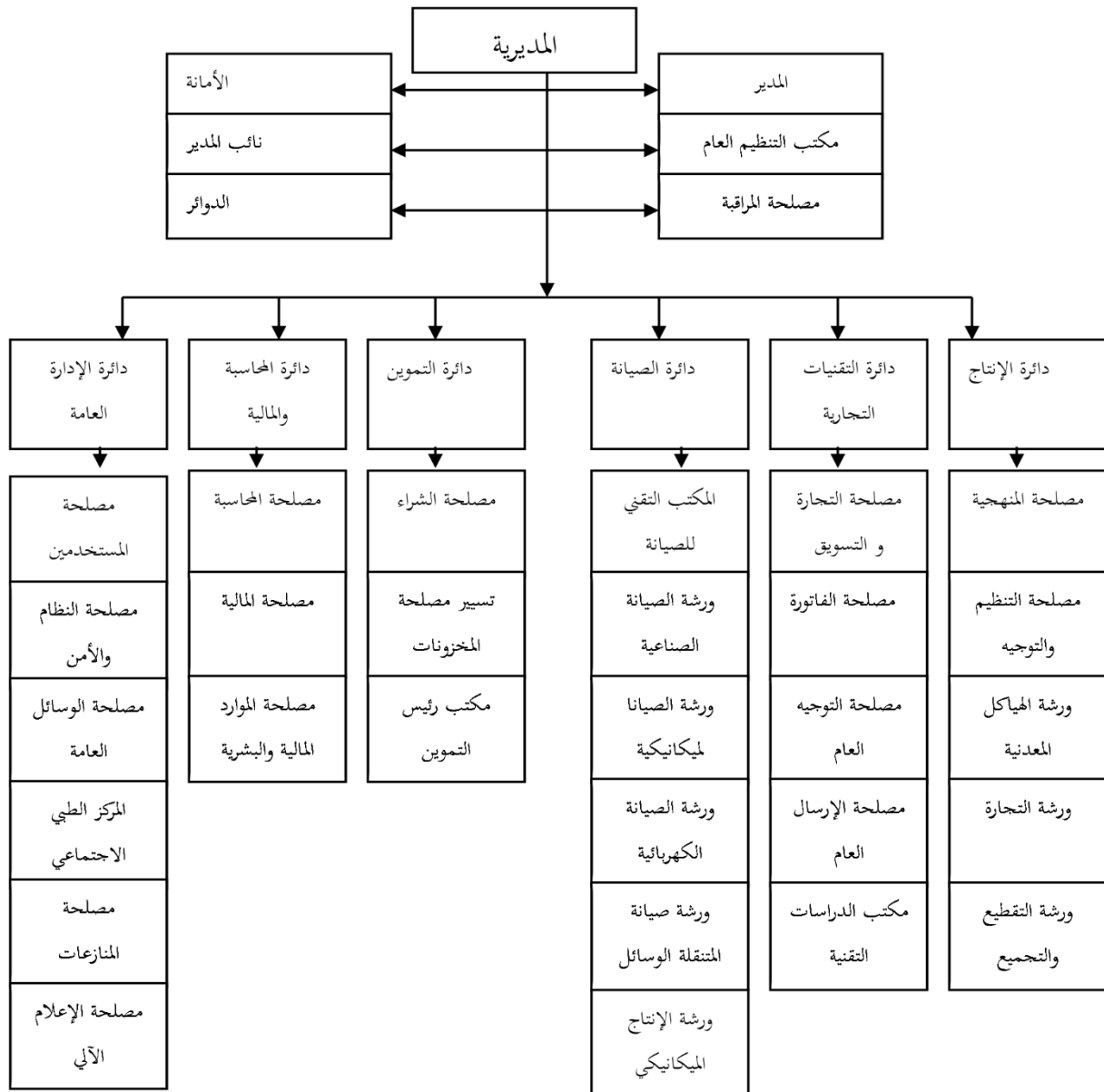
. تحكم وإشراف: 44

. أعوان التنفيذ: 139

### المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال

يمكن الهيكل التنظيمي من إعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرية والمصالح وهذا ما سننترق إليه.أولاً:عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال  
للهيكل التنظيمي دور هام في تحقيق النظام الداخلي للمؤسسة ويتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال.



المصدر: مصلحة موارد البشرية

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال من عدة مديريات تتمثل فيما يلي:

✓ المدير العام : وهو المسؤول عن كل الخدمات البشرية والمالية وهو مكلف بما يلي:

. تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية

. ضمان حقوق المؤسسة

. تقييم الأعمال الخاصة بكل الأقسام... إلخ

✓ دائرة التجارة والإنجازات: تتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح :

. مصلحة التجارة .

. مصلحة الفاتورة.

. مصلحة التوجيه العام .

. مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل في:

➤ استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع .

➤ برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات .

➤ مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها لصكوك المقدمة .

➤ جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم .

. مصلحة التجارة : تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا .

. مصلحة الفاتورة : تقوم بإعداد الفاتورة للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلا: كراء الآلات الرافعة ،وبيع مختلف الهياكل المعدنية... الخ.

. مصلحة التوجيه العام : تكمن وظائفها في :

- متابعة ومراقبة مشروع الإنجاز وتقييمه بنسب مئوية .
- إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات لكافة المعلومات .
- تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن .
- مصلحة الإرسال : بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:
  - استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة .
  - إعادة مراقبة الإنتاج .
  - وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع .
- مصلحة الإنجازات : عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه ، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى .
- ✓ دائرة الإنتاج : تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف التقنية (الدراسات )، وذلك وفق ما تحمله المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.
- مصلحة المنهجية :تقوم هذه المصلحة بـ :
  - تحضير المنهجية المتبعة .
  - التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج .
  - مصلحة التنظيم والتوجيه :
  - استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية .
  - تخطيط البرنامج .
  - إصدار الأوامر والتوجيهات .
  - ورشة الهياكل والتوجيه :
- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الإحتياجات .
- المرحلة الثانية : يتم ثقب القضبان الحديدية .

المرحلة الثالثة : يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية .

المرحلة الرابعة : تلحيم القضبان مع بعضها .

المرحلة الخامسة : دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة .

. ورشة النجارة : تقوم بصنع النوافذ ، وخزانات المياه ، وأخيرا ، نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة .

. مكتب الدراسات التقنية : تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة ، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة ودائرة الإنتاج .

✓ دائرة التموين : تضم مصلحتين :مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون ، حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج ،وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام آجال تسليمها .

. مصلحة الشراء : تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن و يوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم .

. مصلحة تسيير المخزون : وتعمل على تسيير المخزون ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاده لدى وحدة توجيه هذه المصلحة إلى البائع لشراء ما يلزم .

✓ دائرة المالية والمحاسبة: تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع ، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات) ،تتضمن هذه الدوائر ثلاث مصالح هي : مصلحة المحاسبة ، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة المادية والتحليلية .

. مصلحة المحاسبة : يتمثل دورها في :

➤ مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير ، وثيقة التسليم ، طلب الشراء...الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها .

➤ التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة .

➤ إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.



- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية .
- مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم والممضي .
- إصدار الموازنة المحاسبية وجدول النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية .
- . مصلحة المالية : تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة ، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات ، حيث تسهر على :
- دفع الرواتب والأجور و الأجور و الضرائب والرسوم .
- إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين .
- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك .
- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار و الإستثمارات ... الخ .
- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون ، وإشعار المديرية بذلك .
- تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة .
- . مصلحة المحاسبة المالية : تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الإنحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التبنّي في تسيير الموارد والمواد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية .
- وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالإستغلال .
- . إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء .
- . تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على اسبابها محاسبيا .
- . مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للإهلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي .
- . تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار .

. إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد .

. إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد ، وسائل متنقلة ،آلات إنتاجية ...الخ .

. تصنيف هذه الممتلكات الإستثمارية حسب الحجم من تعيين موقع وجدها .

✓ دائرة الإدارة والموارد البشرية : تسهر هذه الدائرة على:

➤ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف ما بعد التقاعد .

➤ تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والإستثنائية .

➤ تسيير الملفات الإجتماعية للعمال الخاصة بالإشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الإجتماعي والتعويضات والخدمات الإجتماعية .

➤ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد .

➤ متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنهم امام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي .

تتكون هذه الدائرة من خمس مصالح هي :

. مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاث فروع :

فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:

تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال .

متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الإنضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب .

. الفرع الإجتماعي : لقد تم وضع هذا النوع مؤخرا ،حيث بمثابة همزة وصل بين صندوقين الضمان الإجتماعي

والعمال ، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال ، من الناحية الإجتماعية (المنح العائلية ،المصاريف الطبية والعلاجية ، وحوادث العمل ...الخ .

. فرع الأجرة : يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الإجتماعي ، وهذا لتسوية الراتب الشهري

لكل عمال الوحدة .

. مصلحة النظافة و الأمن : وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن التي تقوم بما يلي:

الحراسة ليلا ونهار للوحدة .

مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات .

مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين ، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجالية ،حرائق ، الغاز...الخ .

. مصلحة الوسائل العامة : وتتكون هذه المصلحة من فرعين :

فرع النقل .

فرع النظافة والخدمات العامة .

. مصلحة المنازعات : تتمثل مهام هذه المصلحة في :

➤ استقبال ملفات الزبائن والمودينالمشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها .

➤ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور ،القرارات...الخ).

. مصلحة الإعلام الآلي : تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة .

تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر ،حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي .

وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة .

المركز الطبي الإجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته ، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم .

✓ دائرة الصيانة : تشمل هذه الدائرة:

المكتب التقني للصيانة .

ورشة الصيانة الميكانيكية .

ورشة الصيانة الكهربائية .

ورشة صيانة الوسائل المتقلة .

ورشة الإنتاج الميكانيكي .

محطة السوائل .

### ثالثا: أهمية مؤسسة باتيميتال

تلعب مؤسسة الهياكل المعدنية و التنحيس دورا هاما على الساحة الإقتصادية الوطنية كغيرها من المؤسسات الأخرى، كذلك كونها متحصلة على شهادة الإيزو فهذا يجعلها مصدر ثقة عند مختلف الأسواق الوطنية وهذا ما ينمي الإقتصاد بطريقة أو بأخرى ، كذلك فهي في عمل دائم لمحاولة خلق إكتفاء ذاتي فيما يخص إنتاجها .

كذلك تحاول النقليص من البطالة خاصة في ولايات الوسط أين تنتشر البطالة بكثرة ولهذا فهي ذات وزن كبير على الساحة الوطنية .

### رابعا: تنظيم الإدارة:

من خلال الهيكل المرفق فإن الوحدة تقسم بحسب مستويات أفقية وعمودية ومن خلال هذا التنظيم فإن المؤسسة تشتمل على ثلاث مستويات أفقية تمثل الإدارة العليا (المديرية )، الإدارة الوسطى (مختلف الدوائر) إضافة إلى الإدارة التشغيلية والمتمثلة في المصالح ن وترتبط هذه الأخيرة بعضها على شكل عمودي كل حسب الوظائف والتخصصات التي يؤديها .

وكما ذكرنا سابقا فإن هذه الإدارة مقسمة على ثلاث مستويات ، يعمل على رأس كل مستوى أشخاص يعتبرون أبناء القطاع وإلى حد قريب أبناء المؤسسة ،فطوال الفترة التي قضيتها في تربيصي لم أصادف في طريقي إطارات في المؤسسة يشغلون مناصب مسؤولية التحقوا بالمؤسسة مؤخرا أو تم استقطابهم من سوق العمل على أساس مستواهم العلمي أو خبرتهم في مؤسسات أخرى منافسة أو قطاع مكمل للقطاع الذي تشتغل به مؤسسة BATICIC ، فجل المسؤولين (سواء كانوا رؤساء دوائر ، مسؤولي فرق ،رؤساء مصالح ، وحتى المدير)

كلهم سبق لهم أن تبرؤوا مناصب في المؤسسة أقل درجة من مناصبهم الحالية وتدرجوا للوصول إلى ما هم عليهم ، وهذا ما يعكس المؤسسة أمام سوق العمل الخاص بالإطارات و خرجي الجامعات والدراسات العليا .

إن هذه السياسة التي تعتمد على ترقية الموظفين الحاليين للمؤسسة وما تحمله من ايجابيات على المؤسسة ، كونها تحفز صغار الموظفين على العمل بجهد في سبيل الترقية وتحسين المكانة في المؤسسة ، إلا أنها تحمل مساوئ كثيرة ومتعددة إضافة إلى الفخاخ التي تنصبتها هذه الطريقة أمام متخذي القرار في المؤسسة ، فكما

ذكرت سالفا فالمعيار الغالب في الترقيّة هو عامل الخبرة أو بالأحرى السنين الطويلة التي قضاها العامل في المؤسسة حتى لو غاب المستوى العلمي وخاصة الجامعي ، فالموظف الذي يملك مستوى علمي بسيط أو متوسط حتى وإن كان يتقن العمل القائم بالمناصب الذي يشغله وهذا راجع إلى الروتين والتعود .

### المطلب الثالث: مهام ونشاطات مؤسسة باتيميتال وأهدافها

لكل مؤسسة مهام ونشاطات تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها

#### أولاً: مهام ونشاطات مؤسسة باتيميتال

عملت المؤسسة على تنويع نشاطاتها من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المخطط لها وتمثلت هذه المهام والنشاطات فيما يلي :

#### ❖ مهام مؤسسة باتيميتال :وتتمثل فيما يلي:

➤ الدراسات: وهي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة

➤ التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع

➤ التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم

❖ نشاطات مؤسسة باتيميتال في إطار التوجيهات والأهداف العامة لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقدمة من طرف الدولة فإن نشاطات المؤسسة تتمثل في:

➤ تصميم المباني وغيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي

➤ تنظيم وتطوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الإدعاءات ووسائل الإنتاج

#### ثانياً: أهداف مؤسسة باتيميتال

إن مؤسسة لها مجموعة من الأهداف كغيرها من المؤسسات وهي تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية مدروسة ذات دقة ومن بين هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها ما يلي:

– . كسب أكبر حصة سوقية من بين المنافسين لها.

– . الزيادة في مبيعات المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

– . تصدير منتجات إلى خارج الوطن، وهو ما حققته فعلا للإتحاد السوفياتي سابقا " مواقف السيارات،

قاعات متعددة الرياضات ... "وكذلك إنجاز مركب محركات الديازال "ساقية سيدى يوسف "بتونس.

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وهي مهمة كل مؤسسة .
- تطوير صناعاتها ، حيث أن المؤسسة إكتسبت شهادة الإيزو في 2001 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعاتها .
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها .
- تنمية النشاط السوقي وتحقيق أكبر مردودية ممكنة .
- إمداد السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن .
- المساهمة في تطوير الإقتصاد الوطني من خلال الصادرات .

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أثر مبادئ الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال batimital بعين الدفلى بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والإستراتيجية المستهدفة لمعرفة أثر مبادئ الإدارة على الميزة التنافسية وذلك لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

##### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ينكون مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفي مؤسسة باتيميتال، حيث يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان.

##### ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والإحصائيات المستخدمة:

#### 1- أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على أداة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (1-5)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين تختص الأولى بالبيانات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة) للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال batimital بعين الدفلى، حيث قسمنا هذه الأسئلة على محورين كما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة،

- الميزة التنافسية.

## 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية spss v22 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.
- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

### 1- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر إلى الواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	
0.662	الإجمالي

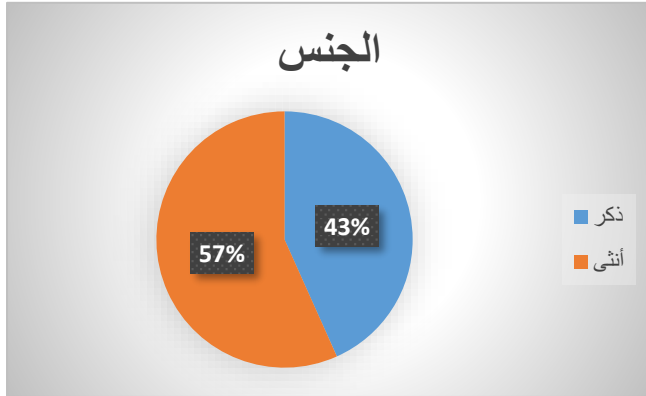
المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على برنامج spss.

حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (66.2 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، سنوات الخبرة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العمال والموظفين في مختلف المستويات وقد كانت النتائج كالتالي:

الشكل رقم (04): يمثل الجنس



الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس:

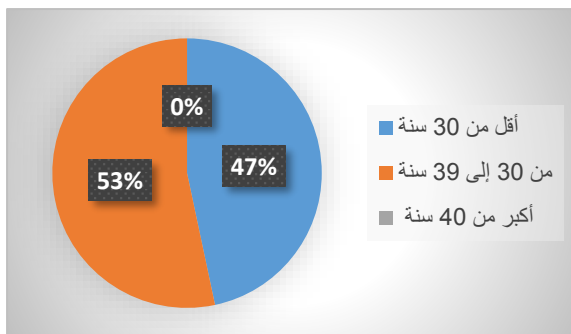
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	13	43.3
	أنثى	17	56.7
الإجمالي		30	100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات

spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور البالغ عددهم 17 موظفة بنسبة 56.7% من مجموع أفراد العينة، أما نسبة عدد الذكور فقد بلغت 43.3% بعدد إجمالي بلغ 13 موظف من أفراد العينة المدروسة.

الشكل رقم (05): تمثيل بياني حسب العمر



جدول رقم (06): توزيع العينة حسب العمر:

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	14	46.7
من 30 إلى 39 سنة	16	33.3
أكبر من 40 سنة	0	0
	30	100

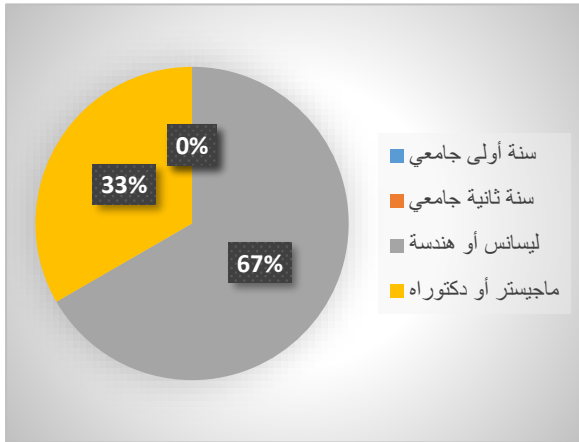
المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت مرتبطة بالموظفين البالغين من 30 إلى أقل من 39 سنة بنسبة 53.3% بعدد إجمالي يقدر بـ 16 موظف، ثم تأتي بعدها العمر أقل من 30 سنة بنسبة 46.7% وبعدد إجمالي قدر بـ 14 فرد، العمر من 30 سنة، في حين كانت نسبة الفئة العمرية أكثر من 40 سنة معدومة 0%.



جدول رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الشكل رقم (06): يمثل حسب المستوى الدراسي



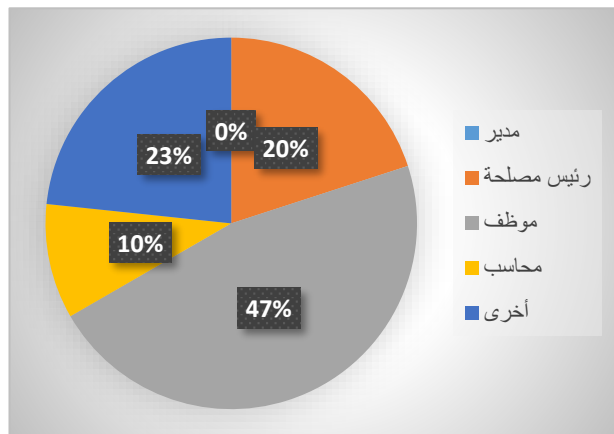
الفئة	التكرار	النسبة %
سنة أولى جامعي	0	0
سنة ثانية جامعي	0	0
ليسانس أو هندسة	20	66.7
ماجستير أو دكتوراه	10	33.3
	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spss.

من ملاحظة الجدول أعلاه يظهر لنا أن المستوى الدراسي للموظفين ليسانس أو هندسة كانت أكبر نسبة بحيث قدرت ب 66.7%، تليها نسبة ماجستير أو دكتوراه ب 33.3%، أما نسب سنة أولى وسنة ثانية جامعي فكانت معدومة 0%.

الشكل رقم (07): يمثل حسب المستوى الدراسي

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب الوظيفة:



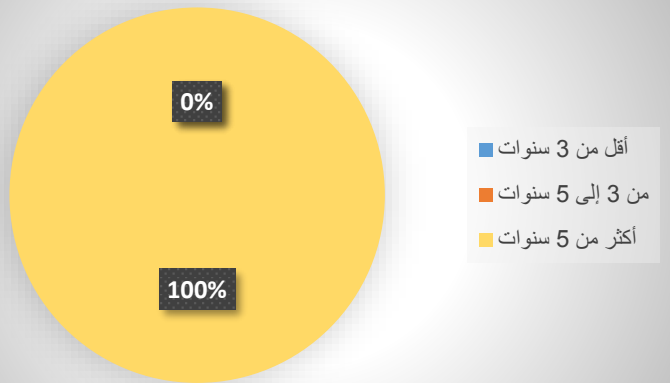
الفئة	التكرار	النسبة %
مدير	0	0
رئيس مصلحة أو رئيس قسم	6	20
موظف	14	46.7
محاسب	3	10
أخرى	7	23.3
	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد مخرجات spss.

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين كانوا موظفين بحيث بلغت نسبتهم 46.7% وهي أكبر نسبة، تليها نسبة الذين يقومون بوظائف أخرى بنسبة 23.7%، أما نسبة رئيس قسم أو رئيس مصلحة ونسبة محاسب فكانت على التوالي 20% و 10%، أما نسبة مدير فكانت معدومة 0%.

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (08): يمثل سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الفئة
0	0	-أقل من 3 سنوات.
0	0	-من 3 إلى 5 سنوات.
100	30	-كثير من 5 سنوات.
100	30	



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة الموظفين الذين كانت خبرتهم أكثر من 5 سنوات أكبر من نسبة أقل من 3 سنوات ومن 3 إلى 5 سنوات، بحيث كانت نسبتها 100% في حين نسبة الفئتين أقل من 3 سنوات و من 3 إلى 5 سنوات كانت معدومة 0%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: استجابات أفراد العينة لمحاو الاستبيان

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (10): إجابات طلبة العينة عن فقرات إدارة الجودة الشاملة

العبارة	التكرارات والنسب	غير موثق بشدة	غير موثق	محايد	موثق	موثق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - تحرص إدارة مؤسستنا على توفير منتجاتها بالجودة المناسبة.	ت	0	0	0	17	13	4.43	0.50	موثق بشدة
	%	0	0	0	56.7	43.3			
2- إدارة الجودة الشاملة هي هدف جوهري لإدارة مؤسستنا.	ت	0	0	0	30	0	4.00	0.00	موثق
	%	0	0	0	100	0			

موافق بشدة	0.49	4.63	19	11	0	0	0	ت	3- تسهر مؤسستنا على توفير الحوافز المناسبة لمشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة.
			63.3	36.7	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.79	4.60	18	12	0	0	0	ت	4- من بين الدوافع المهمة لتحقيق الجودة المطلوبة تتبنى مؤسستنا عملية التطوير والتحسين المستمر.
			60	40	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.45	4.73	22	8	0	0	0	ت	5- تبحث مؤسستنا باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.
			73.3	26.7	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.49	4.37	11	19	0	0	0	ت	6- التدريب المستمر لكافة العاملين هو أسلوب مهم بالنسبة لمؤسستنا.
			36.7	63.3	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.49	4.40	12	18	0	0	0	ت	7- يمتلك عمال مؤسستنا جميع المؤهلات لتحقيق الجودة المناسبة.
			40	60	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.34	4.87	26	4	0	0	0	ت	8 - تتبنى مؤسستنا برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.
			86.7	13.3	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.40	4.20	6	24	0	0	0	ت	9- البرامج التحفيزية في مؤسستنا مرتبطة بتحقيق أعلى جودة مطلوبة.
			20	80	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.47	4.67	20	10	0	0	0	ت	10- هل توضع عملية تحسين الجودة في هذه المؤسسة بناء على متطلبات وتوقعات الزبائن؟
			66.7	33.3	0	0	0	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

**\*تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:**

**\*العبارة 01:** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 56.7% و 43.3%، مما يؤكد أن إدارة المؤسسة تحرص على توفير منتجاتها بالجودة المناسبة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.43 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.50 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة 02:** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق حيث كانت نسبتها 100%، مما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جوهري لإدارة المؤسسة. كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة مواف بشدة ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.00 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.00 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (03):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 36.7% و 63.3%، مما يؤكد أن المؤسسة تسهر على توفير الحوافز المناسبة لمشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.63 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (04):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 40% و 60%، مما يؤكد أنه من بين الدوافع المهمة لتحقيق الجودة المطلوبة أن تتبنى المؤسسة عملية التطوير والتحسين المستمر، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.60 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (05):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 26.7% و 73.3%، مما يؤكد أن المؤسسة تبحث باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.73 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.45 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (06):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 63.3% و 36.7%، مما يؤكد أن التدريب المستمر لكافة العاملين هو أسلوب مهم بالنسبة للمؤسسة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.37 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (07):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 60% و 40%، مما يؤكد أن عمال المؤسسة يمتلكون جميع المؤهلات لتحقيق الجودة المناسبة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.40 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (08):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 13.3% و 36.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تتبنى برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.87 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.34 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (09):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 80% و 20%، مما يؤكد أن البرامج التحفيزية في المؤسسة مرتبطة بتحقيق أعلى جودة مطلوبة، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى

المتوسط الحسابي 4.20 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.40 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (10):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهما على التوالي 33.3% و 66.7%، مما يؤكد أنه توضع عملية تحسين الجودة في هذه المؤسسة بناءً على متطلبات وتوقعات الزبائن، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.67 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.47 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

### ثانياً: الميزة التنافسية

#### الجدول رقم (11): إجابات عينة الدراسة عن فقرات الميزة التنافسية

العبارة	التكرارات والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة بشكل أكثر كفاءة وهي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.	ت	0	0	0	24	6	4.20	0.40	موافق
	%	0	0	0	80	20			
2- تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	ت	0	0	0	19	11	4.37	0.49	موافق بشدة
	%	0	0	0	63.3	36.7			
3- تعمل مؤسستكم على تميز منتجاتها بالجودة العالين أجل تحقيق ميزة تنافسية.	ت	0	0	0	13	17	4.57	0.50	موافق بشدة
	%	0	0	0	43.3	56.7			
4- تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جيدة وصعبة التقليد.	ت	0	0	0	22	8	4.27	0.45	موافق بشدة
	%	0	0	0	73.3	26.7			

موافق بشدة	0.40	4.80	24	6	0	0	0	ت	5- تعمل مؤسستكم على طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.
			80	20	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.49	4.40	12	18	0	0	0	ت	6- تقدم مؤسستكم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.
			40	60	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.34	4.87	26	4	0	0	0	ت	7- أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر.
			86.7	13.3	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.43	4.77	23	7	0	0	0	ت	8 - للمؤسسة قدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
			76.7	23.3	0	0	0	%	
موافق بشدة	0.49	4.40	12	18	0	0	0	ت	9- تتميز مؤسستكم بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المتعاملين معها.
			40	60	0	0	0	%	
موافق بشدة	1.34	4.67	12	7	0	11	0	ت	10- توجد في مؤسستكم خاصية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.
			40	23.3	0	36.7	0	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

### \*تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

**\*العبارة 01:** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 80% و 20%، مما يؤكد أن التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة بشكل أكثر كفاءة وهي تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.20 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمته 0.40 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة 02:** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهم على التوالي 63.3% و 36.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لموافق بشدة ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.37 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (03):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق حيث كانت نسبتهم على التوالي 56.7% و 43.3%، مما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تميز منتجاتها بالجودة العالين أجل تحقيق ميزة تنافسية، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.57 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.50 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (04):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهم على التوالي 73.3% و 26.7%، مما يؤكد أنه المؤسسة تعتم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جيدة وصعبة التقليد، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.27 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.45 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (05):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق حيث كانت نسبتهم على التوالي 80% و 20%، مما يؤكد أن المؤسسة تعمل على طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.80 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.40 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

\***العبارة (06):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهم على التوالي 60% و 40%، مما يؤكد أن المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط



الحسابي 4.40 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (07):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق حيث كانت نسبتها على التوالي 86.7% و 13.3%، مما يؤكد أن أرباح المؤسسة في تزايد مستمر، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.87 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.34 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (08):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وموافق حيث كانت نسبتها على التوالي 76.7% و 23.3%، مما يؤكد أنه للمؤسسة القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.77 فهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق بشدة، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.43 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (09):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 60% و 40%، مما يؤكد أن المؤسسة تتميز بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المتعاملين معها، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.40 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمه 0.49 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

**\*العبارة (10):** نلاحظ من خلال قراءة الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بشدة حيث كانت نسبتهم 40%، تليها نسبة موافق ب 23.3%، مما يؤكد أنه توجد في المؤسسة خاصية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة، في حين كانت نسبة غير موافق 36.7%، كما نلاحظ عدم وجود إجابات بالنسبة لمحايد وغير موافق بشدة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.67 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على المستوى العام لرأي العينة الذي يتمحور حول موافق، وأما الانحراف المعياري فقيمه 1.34 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

## المطلب الثاني: تحليل مدى الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

من أجل اختبار مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال تعزى للمتغيرات الشخصية، تم الاستعانة بتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في حالة ما إذا كان للمتغير الشخصي أكثر من بعدين، وباختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) في حالة ما إذا كان للمتغير الشخصي بعدين فقط.

## أولاً: اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلاً الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

- قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

## اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تتبنى المؤسسة برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.

- الفرضية البديلة: تتبنى المؤسسة برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.

الجدول رقم (12): يمثل اختبار T لإدارة الجودة الشاملة

المحور الأول	قيمة الاختبار = 3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					المتفوق	السفلي
	25.658	30	.000	1.5500	1.4264	1.6736

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig(a) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول تتبنى المؤسسة برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة. اختبار العبارة الثامنة للمحور الأول:

الجدول رقم (13): يمثل اختبار العبارة الثامنة للمحور الأول

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
25.658	4.87	0.34	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 25.658، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسة تتبنى برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة.

اختبار الفرضية الثانية

-الفرضية الصفرية: لا يوجد تزايد مستمر في أرباح المؤسسة.

-الفرضية البديلة: يوجد تزايد مستمر في أرباح المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل اختبار T للميزة التنافسية

المحور الثاني	قيمة الاختبار = 3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					المتفوق	السفلي
	6.606	30	.000	.93333	.6444	1.2223

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Sig(a) أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن أرباح المؤسسة في تزايد مستمر. اختبار العبارة السابعة للمحور الثاني:

الجدول رقم (15): يمثل اختبار العبارة السابعة للمحور الثاني

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
6.606	4.87	0.34	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 6.606، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة وهي أن أرباح المؤسسة في تزايد مستمر.

ثانياً: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغيير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة Sig(α) 05% بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغيير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (h<sub>0</sub>) إذا كانت Sig(α) > 05.

- قبول الفرضية البديلة (h<sub>1</sub>) إذا كانت Sig(α) < 05.

\* اختبار تباين إجابات المحور الأول والثاني:

المحور الأول يتضمن إدارة الجودة الشاملة أما المحور الثاني فيتضمن الميزة التنافسية، وسنحاول في هذين المحورين اختبار مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالعمر والمستوى الدراسي والوظيفة.

للقيام باختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

• الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغيير العمر.

• الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغيير العمر.

الجدول رقم (16): يمثل اختبار ANOVA لتباين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغير العمر

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	
					القيمة	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	بين المجموعات	0.193	1	0.193	1.811	0.189
	داخل المجموعات	2.982	28	0.107		
	المجموع	3.175	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	11.010	1	11.010	48.791	0.000
	داخل المجموعات	6.357	28	0.227		
	المجموع	17.367	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(a) > 5\%$  إذا جاءت قيمتها ب 0.189 ب (18.9%) في المحور الأول، و 0.000 (0%) في المحور الثاني وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عنه وهذا ما يدل عن عدم تأثير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغير العمر.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق العمر نقوم باختبار التباين وفق المستوى الدراسي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق المستوى الدراسي.

-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق المستوى الدراسي.

الجدول رقم (17): اختبار ANOVA لتباين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق المستوى الدراسي

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	
					القيمة	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	بين المجموعات	0.37	1	0.37	0.335	0.588
	داخل المجموعات	3.138	28	0.112		
	المجموع	3.175	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	2.017	1	2.017	3.579	0.065
	داخل المجموعات	15.350	82	0.548		
	المجموع	17.367	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(a) > 5\%$  إذا جاءت قيمتها ب 0.588 ب (58.8) في المحور الأول، و 0.065 (0650%) في المحور الثاني وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغيير المستوى الدراسي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عنه وهذا ما يدل عن عدم تأثير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغيير المستوى الدراسي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المستوى الدراسي نقوم باختبار التباين وفق الوظيفة باعتماد الفرضيتين

التاليتين:

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق الوظيفة.

-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق الوظيفة.

الجدول رقم (18): اختبار ANOVA لتباين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وفق الوظيفة

المجالات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	
					القيمة	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	بين المجموعات	2.032	3	0.677	15.410	0.000
	داخل المجموعات	1.143	26	0.44		
	المجموع	3.175	29			
المحور الثاني	بين المجموعات	7.224	3	2.408	6.172	0.003
	داخل المجموعات	10.143	26	0.390		
	المجموع	17.367	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(a) > 5\%$  إذا جاءت قيمتها ب 0.00 ب (00%) في المحور الأول، و 0.003 (3%) في المحور الثاني وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الوظيفة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونعتبر الفرضية المعبرة عنه وهذا ما يدل عن عدم تأثير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بتغير الوظيفة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة باتيميتال تم التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وبعد ذلك جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال الشركة. وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي هدفت إلى معرفة مدى الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العمال

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق نسبة عالية من الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مدى الالتزام تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العمال في مؤسسة محل الدراسة.



الخاتمة

تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم، خاصة التحويلات التكنولوجية منها. ولذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستمرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، وسبق الأحداث وإنتاج ما لم يفكر فيه الآخرون، وذلك للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه.

وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى زوال المزايا التنافسية، فإن الجودة المستمرة من شأنها أن تجدد هذه المزايا، ويبقى للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، التوسع في الجودة يعد مصدرا أساسيا تسعى من خلاله المؤسسات إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة.

لذلك فإن الجودة لم يعد خيارا للمؤسسات بل أصبحت ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين تنافسيتها لضمان بقاءها واستمرارها وذلك من خلال تحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالمنافسة، الميزة التنافسية وتنافسية المؤسسة ودور الجودة الشاملة في تعزيز هذه الأخيرة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة

- 1- إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد إستراتيجياتهم، فالنفاق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؛
- 2- تنافسية المؤسسة هي قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المنافسين؛
- 3- تعتبر شركة باتيميتال إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للصناعة الحديدية؛
- 4- في ظل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الحديدية في الجزائر تواجه شركة باتيميتال منافسة حادة من قبل المنافسين في القطاع؛

# قائمة المراجع

الكتب:

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 3، الأردن، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2007، .
- خضير كاظم حمود،إدارة الجودة الشاملة،الطبعة الثانية، عمان ،الأردن،دار المسيرة لنشر والتوزيع،2005.
- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية،2003-2004.
- علي سلمي ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب للنشر و طباعة - القاهرة 2001-.
- عمر وصفي عقيلي، المنهية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن 2001.
- قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000 دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية ، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار جرير للنشر و التوزيع ، 2007.

المجلات والملتقيات:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق الاقتصادية، مركز البحوث، غرفة الصناعة والتجارة بديبي، المجلد 25، العدد 47، 2004.
- البرازوري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، و إمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد 1، العراق، 2000.

كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ملتقى Econa 3000، البليدة 20-21 ماي 2002، كلية العلوم الاقتصادية.

### مذكرات ورسائل الجامعية

-أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

بن حمو نجا، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". الطالب شادي عطا محمد عايش دفعة 2008 .

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". مرجع سابق.

رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008 .

نجاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجزائر 2002/2003.

وردة جعفر، فعالية التسويق بالعلاقات في تعزيز المزايا التنافسية في شركات التأمين الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي)، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .

المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:

Juran , j, m ; juran on leadership for quality executehand book, new york 1989,p –  
.20

. [www.google.com](http://www.google.com)2022 Realise par Belfedhal Benasla, consulté le 15/03/-

أساسيات إدارة الجودة الشاملة [http :scribd.com/doc/2422765](http://scribd.com/doc/2422765) –

الملاحق



ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

قسم: العلوم التسيير

المشرف(ة): بكدي مليكة

الطالبان: عباس رفيق / لعامري وليد.

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر

أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

في مؤسسة باتيميتال batimital بعين الدفلى.

السيدة/ الفاضل/ة: العاملون في مؤسسة باتيميتال batimital حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة بركاته، أما بعد

أهديكم عاطر تحياتي، ويطيب لي أن أضع بين يديك الاستبيان الذي تم تصميمه بهدف جمع المعلومات اللازمة للتعرف عن " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

في مؤسستكم

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص إدارة أعمال بجامعة خميس مليانة.

لذا نأمل من حضرتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبيان من فقرات بدقة وموضوعية، والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة ( ✕ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم العلمية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون لأغراض البحث العلمي، وسيتعامل معها الباحث بكل عناية ودقة للتوصل إلي نتائج تقضي إلي تعزيز مبادئ الجودة الشاملة لمؤسستكم وتبيان أهمية الميزة التنافسية لديكم.

وتقبلو خالص الشكر وعظيم الامتنان لتعاونكم مسبقاً.

السنة الجامعية 2022/2021



أولاً: البيانات الشخصية:

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

- أقل من 30 سنة   
- من 30 إلى 39 سنة   
- أكبر من 40 سنة

3- المستوى الدراسي:

- سنة أولى جامعي   
- سنة ثانية جامعي   
- ليسانس أو هندسة   
- ماجستير أو دكتوراة   
- أخرى

4- الوظيفة:

- مدير  - رئيس مصلحة أو رئيس  - موظف   
- محاسب  - أخرى

5- سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات  - من 3 إلى 5 سنوات  - أكثر من 5

## ثانياً: محاور الاستبيان

### المحور الاول: إدارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة (صح) أمام العبارات التي تمثل وجهة نظرك

العبارات	موافق ق بشدة	موافق ق	محايد	غير موافق ق	غير موافق بشدة
1					تحرص إدارة مؤسستنا على توفير منتجاتها بالجودة المناسبة
2					إدارة الجودة الشاملة هي هدف جوهري لإدارة مؤسستنا.
3					تسهر مؤسستنا على توفير الحوافز المناسبة لمشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة.
4					من بين الدوافع المهمة لتحقيق الجودة المطلوبة تتبنى مؤسستنا عملية التطوير والتحسين المستمر.
5					تبحث مؤسستنا باستمرار على رغبات وتفضيلات الزبائن المتجددة.
6					التدريب المستمر لكافة العاملين هو أسلوب مهم بالنسبة لمؤسستنا
7					يمتلك عمال مؤسستنا جميع المؤهلات لتحقيق الجودة المناسبة
8					تتبنى مؤسستنا برنامج تحفيز الإبداع في تحقيق الجودة

					البرامج التحفيزية في مؤسستنا مرتبطة بتحقيق على جودة مطلوبة	9
					هل توضع عملية تحسين الجودة في هذه المؤسسة بناء على متطلبات وتوقعات الزبائن ؟	10

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة بشكل أكثر كفاءة و هي تقديم منتج ذو جودة عالية و سعر مقبول من قبل الزبائن .	1
					-تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	2
					-تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.	3
					-تعتمد مؤسستكم على الابداع بشكل كبير في تقديم منتجات جيدة وصعبة التقليد.	4
					-تعمل مؤسستكم على طرق ترويجية مبتكرة تحت الزبون على الشراء.	5
					-تقدم مؤسستكم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	6
					-أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر.	7

					8 - للمؤسسة قدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين
					9 - تتميز مؤسساتكم بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المتعاملين معها
					10 - توجد في مؤسساتكم خاصية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة

شكرا لحسن تعاونكم.

