

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر

ميدان العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

المعنونة بـ:

إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في

المؤسسة الإنتاجية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية غرداية

تاريخ المناقشة : 2025/06/12

من إعداد الطالب: بوخطة يوسف

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن ساحة علي	استاد	رئيسا
علماي احمد	استاد	مشرف ومقررا
اولاد هدار فاتح	استاد مساعد أ	مناقشا

الموسم الجامعي 2024-2025

# ملخص الدراسة

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات، وقد تم اختيار مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية بغرداية كنموذج تطبيقي لذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد مجموعة من المناهج لتوضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث، إلى جانب تصميم استبيان لجمع آراء ووجهات نظر الإطارات العاملة داخل المؤسسة.

كما تم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على برنامج SPSS، مما أتاح الوصول إلى عدد من النتائج الهامة، تطبق مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية بغرداية مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما مكّنها من تحقيق ميزة تنافسية ملموسة مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يساهم في ضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي، تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات وتطلعات أكبر عدد ممكن من الزبائن، مع الحرص على تحسين علاقاتها بهم، وتعد شكاوى الزبائن محفزاً رئيسياً لتحسين جودة المنتجات، تدرك المؤسسة جيداً أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح، ولذلك تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة، واختيار البرامج التدريبية الملائمة، مما يعزز من قدرات العاملين ويشجعهم على الإبداع والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة - الميزة التنافسية - التحسين المستمر - المؤسسة الاقتصادية - سلسلة المواصفات القياسية إيزو 9000 - جودة المنتجات - الحصة السوقية - الربحية.

### **Summary:**

This study aims to identify the role that Total Quality Management (TQM) plays in enhancing competitive advantage within organizations. The Helical Pipe Manufacturing Company of Ghardaïa was selected as an applied case for this purpose. To achieve the study's objectives, a combination of methodologies was adopted to clarify the theoretical concepts related to the study variables. Additionally, a questionnaire was designed to collect the opinions and perspectives of the institution's managerial staff.

Statistical analysis was employed using SPSS software to test the research hypotheses, which led to several important findings. The Helical Pipe Manufacturing Company of Ghardaïa applies TQM principles, which has enabled it to achieve a tangible competitive advantage compared to its competitors. This, in turn, contributes to ensuring its sustainability and strengthening its competitive position both locally and internationally.

The company strives to meet the needs and expectations of as many customers as possible, while also working to improve its relationships with them. Customer complaints are seen as a key motivator for enhancing product quality. Furthermore, the company recognizes the critical importance of human resources in achieving success, and therefore, it carefully selects appropriate training programs and provides a suitable working environment—fostering employee creativity and innovation.

**Keywords:** Overall quality management - competitive advantage - continuous improvement - economic enterprise - ISO 9000 series standard specifications - product quality - market share - profitability.

# فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وعرفان.....	
02	الإهداء.....	
03	فهرس المحتويات.....	I
04	فهرس الجداول.....	V
05	فهرس الأشكال.....	VIII
06	قائمة الملاحق.....	
07	مقدمة.....	أ

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

08	تمهيد.....	06
09	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....	07
10	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....	07
11	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	11
12	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	14
13	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	19
14	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	19
15	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	21
16	المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	22
17	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو.....	32
18	المطلب الأول: مفهوم الإيزو.....	32
19	المطلب الثاني: متطلبات الحصول على شهادة الإيزو 9000.....	38
20	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000.....	40
21	خلاصة الفصل.....	44

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

46	تمهيد.....	22
47	المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية.....	23
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	24
49	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية.....	25
50	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....	26
57	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.....	27
57	المطلب الأول: استراتيجيات بناء الميزة التنافسية.....	28
62	المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية.....	29
65	المطلب الثالث: مقاربات بناء الميزة التنافسية.....	30
75	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداء لتحسي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....	31
75	المطلب الأول: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية.....	32
76	المطلب الثاني: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.....	33
78	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....	34
86	خلاصة الفصل.....	35

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة أنابيب غرداية

88	تمهيد.....	36
89	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة.....	37
89	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مؤسسة أنابيب غرداية.....	38
90	المطلب الثاني: أهداف ومنتجات مؤسسة أنابيب غرداية.....	39
92	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب غرداية.....	40
99	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	41
99	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....	42
100	المطلب الثاني: مناهج الدراسة.....	43
102	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....	44

104	المبحث الثالث: تنفيذ الدراسة ومعالجتها.....	45
104	المطلب الأول: معالجة وتحليل النتائج.....	46
108	المطلب الثاني: الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	47
110	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....	48
122	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وقراءة النتائج.....	49
131	خلاصة الفصل.....	50
133	الخاتمة.....	51
137	قائمة المصادر والمراجع.....	52
147	الملاحق.....	53



# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين عناصر الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	10
03	الفروقات والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000	42
04	أبعاد إستراتيجية التمييز	60
06	الاستثمارات المقبولة والمرفوضة	100
07	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	105
08	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	106
09	قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستثمار	107
10	معامل ألفا كرنباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	107
11	مقياس ليكارت الخماسي	108
12	طول الخلايا	109
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	111
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	111
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	112
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	113
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	113
18	نتائج إدارات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة	115
19	نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية	119
20	اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	122
21	نتائج اختبار ستيودنت للمحور الأول	123
22	نتائج اختبار ستيودنت للمحور الثاني	124
23	نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين المحورين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	125
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	126

127	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير السن	25
128	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	26
129	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	27
130	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	28

## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة ديمنج للتحسين المستمر	24
02	ثلاثية جوران	27
03	مفهوم الجودة اليابانية	29
04	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31
05	دورة حياة الميزة التنافسية	53
06	أبعاد الجودة	63
07	أنشطة سلسلة القيمة	67
08	الهيكل التنظيمي	93

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات سريعة وتطورات متلاحقة في شتى المجالات، لا سيما في ظل العولمة، والتقدم التكنولوجي المتسارع، واشتداد حدة المنافسة. وقد أفرز هذا الواقع العديد من التحديات الحديثة التي باتت تُشكل تهديدًا حقيقيًا للمؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة. وفي مواجهة هذه التعقيدات، بات لزامًا على المؤسسات التي تسعى للاستمرار والتفوق أن تعتمد إجراءات فعالة لمواكبة تلك التحديات والتكيف معها.

ومن بين أبرز الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية حديثة تعتمد على مفاهيم تنظيمية متطورة، وتدمج بين الأدوات الإدارية والابتكار والمهارات الفنية بهدف تحقيق أداء شامل ومتميز. وتتمثل أهمية هذه الإدارة في سعيها الدائم نحو تحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر، إذ تشمل كافة عناصر العمل بدءًا من جودة المواد الأولية، ومرورًا بكفاءة الموارد البشرية، وانتهاءً بتلبية احتياجات وتطلعات العملاء بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

وفي ظل هذه المتغيرات، يُصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات الاقتصادية لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة من خلال تقديم منتجات وخدمات قادرة على تلبية احتياجات المستهلكين الحالية والمستقبلية. ومن شأن هذا التوجه أن يُعزز ربحية المؤسسة، ويدعم موقعها التنافسي، ويضمن استمراريته في الأسواق المحلية، فضلًا عن تمكينها من دخول الأسواق العالمية واحتلال مواقع متقدمة مقارنة بمنافسيها.

### إشكالية الدراسة:

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

#### • ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة انابيب غرداية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية ندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

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

### الفرضيات:

وكإجابة مبدئية لهذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تلتزم مؤسسة انابيب غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 2- تمل مؤسسة انابيب غرداية على تحقيق ميزة تنافسية.
- 3- هناك علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية.
- 4- هناك فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة مؤسسة انابيب غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن. فقد أصبحت المؤسسات مطالبة باعتماد أساليب إدارية فعالة، من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، التي أثبتت قدرتها على مواجهة المشكلات المختلفة التي قد تعيق أداء المؤسسة، فضلاً عن دورها في تعزيز القدرة التنافسية. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة جزائرية، وهي مؤسسة أنابيب غرداية، حيث تمثل هذه الدراسة مساهمة علمية تهدف إلى إبراز مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

### أهداف الدراسة:

- ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف منها:
- معرفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المؤسسة.
  - إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير المنتجات والخدمات والارتقاء بجودتها، ودعم الميزة التنافسية.
  - محاربة وضع تصور واضح لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
  - الوصول في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة مؤسسة انابيب غرداية وتقديم مدخل متكامل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية صحيحة.

### صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أية دراسة من الصعوبات وأهم الصعوبات التي واجهتنا مايلي:
- صعوبة التحكم في برنامج Spss.



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

### منهجية الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة تم حصر الدراسة النظرية في فصلين والدراسة التطبيقية في فصل ثالث وذلك باستخدام المناهج التالية:
- **المنهج التاريخي:** لتأهيل الظاهرة موضوع الدراسة.
  - **المنهج الوصفي:** التحليلي لوصف الظاهرة ومتغيراتها.
  - **منهج الدراسة:** يعتمد على جمع البيانات وخصائصها واستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات.
  - **المنهج الإحصائي:** من خلال معالجة بيانات الاستبيان والموزعة على عمال مؤسسة انابيب غرداية.

### أسباب اختيار الموضوع:

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

### هيكل الدراسة:

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

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

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق إلى "الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة" والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان "أساسيات حول الميزة التنافسية"، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان "بناء الميزة التنافسية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان "إدارة الجودة الشاملة أداة لتحسين التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى "دراسة ميدانية لمؤسسة انابيب غرداية"، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان "تقديم مؤسسة انابيب غرداية"، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان "تنفيذ الدراسة ومعالجتها".

الفصل الأول:  
الإطار النظري  
لإدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، أهم عنصر من عناصر الاستثمار، الذي دال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل لأساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم العالمية، وهذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في التفوق إتباع مختلف المعايير الدولية، ومن أهم هذه المعايير شهادة الإيزو 9000 التي أبرز قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

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

### المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تم تخصيص هذا المطلب لتحديد نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: نشأة إدارة الجودة الشاملة

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

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

<sup>1</sup> لعل محمد الشريف بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 73-74.

### ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

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

#### المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة للحرفي

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

#### المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة لرئيس العمال

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

#### المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة ما بين 1920-1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على الجودة، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (أو الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير، وقد أبرزت هذه المرحلة أقسام للفحص في المؤسسات ومن أولى تلك المؤسسات التي أنشأت قسما للفحص فيها شركة "Westera Electric" تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات A Tand T في عام 1925 حولت العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف، وقد ضمت تلك المختبرات العديد م الأفراد الذين كانوا لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة.

### المرحلة الرابعة: السيطرة على الجودة إحصائياً

تمتد هذه المرحلة ما بين عامي 1946-1960 ظهرت خلالها تطبيقات السيطرة على الجودة، باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينة، وخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتأثر الإنتاج، ولم يعد الفحص مناسباً 100%، لذلك بدأ السيطرة الإحصائية على الجودة ممن بدايتها الأولى حتى خلال المرحلة السابقة، ففي عام 1924 قدم، W. A. SHEWHART مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### المرحلة الخامسة: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها "FEIGEBAUM" في عام 1956 قد تميزت بمايلي<sup>2</sup>:

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

### المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية<sup>3</sup>:

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

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

<sup>2</sup> مأمون الدراكة، طارق الشبلي "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 32.

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

### المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إن زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية، دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، وذلك بإضافة جوانب أكثر شمولاً، وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة، والتعامل مع المستفيدين والموردين، وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة<sup>1</sup>.

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

جدول رقم (01-I): يوضح المقارنة بين عناصر الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

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

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 46.



المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص ص 46-47.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أكثر المفاهيم الإدارية انتشاراً حول العالم، وقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق مستويات مميزة وغير مسبقة في الجودة بفضل تطبيقه.

#### أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لفهم إدارة الجودة الشاملة بشكل عميق، لا بد أولاً من التعرف على المفهوم الأساسي الذي تدور حوله هذه الدراسة، وهو 'الجودة'. وقد عرفت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الجودة بأنها: "مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>1</sup>، ومن هنا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كمايلي:

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

يعرف فيليب كروسبي Philip Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع أو تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجدية وذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكننا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهلالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 190.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، "التميز الإداري في منظمات الأعمال"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 55.

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

### ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بجملة من الخصائص نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية استمدت جذورها من النظريات والاتجاهات الإدارية السابقة (المدرسة العلمية، المدرسة السلوكية، مدرسة الإدارة العامة، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم، مدرسة العلاقات الإنسانية...).
- 2- كما أنها أسلوب تفكير ومنهج عمل يحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين بشكل دام ومستمر على عناصر الأداء المختلفة والتقنيات المستخدمة وأنشطة ووظائف المؤسسة.
- 3- تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة والاتجاهات والمواقف السلبية تجاه العمل في المؤسسة، لتحل محلها ثقافة تعزز السلوكيات الإيجابية وتبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.
- 4- إدارة الجودة الشاملة هي تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف التميز في خدمة العميل والتفوق والتميز عن المنافسين في القطاع.
- 5- تبحث إدارة الجودة الشاملة عن الانسجام الدائم بين مختلف الأنظمة الفرعية في المؤسسة، بمعنى تطبيق مفهوم مورد - عميل داخل النظام.
- 6- تحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون والعمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدلا من الجهود الفردية والمنعزلة وهي خاصية جماعية في إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

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

<sup>1</sup> فتيحة بوحرو، "إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 69-70.

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على التخطيط، حيث يعد العنصر الحيوي لبقاء المؤسسة واستمراريتها في سوق العمل. فالتخطيط يستخدم كأداة أساسية لتنسيق جهود المؤسسة وتوجيه أنشطتها نحو أهداف واضحة ومحددة. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، وبلاستعانة بتحليل SWOT، تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، إلى جانب فهم الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية<sup>1</sup>.

### ثانياً: التزام الإدارة العليا

إن لالتزام الإدارة العليا أهمية بالغة تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل مؤسسة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد "Long – Term Comminent" لحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التركيز على المستهلك

يعد التركيز على المستهلك، وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت، لذلك عرف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وإن المستهلك أكبر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة، كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فالمستهلك هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو المستهلك يعني بأن تستثمر المؤسسة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة كي لا يتسرب إلى منافسين آخرين، وإن أي محاولة لاستيفاء متطلبات المستهلكين يجبر المؤسسة على التفكير تفكيراً منظمًا حول المستهلكين وكيف نحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم<sup>3</sup>.

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

### جدول رقم (02-I): يوضح أنواع العملاء

العميل الداخلي	العميل الخارجي
----------------	----------------

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 143.

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

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

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

المصدر: عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"،

دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 144.

#### رابعاً: التحسين المستمر

وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عليها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام يقصد به بذل جميع الجهود بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة، إضافة إلى هدف خاص والذي يعني التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العلم المنجز كاملاً، وينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل<sup>1</sup>.

#### خامساً: التدريب والتطوير المستمر

يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين كل حسب وظيفته، من أجل بلوغ الوضع الأمثل، ولذا فإن إدارة المؤسسة تدفع بأفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفة مستمرة، للوصول في نهاية المطاف إلى تفوقهم في وظائفهم والعمل على التحسين المستمر لجودة المنتج وتحقيق رضا العملاء، من الواضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر. فكلما التزم جميع العاملين داخل المؤسسة بالسعي الدائم لتحسين جودة المنتجات، كما زادت الحاجة إلى التركيز على التدريب المستمر لموظفي المؤسسة في جميع الوظائف وعلى مختلف المستويات، وتجدد الإشارة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب جميع العاملين في المؤسسة بناءً على دور التنظيم الجديد للعاملين، أو بناءً على التغير في إجراءات العمل وليس بناءً على الرغبات الشخصية<sup>2</sup>.

#### سادساً: مشاركة العاملين

إن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وعلى مستوى المؤسسة ككل، وفي جميع درجاتها

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> مصطفى كمال السيد طابل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة - الإحصاء - الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 87.

الإدارية، ينبغي على الإدارة أن تعي أن الموظفين قادرون على تقديم إسهامات قيمة تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وحتى تكون جماعات العمل فعالة يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيف يمكن قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي<sup>1</sup>.

### سابعاً: التركيز على العمليات والنتائج معا

لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، والرقابة على المخرجات، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

تبني المؤسسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفلسفية والإستراتيجية يقتضي تهيئة المؤسسة لذلك بتوفر عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العلمي، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمؤسسة ككل ويمكن إجمال هذه المتطلبات فيمايلي:

#### أولاً: دعم القيادة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

بمعنى تبني الإدارة العليا للمؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك يخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول مفهوم مكانة العامل عالية لتحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها<sup>3</sup>:

1- تهيئة ثقافة المؤسسة بما يتناسب مع الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، الشارقة 2014، ص 45.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>3</sup> محمود جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 183-184.

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

### ثانيا: التهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة

المقصود هنا قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات نفسيا لقليل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والاقتران بهما، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم، ومن جانب آخر فإن مناخ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المؤسسة من كافة جوانبها، التي ننظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقا له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات العمل<sup>1</sup>.

### ثالثا: قياس الأداء

من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء، لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها ولضمان نجاح نظام لقياس أيا كانت الأساليب المستخدمة، يجب وضع برنامج عملي لتدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام تلك الوسائل والأساليب، لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها<sup>2</sup>.

### رابعا: التركيز على العميل

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

### خامسا: الإدارة الفعالة للموارد البشرية لـ "Deming"

يرتكز على فكر العمل الجماعي إذ يدعو إلى إقامة نظام التدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.

### سادسا: التعليم والتدريب المستمر

وهذا يعني العمل على تنمية العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك متسما لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

### سابعا: القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 184.

<sup>2</sup> محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سبق ذكره، ص 184.

والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.

ثامنا: إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

إذ أن تدفق المعلومات وضمن وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.

تاسعا: تشكيل فرق عمل للجودة

والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من حددها في خمسة مراحل، وهناك من حددها في اثني عشرة مرحلة، وهناك من حصرها في أربعة مراحل. ورغم عدم الاتفاق سنحاول أن نجعلها في خمس مراحل كمايلي<sup>2</sup>:

أولا: مرحلة الإعداد (المرحلة الصفيرية)

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

ثانيا: مرحلة التخطيط

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

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

<sup>1</sup> مليكة غواري، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، "الاقتصاد الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 241-242.

### ثالثا: مرحلة التقييم

وتشتمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني، والتقييم الاستبانات، وإجراء المقابلات إضافة القيام بمايلي:

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

### رابعا: مرحلة التطبيق

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

- 1- كيفية جمع وتحليل المعلومات وعرض النتائج.
- 2- أدوات وتقنيات ضبط الجودة.
- 3- أساليب حل المشكلات.

### خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وتتم من خلال عرض نتائج التطبيق على جميع الأطراف المعنية بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة وبيان المزايا المتحققة من ذلك.

### المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

#### أولا: نموذج إدوارد ديمنج

ولد ادوارد ديمنج عام 1900، وهو أمريكي الجنسية، حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بل، ويعتبر ديمنج الأب لمدخل إدارة الجودة الشاملة، سافر إلى اليابان سنة 1947 لمساعدة اليابانيين في الرفع من مستوى اقتصادهم وتحسين إنتاجية مؤسساتهم الصناعية، وساهم بمبادئه وأفكاره التي اتبعتها في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تنطلق من الاهتمام بالجانب الإنساني والتركيز عليه، كما نادى بتغيير ثقافة المؤسسة، حتى تستطيع المنافسة والتفوق في الأداء، واهتم برفع كفاءة العاملين ودعم مفهوم العمل بروح الفريق، عمل ديمنج مع شيورات في



شركة بل للتيليفونيات، وتحدثنا عن ضرورة إعادة النظر في أسلوب الإدارة، وأن الإدارة التقليدية لم تعد مجدية، وأنه لابد من استبدالها بأسلوب حديث، واهتما بأسلوب المراقبة الإحصائية، واستفاد من ذلك ووضع دورته المشهورة للتحسين المستمر.

يمكن توضيح عناصر دورة التحسين المستمر فيمايلي<sup>1</sup>:

**1- التخطيط PLAN:** وهو أن يقوم كل من المدربين والموظفين والملاحظين بالتخطيط لتحسين، مع التركيز على العملاء واحتياجاتهم، والاهتمام بتحديد المشكلات، ثم تحديد أسبابها وتحديد الحل الأمثل لها وكذا تحديد مؤشرات الأداء وجميع البيانات الضرورية.

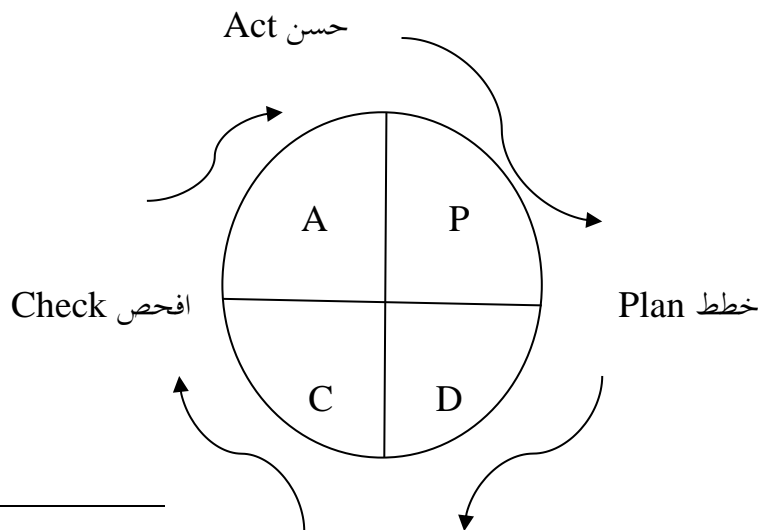
**2- التنفيذ التجريبي DO:** يتم تنفيذ الخطة في إطار محدود (كتجربة) لاختبار مدى التحسن الحادث، ويدرب جميع الأفراد المشاركين في عملية التحسين، ثم توصف العمليات التي تركز على التطور.

**3- التقييم CHECK:** في هذه المرحلة تم تقسيم مشروع التجربة، اعتمادا على مؤشرات الأداء مدى ملائمة ما تم تنفيذه في الخطة لاحتياجات المستفيد، فإذا لم يكن كذلك يتم تعديله.

**4- التنفيذ MCT:** حيث يتم تنفيذ التجربة التي ثبت نجاحها، وبذلك يكون هناك ثلاث خيارات إما تبني الفكرة، وتقديم الخطة، أو ضبطها وإصلاحها وتعديلها، أو رفضها.

ويوضح الشكل التالي دورة ديمينج للتحسين المستمر.

شكل رقم (01-I): يوضح دائرة ديمينج للتحسين المستمر



<sup>1</sup> عزيز بن معوض الفتامي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012-2013، ص 27.

## نقد DO

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000"،

دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 83.

- يتضح من الشكل السابق أن دورة للتحسين المستمر تبدأ بالتخطيط للجودة، ولا تنتهي العمليات عند حد معين، بل تظل في حركة دائرية لا تنتهي، تستمر عملية التحسين المستمر في تزايد لا نهائي، وقد قدم ديمنج أربعة عشرة نقطة، عرفت بنقاط ديمنج تمثلت في التالي<sup>1</sup>:
- 1- أنتج تقريراً بأهداف المؤسسة وأغراضها أو تنظيم آخر، ونشره على كل العاملين، يجب أن توضح الإدارة التزامها بهذا التقرير بصورة مستمرة.
  - 2- علم الفلسفة الجديدة للإدارة العليا وكل فرد.
  - 3- أفهم الغرض من الفحص، لتحسين العمليات وتقليل التكلفة.
  - 4- أنهي أي ممارسة لمكافأة الأعمال على أساس بطاقة السعر فقط.
  - 5- حسن نظام الإنتاج والخدمة باستمرار، وإلى الأبد.
  - 6- أسس التدريب.
  - 7- علم وأسس القيادة.
  - 8- قضى على الخوف، أنتج الثقة وأنتج جو الابتكار.
  - 9- عمل أمثلة لجهود الفرق، والمجموعات ومجالات العاملين تجاه أهداف الشركة، وأغراضها.
  - 10- ألغى الحصص العددية للإنتاج، وبدلاً من ذلك علم طرق التحسين وأسسها.
  - 11- ألغى الإدارة بالأهداف، وبدلاً من ذلك علم مقدرات العمليات وكيفية تحسينها.
  - 12- ألغى العوائق التي تسلب الناس شعورهم بالفخر من حرفيتهم.
  - 13- شجع التعليم، والتحسين الذاتي لكل فرد.
  - 14- اتخذ إجراء لتحقيق التحويل.

<sup>1</sup> جيمس ايفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة، الإدارة، التنظيم، الإستراتيجية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الإنجليزية، 2009، ص ص 92-93.

ثانيا: نموذج جوزيف جوريان

### 1- التعريف بالنموذج:

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

### 2- مراحل تحسين الجودة حسب جوريان:

ويرى جوران أن تحسين الجودة يمر بعدة مراحل نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

- 1- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث عن فرص التحسين.
- 2- وضع أهداف التحسين.
- 3- العمل على تحقيق تلك الأهداف.
- 4- توفر التدريب اللازم.
- 5- تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشكلات.
- 6- بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة.
- 7- تقديم الحوافز والمكافآت.
- 8- نشر النتائج.
- 9- المحافظة على التقدم.
- 10- بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

### 3- ثلاثية جوران:

تتضمن الفلسفة التي يتبناها جوران حول إدارة الجودة الشاملة النقاط أو الأبعاد التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 15.

<sup>2</sup> أياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 35.

<sup>3</sup> أياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

أ- تخطيط الجودة (Quality Planing): ويتضمن تطوير المنتجات، الأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم والخطوات المتبعة في ذلك وهي مايلي:

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

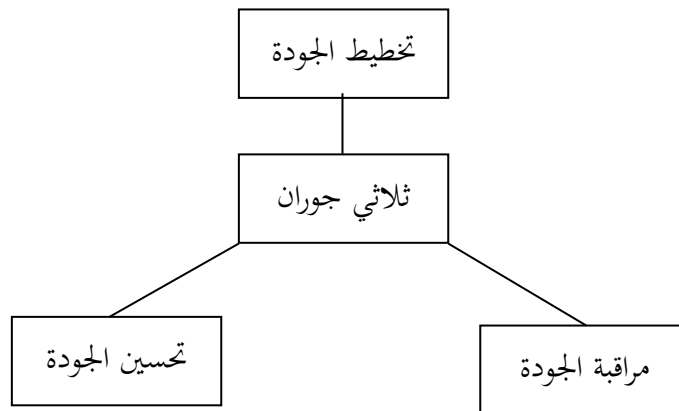
ب- مراقبة الجودة (Quality Control): وتشمل مراقبة الجودة مايلي:

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

ج- تحسين الجودة (Quality Improvement): تحسين الجودة أن يكون مستمرا ويتضمن مايلي:

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

الشكل رقم (02-I): يوضح ثلاثية جوران



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

### ثالثا: فيليب كروسبي (Philip Crusby)

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

واشتهر كروسبي بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي<sup>1</sup>:

- 1- يتفق تعريف الجودة بما يلي حاجات العميل.
- 2- تتحقق الجود بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- 3- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية أي إتقان العمل من أول مرة.
- 4- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

### رابعا: أرماند فيجينوم (Armand Feigenbaum)

إن الباحث فيجينوم أمريكي عمل على شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944 وبعدها عمل أستاذ في جامعة ماساشوتس التكنولوجية حيث استطاع في عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة ولقد عرف الجودة الشاملة بأنها مفهوم التمييز بدلا من مفهوم يركز على العيوب فقط ومن وجهة نظره أن المستهلك يحدد الجودة وهذا ما يتفق معه جوان وقد أوضح فيجينوم بأن فلسفة الجودة تمتد إلى خارج حدود المصنع لكي تشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وهذا يتطابق فيجينوم مع وجهة نظر كروسبي والمتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

### خامسا: كاورو إيشيكاوا

هو نتاج التخصيب الفعال بين الفكر الياباني وأفكار ديمينج، وهو واحد من أهم من أسهموا في جعل فلسفة ديمينج ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، ومن أبرز الإداريين الذين شاركوا في إعادة بعث الحياة للصناعة اليابانية، وقد انصب تركيز إيشيكاوا على الجانب العمالي ف يحل مشاكل الجودة، وهو صاحب الفضل في ابتكار مفهوم

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

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 89.

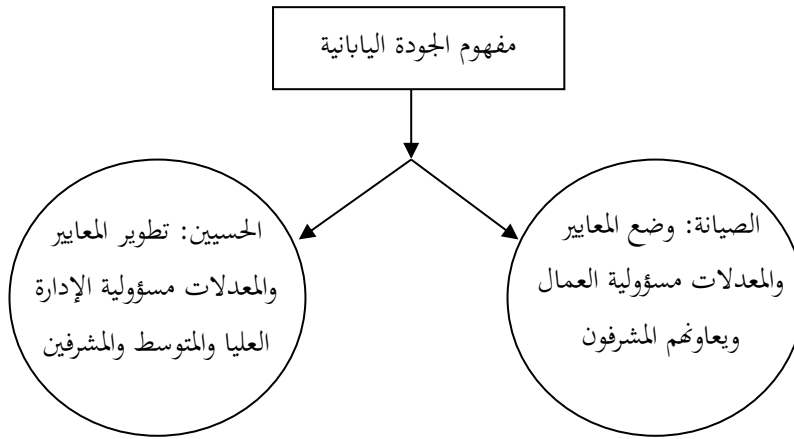
"دوائر مراقبة الجودة" والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من العاملين تتراوح بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم وسبل حلها من أجل تطوير الأداء وتحسينه، فقد كانت قناع إيشيكاوا بأن 80% من المشكلات المتعلقة بالجودة الشاملة هي مشكلات صغيرة في تحليلها النهائي بينما لا تزيد المشكلات الحقيقية للجودة عن 20%، وأن إتباع طرق نظرية الإدارة العلمية لتايلور هي المسؤولة الحقيقية عن سلبية العمال نحو حل المشكلات التي تقع ضمن مسؤولياتهم وقد ركزت آرائه وأفكاره على أهمية مايلي<sup>1</sup>:

1- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات.

2- دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعمال.

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

شكل رقم (03-I): يوضح مفهوم الجودة اليابانية



المصدر: عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"،

مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007، ص 54.

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

<sup>2</sup> عناية محمد خضير، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة والإيزو

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

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإيزو بشيء من التفصيل وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: مفهوم شهادة الإيزو

خصص هذا المطلب لتسليط الضوء على كل من: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة الإيزو، نشأة المواصفة العالمية (ISO 9000)، تعريفها، خصائصها.

## أولاً: التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة الإيزو

الإيزو (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: (National Organisation Standardization)، حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية أيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي وتستعمل كلمة أيزوس جزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة ككلمة (Isometsic) وتعني مقاسات متساوية، وكلمة (Isonomy) وتعني مساواة الناس في القانون، وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الأيزو ISO كاسم للمنظمة، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المؤسسات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 19004<sup>1</sup>.

قدمت هذه المنظمة مجموعة كبيرة من المواصفات القياسية الدولية في العديد من الأنشطة ومنها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> محمد عدنان أبو راغب، "الاتجاهات الحديثة في المواصفات القياسية والجودة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 249-250.

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

والنظامان الأخيران أوساس والهاسب هما ليسا من المواصفات القياسية للأيزو، إذ يختلط الأمر على كثير من الناس فيظنون أنها من أنظمة الأيزو، فأما نظام السلامة والصحة المهنية فقد وضعته هيئة المواصفات البريطانية BSI على نمط مواصفات الأيزو، وتم العمل به وقبوله كنظام معترف به، ليمد المنشآت بعناصر فاعلة لإدارة نظام السلامة والصحة المهنية بها، وأما نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة في تصنيع الغذاء، فقد وضعته منظمة الصحة العالمية FAO عندما قررت إنشاء هيئة الدستور الغذائي CODEX في عام 1961 تم تطويره ليلبي احتياجات وكالة NASA الفضائية.

#### ثانيا: نشأة وتطور المواصفة العالمية (ISO 9000)

لاشك أن جميع المؤسسات لديها نظم لإدارة الجودة، ولكن تختلف تلك النظم من حيث الفاعلية والكفاءة، ونظرا لحرص دول الاتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات المقدمة لأسواقها، تقدمت بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس والتي تعرف بـ ISO ومقرها جنيف بسويسرا لإصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف ومتطلبات نظام الجودة، لكي تلتزم بها المؤسسات الراغبة في التعامل مع دول الاتحاد الأوروبي، وبالفعل صدرت أول مواصفة عالمية عام 1985 وتمت المصادقة عليها عام 1987 وتم توظيفها في التجارة الخارجية، وفي 1994 تم تطوير المواصفة والتي تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض التالية<sup>1</sup>:

- 1- المواصفة ISO 8402: تعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأکید الجودة.
- 2- المواصفة ISO 9001: نموذج تأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، الخدمة.

<sup>1</sup> محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية للتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000"، المنظم العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 09.



- 3- المواصفة ISO 9002: نموذج تأكيد الجودة الإنتاج، التركيب، الخدمة.
- 4- المواصفة ISO 9003: نموذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي.
- 5- المواصفة ISO 9004: عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة "جزءان للمؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية".
- 6- المواصفة ISO 10011: الدليل الإرشادي للمراجعات الجودة "ثلاثة أجزاء".
- 7- المواصفة ISO 10013: دليل إعداد وتطوير دليل الجودة.

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

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

### ثالثا: مفهوم المواصفة العالمية إيزو 9000

#### 1- تعريف المواصفة العالمية إيزو 9000:

تعرف أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، في حين ير كل من Oven end Cochren في أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في النظم المختلفة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

إن هذه المواصفات عبارة عن شبكة تترابط مع بعضها البعض، يطلق عليها بعض المتخصصين في مجال الإنتاج والتسويق اسم عائلة المواصفات القياسية أو عائد المواصفات العالمية ISO 9000 وتشمل هذه المواصفات كافة التقسيمات والتشعبات الخاصة بمواصفات الجودة فهي مصنفة كمايلي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> سلمان زيدا، "إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، 2010، ص 267.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة IQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 98-99.

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

ج-) **ISO 9003**: مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج النهائي.

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

## 2- خصائص المواصفة العالمية إيزو 9000:

تتميز المواصفة العالمية أيزو 9000 بجملة من الخصائص نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

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

ب-) مساهمة كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة واعتبار أي منهم مسؤول عن النوعية في حقل اختصاصه ومجال عمله.

ج-) الاستمرار في التحسن والتطور في الجودة، إذ أن الجودة تتغير باستمرار وما تراه اليوم جيدا وملبيا للحاجات الحالية قد لا تراه غدا بنفس الإطار، وربما سيظهر من هو أكثر إشباعا للحاجات المتنامية باستمرار.

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

## المطلب الثاني: متطلبات الحصول على شهادة الإيزو 9000

من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والمستلزمات، يمكن إجمالها على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000-2000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 63.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 188-190.

- 1- مسؤولية الإدارة:** وتتضمن توفر سياسة واضحة للجودة من قبل الإدارة، وتنظيم محدد وواضح لوظيفة الجودة وتأکید الإدارة المعنية على ضرورة تنفيذ نظام متكامل للجودة على مستوى المؤسسة المعنية.
- 2- توفر نظام للجودة:** يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين، وتوفير الوسائل والموارد المادية والبشرية القادرة على تحقيق سبل الإشباع المستهدف، وتوفير المواصفات والمعايير الموضوعية لتأكيد الجودة واتخاذ الإجراءات المتعلقة بالفحص والاختبار، ورصد الانحرافات الحاصلة بالأداء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية وبصورة مستمرة.
- 3- توفر أنظمة واضحة للمراجعة والتدقيق:** سواء ما يتعلق بالنشاطات الجارية في داخل المؤسسة أو مع الأطراف التي تتعاقد معها المؤسسة المعنية مع التأكيد على وجود مواصفات ومعايير فنية يتم اعتمادها في إطار تحقيق المراجعة المستمرة والتدقيق اللازم.
- 4- ينبغي توفر أنظمة وإجراءات واضحة لمراجعة التصحيحات، وضبط عملية التصميم للمنتجات، وتحديد أهدافها، والتخطيط لها بغية الوصول إلى تحقيق جودة التصميم.**
- 5- رقابة الوثائق المستخدمة الجاري تداولها في المنظمة وإيجاد دليل تضبط حركتها وتداولها.**
- 6- وجود نظام لمراقبة عمليات الشراء والتأكد من توافر المواصفات والمعايير المتفق بها مع الموردين للمواد المشتريات والتأكد من اتسامها بالجودة المطلوبة.**
- 7- وجود نظام رقابي فعال بخصوص المواد الموردة من قبل العملاء، والتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل القيام بعمليات التشغيل المتخذ بشأنها.**
- 8- وجود نظام لتمييز المنتجات:** وذلك لإمكان التعرف عليها ومتابعة حركتها في مختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية.
- 9- وجود نظام لمراقبة العمليات التشغيلية والإنتاجية بمختلف أنواعها، ومراقبة الأداء المتحقق ومقارنته بالخطط أو المواصفات القياسية بغية تحديد الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.**
- 10- توفر نظام لإجراء عمليات الفحص والتفتيش والاختبار في مختلف الأنشطة العملية بالمؤسسة.**
- 11- وجود نظام لمتابعة وضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس، والاختبار المعتمدة في المؤسسة.**
- 12- وجود نظام فعلا للتحقق من كون السلع والمنتجات قد تم فحصها، واختيارها، وكذلك النتيجة المترتبة على عمليات الفحص والتفتيش.**

**13-** توفر نظام لمراقبة ومتابعة المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية.

**14-** وجود نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

سنحاول فيمالي تحديد العلاقة بين الإيزو، وإدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما كمايلي:

#### أولا: أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

لقد حدث خلط كبير بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، وهذا راجع بالأساس إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نوره أهمها فيمالي<sup>1</sup>:

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

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

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

**(4)- التركيز على التدريب:** إن الحصول على إحدى شهادة الإيزو 9000 أو تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى

<sup>1</sup> مزعش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص ص 91-92.

أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له، وبالتالي قد تلجأ المؤسسات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

يمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000 في الجدول التالي<sup>1</sup>:

جدول رقم (I-03): يوضح الفروقات والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000

إيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة.</li> <li>- تركز على النظم الفنية والإجراءات.</li> <li>- مشاركة العاملين ليست ضرورية.</li> <li>- يمكن أن يكون التركيز جزئياً.</li> <li>- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.</li> <li>- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.</li> <li>- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب.</li> <li>- التأكيد على مشاركة العاملين.</li> <li>- تعنى بالمؤسسة ككل.</li> <li>- كل فرد مسؤول عن الجودة.</li> <li>- تتضمن تغيير اتفاقيات والعمليات.</li> </ul>

المصدر: سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان، الجزء 02، 2010، ص 67.

مما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إطاراً أوسع واشمل من مواصفات الأيزو 9000، إذ يمكن لبعض المؤسسات الحصول على شهادة الأيزو دون أن تكون قد نفذت إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل، وهذا يعني أن النظامين ليسا مترادفين، بل يختلفان في الطبيعة والنطاق. فمواصفات الأيزو 9000 تعد جزءاً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وليست بديلاً عنها. وبناءاً على ذلك، يمكن اعتبار العمل على تطبيق سلسلة مواصفات الأيزو خطوة أساسية ضمن برنامج متكامل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة.

خلاصة الفصل:

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

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا متكاملا لإدارة الأعمال، يقوم أساسا على التحسين المستمر في جودة المنتجات أو الخدمات، إلى جانب تطوير الأفراد، والعمليات، والبيئة المحيطة. ويهدف هذا المنهج إلى القضاء على مسببات العيوب، وترسيخ مبدأ أن الجودة مسؤولية يشترك فيها جميع العاملين داخل المؤسسة، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق تكامل بين الأساليب الإدارية، والأدوات الفنية، وجهود التحسين، مع التركيز على رضا الزبائن، وتحسين المنتج، والعمليات، والبيئة باستمرار. ورغم تطور أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تماشيا مع التغيرات في الفكر الإداري والعلوم ذات الصلة، ظل الهدف الأساسي ثابتا، وهو ضمان إنتاج منتج مطابق للمواصفات ويلبي احتياجات وتطلعات المستخدمين.

الفصل الثاني:  
الميزة التنافسية  
وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

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



### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فيما يتعلق بانفتاح الأسواق و عوامة المبادلات في ظل اتفاقيات الجات و المنظمة العالمية للتجارة و التحالفات الاقتصادية يظهر مفهوم الميزة التنافسية و يأخذ مكانة هامة ضمن إهتمامات المتعاملين الإقتصاديين فالتغيرات الكبيرة التي حدثت في البيئة الإقتصادية فرض على المؤسسات تحديات جديدة تتمثل في مواجهة المنافسين الجدد وهذا من خلال تدعيم القدرات التنافسية لمواصلة النمو والبقاء في السوق.

### المطلب الأول: الميزة التنافسية (مفهومها، معايير الحكم على جودتها)

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم كما يعرفها بورتر، تنشأ الميزة التنافسية: "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وليس بمجرد توصل المؤسسة إلى إضافة عناصر جديدة على منتوجها تكتسب ميزة تنافسية، بل لابد من توفر مجموعة من الخصائص تجلب ولاء ورضى الزبون.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، إرتقينا إلى أنه لابد من الإشارة إلى مفاهيم ذات صلة بعنصر الميزة التنافسية والتي من خلالها يسهل على القارئ فهم الميزة التنافسية بشكل واضح.

### أولاً: مفهوم التنافسية

أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق من خلال نزع القيود الجمركية إلى جعل التنافسية أمر لا مفر منه خصوصاً أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعتبر التنافسية بالنسبة لهم تهديد لا بد من مواجهته وإلا عجل بزوالهم، فأهم ما يميز لإقتصاد المفتوح هو وضع كل المؤسسات تحت هاجس المنافسة، التي من خلالها تحتل المؤسسات موقع مميز في السوق. تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها "قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الإزدهار للشعوب"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة- دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، سنة 2015، ص64.

<sup>2</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي، دراسة منشورة، مصر، 2011، ص6.

كما يعرفها مجلس التنافسية الأمريكي بأنها " مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات ومن ثم الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية(المقدامية) وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"<sup>1</sup>

فمن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نضع تعريف شامل، فنقول بأن التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة بتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك وبالتالي تحقيق المؤسسة لمداخيل ومعدلات نمو مرتفعة.

#### ثانيا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

للتعرف على مدى قوة تنافسية المؤسسة، يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس لنا قوة تنافسياتها وبالتالي مدى نجاح هذه المؤسسة في تطبيق إستراتيجياتها، ومن بين هاته المؤشرات، نجد مؤشر الربحية، مؤشر التكلفة، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

#### 1- مؤشر الربحية:

تعتبر الربحية مؤشرا هام لقياس تنافسية المؤسسة، فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة، كلما كانت فترة بقاءها في سوق أطول وبالتالي رفع حصتها السوقية، فالربحية يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وان تستمر في ذلك على المدى الطويل.<sup>2</sup>

#### 2- مؤشر التكلفة:

حسب قوانين المنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها مرتفعة، وبالتالي إرتفاع أسعار منتجاتها التي قد تشكل لها حاجز نحو إرتفاع مداخيلها و الرفع من حصصها السوقية، ويعزى سبب إرتفاع تكاليف الإنتاج إلى سببين: إما لإرتفاع تكاليف عوامل الإنتاج، أو لإنخفاض إنتاجية المؤسسة أو لسببين معاً.<sup>3</sup>

#### 3-مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

يشير مصطلح الإنتاجية إلى قيمة المخرجات على قيمة المدخلات، أي كمية الإنتاج على عوامل الإنتاج، حيث يقيس هذا المؤشر مدى فاعلية المؤسسة من خلال تحويل مدخلاتها (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات من سلع وخدمات، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما منخفضة يعني ذلك إرتفاع تكاليف إنتاجها، التي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصصها السوقية لصالح مؤسسات الأخرى، لأن إرتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى إرتفاع الأسعار الذي بدوره يؤدي إلى عزوف الزبائن عن إقتناء سلع ومنتجات المؤسسة فلملاحظ

<sup>1</sup> عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر، 2011، ص73.

<sup>2</sup> إيتسم بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تحليلية لنتائج برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2009، ص5.

<sup>3</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2005، ص26.

أن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصة السوقية، فإرتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى إرتفاع المؤشر الثاني<sup>1</sup>.

#### 4- مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي نحكم من خلالها على تنافسية مؤسسة ما، فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق، ذل ذلك على قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان هذا السوق مفتوح وبدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، فإنه سيشكل أرض خصبة للمؤسسات الراغبة في التطور والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة<sup>2</sup>.

#### ثالثا: أسباب تنافسية المؤسسات

تعود الأسباب التي جعلت من عنصر التنافسية أحد الأعمدة الأساسية في بيئة الأعمال إلى النقاط التالية:

- تعدد الفرص في الأسواق العالمية بعد فتحها أمام حركة التجارة الخارجية نتيجة لإتفاقيات دولية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛- سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات نتيجة لتوفر قواعد معلومات متطورة وآليات إتصال حديثة ومتطورة؛- تدفق نتائج البحث والتطوير وسرعة التطورات التقنية مع تسارع عمليات الإبداع والإبتكار نتيجة لتحالفات كبرى بين المؤسسات في هذا المجال؛- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري؛ تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية<sup>3</sup>.

#### رابعا: مفهوم الميزة التنافسية:

تتسم بيئة الأعمال على المستوى العالمي بعدد من الخصائص التي تؤثر على حياة المؤسسات، هذه الخصائص أفرزتها متغيرات عديدة طرءت على الأسواق العالمية، فظهور العولمة مثلا وماحملته من أبعاد جديدة دخيلة على هاته المؤسسات كعولمة الإدارة والتسيير، والإعلام والإتصال وغيرها من الأبعاد شكلت تحدي جديد لمعظم المؤسسات ولعل أهم هذه التحديات يتجلى في ظهور المنافسة التي باتت تشكل هاجس يؤرق مسيري الشركات في كيفية إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات، وماهي السبل الكفيلة لإكتساب هذه الميزة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس - الجزائر، 2012، ص46-ص47.

<sup>2</sup> عثمان عياشة، (مرجع سبق ذكره)، ص78.

<sup>3</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور البقطة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، مقال في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 3-الجزائر، 2010، ص5.

<sup>4</sup> محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مقال منشور في مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 13، العدد 02، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة-فلسطين، 2011، ص109.

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الذي تلعبه في تطور ونمو المؤسسات، بإعتبارها العنصر الإستراتيجي في تمكين المؤسسة من التفرد بأرباح أكبر وحصة سوقية ضخمة تؤهلها لتصبح المتحكمة في الأسواق العالمية.

وترجع بدايات ظهور هذا المفهوم إلى الباحث **Chamberlin** سنة 1939 لكن يمكن إرجاعه إلى **selzmick** سنة 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة وبعد ذلك وصف **(Hofer and Schendel)** الميزة التنافسية بأنها "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".

ثم جاء بعد ذلك **Day** سنة 1984 و**بورتر** سنة 1985 حيث وضعوا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية من خلال ربطها بالإستراتيجية كمتغير تابع وليس ضمن الإستراتيجية نفسها من أجل رفع الأداء المؤسسة لأن الأداء المتفوق حسبهم مرتبط بالميزة التنافسية<sup>1</sup>.

ثم جاء بعد ذلك مايكل بورتر بمفهوم جديد للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.

ويرى كذلك **(Sadler)** أن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال إمتلاك هذه الأخيرة لموارد وقدرات تعلوا على كل المنافسين، مع إعتداد المؤسسة على إستراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بشكل فعال<sup>3</sup>. أما **(Wagner)** يرى أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية ناجحة تصبوا لخلق قيمة تنافسية تميزها عن بقية المنافسين<sup>4</sup>.

فمن خلال كل هذه المفاهيم للميزة التنافسية يمكننا إعطاء مفهوم ملخص لها، فنقول هي قدرة المنظمة على خلق قيمة تنافسية تؤهلها عن بقية المنافسين من خلال تطبيق إستراتيجية ناجحة تتمثل في إحدى الإستراتيجيات الثلاثة التي نص عليها مايكل بورتر، وتتمثل في إستراتيجية التكلفة أقل، أو إستراتيجية التمايز، أو إستراتيجية التركيز.

### خامساً: معايير الحكم على جودتها:

يتم الحكم على مدى جودة ونوعية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ثلاث معايير.

### 1-مصدر الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2012، ص168.

<sup>2</sup> أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مقال منشور في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثاني، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2010، ص54.

<sup>3</sup> Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, Jordan, 2012, p194.

<sup>4</sup> Phapruek Ussahawanitchakit, **COMPETITIVE ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL INNOVATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF ELECTRONICS BUSINESSES IN THAILAND**, Article published in International Journal of Business Research, Vol12, Issue 2, Business School of University, Thailand, 2012, p3.

يتحدد مصدر الميزة التنافسية من درجتين، درجة منخفضة تتمثل في التكلفة ودرجة مرتفعة وتتمثل في تميز المنتج، وفيما يلي شرح لهاتين الدرجتين:

### 1-1 ميزة تنافسية من درجة منخفضة:

مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة، لكن ما يعيب عن هذه الدرجة سرعة تقليدها من طرف المنافسين، وبالتالي تصبح ميزة المؤسسة في خطر، لذا يجب البحث عن مصادر أخرى.

### 1-2 ميزة تنافسية من درجة مرتفعة:

مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ميزة تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة) وذلك استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- توفر مهارات وقدرات عالية المستوى لعمال المؤسسة لكي يتماشوا مع أهداف المؤسسة.
- تاريخ طويل من الإستثمار والتسويق التراكمي، حيث تكسب هذه العملية المؤسسة درجة كبيرة من الوعي والخبرة في كيفية الوصول إلى كسب ولاء زبائنهم<sup>1</sup>.

### 2- مصادر متعددة للميزة التنافسية:

تعتبر عملية تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة عنصر مهما في المحافظة على تميزها، فكلما كانت للمؤسسة مصادر متعددة، كلما كانت عملية التقليد من قبل المنافسين صعبة ومعقدة.

أما إذا كان للمؤسسة مصدر أو مصدرين لميزتها التنافسية كان ذلك أسهل من حيث التقليد من قبل المنافسين وبالتالي تهدد المؤسسة في الإستمرار في تميزها وتفرداها.

### 3- درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة:

يشير هذا العنصر إلى ضرورة التوليد والتجديد المستمر للمزايا التنافسية وإيجاد نماذج جديدة لطالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة لدى المنافسين<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية.

**أولاً: خصائص الميزة التنافسية:** للميزة التنافسية عدة خصائص ومواصفات نذكر منها

- أنها نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة وهذا ما سنركز عليه في دراسة الحالة من خلال مقارنة شركتين أو أكثر؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها ؛

<sup>1</sup> بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO، في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور مذكورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الوحيات البويرة-الجزائر، 2014، ص164.

<sup>2</sup> خالد القطيبي، دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات المعدنية" بردي"، مقال منشور في مجلة تنمية الراغبين-العدد108، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2012، ص16.

- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ماتقدمه للمشتري؛
- يجب أن تؤدي في التأثير على المشتري وأدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم المؤسسة؛<sup>1</sup>
- تتحقق بصعوبة نظرا لصعوبة متغيرات البيئة السوقية؛- في المقابل قد تفقد المؤسسة ميزتها بسرعة وذلك بتقليد من المنافسين؛<sup>2</sup>
- قد تتسم موارد الميزة التنافسية بالندرة، حيث تتوفر لدى مؤسسات دون أخرى؛- سلع وخدمات مقدمة تكون ذات قيمة.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛- الدخول إلى مجال تنافسي جديد، كالدخول إلى أسواق جديدة؛ - التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات؛- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛- تعظيم أرباح ومداخيل المؤسسة.<sup>4</sup>

ولعل أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية، هو محاولة النمو والبقاء لأطول فترة ممكنة في السوق وذلك نظرا للمتغيرات الطارئة والسريعة التي مافتمت المؤسسات للنهوض والإستقرار إلا وتظهر متغيرات جديدة تؤثر على نموها فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تحتم عليها وضع إستراتيجية عامة تسعى من خلالها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وكذا الداخلية.

### الفرع الثالث: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية

#### أولا: أهميتها

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالمنا المعاصر، نظرا لما تحتويه من أبعاد وأسس تساعد المؤسسات أو حتى الدول من تحسين وضعيتهم الإقتصادية وتحريك عجلة النمو، فإذا قامت المؤسسات بإستغلال ميزتها التنافسية بأفضل طريقة ممكنة فإنها سوف تساعدها على إكتساب بعض الميزات كا:

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال استغلال الأمتل لمجالها التنافسي؛ - خلق فرص للنمو من خلال إختراق أسواق جديدة؛- إكتساب حصة سوقية جديدة بحيث تجعلها متفوقة على منافسيها؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، المعهد التقني للموصل، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 09، المجلد 04، بغداد، 2012، ص231.

<sup>2</sup> Minyu Wu, **Managing Stakeholders, An Integrative Perspective on the Source of Competitive Advantage**, Article published in School of Business, Curtin University Sarawak, Asian Social Science, Vol 8, No 10, Malaysia, 2012, p161.

<sup>3</sup> Jack Duncan, and another one, **Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment**, Article published in The Academy of Management Executive, Vol 12, No 3, 1998, p7.

<sup>4</sup> بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2012، ص53.

<sup>5</sup> بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي ثابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة مطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، مقال منشور في مجلة الإستراتيجية والتنمية جامعة مستغانم-الجزائر، السنة مجهولة، ص44، بتصرف.

- تعزيز الإنتاجية والإرتقاء بنوعية وبمستوى الإنتاج؛- الرفع من مستوى أداء المؤسسات؛- إكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات ذات جودة<sup>1</sup>؛
- تعد بمثابة سلاح في يد المنظمة لمواجهة تحديات السوق ومناورات المنظمات، وبأبني ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفة التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجيات زبائنها المستقبلية؛
- تعد بمثابة معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة دون غيرها من المؤسسات، وذلك لقدرة على خلق نماذج جديدة ومتفردة من السلع والخدمات.<sup>2</sup>

### ثانياً: أبعادها

تسعى المنظمة الى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات الى مجالات وقابليات مستهدفة، هذه الحاجات والقابليات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات زبائنها وعمالها.<sup>3</sup> تناولت العديد من الدراسات الأدبية والنظرية هذه الأبعاد، فهناك من يسميها بأبعاد الميزة التنافسية ومنهم من يطلق عليها بالأسبقيات التنافسية، والبعض الآخر بالمصادر التنافسية، وعلى الرغم من إختلافهم في التسمية إلا أنهم متفقون على أربعة أو خمسة أبعادي: التكلفة، المرونة، الإستجابة، الجودة، حيث سنتطرق بقليل من التفصيل لهاته الأبعاد التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية.

### 1- المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على توليد إقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقة متفوقة بذلك عن بقية منافسيها.<sup>4</sup> وهناك من يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على مسايرة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنها وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها. هي كذلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب.<sup>5</sup>

### 2- الإستجابة والتسليم:

<sup>1</sup> بوقرة رابح، أجمعيع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة، جامعة المسيلة- الجزائر، 2007، ص4.

<sup>2</sup> يوسف عبد إلاله أحمد، فائر غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة إستطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، الكلية التقنية الإدارية- كلية المأمون جامعة العراق، السنة مجهولة، ص18.

<sup>3</sup> محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الادارية والمالية- جامعة أربد الأهلية، عمان، 2007، ص162

<sup>4</sup> Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No1, Middle East University – MEU, Jordan, 2012, p195.

<sup>5</sup> محمود علي الروسان، (مرجع سبق ذكره)، ص166.

يقصد بها سرعة المؤسسة في الإستجابة إلى رغبات زبائنهم وعملائها المتغيرة والمتجددة.<sup>1</sup> فبعد الإستجابة يشكل عنصر مهمما في عملية كسب المؤسسة لولاء ورضا زبائنهم، لأن عنصر الوقت والتسليم يعد من أهم الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين.

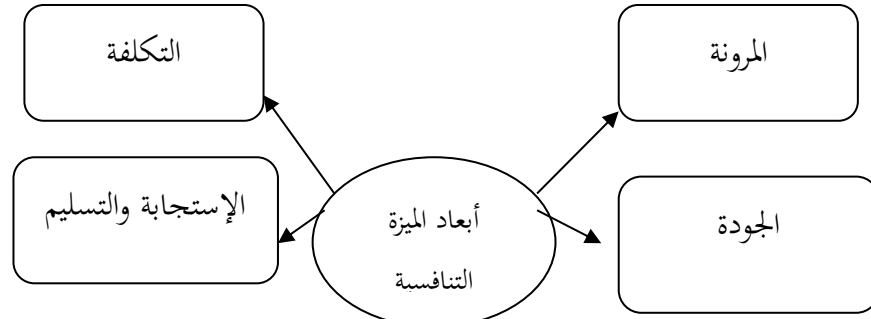
### 3- التكلفة:

ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة.<sup>2</sup> ونظرا لإنخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لإنخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.<sup>3</sup>

### 4- الجودة:

يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت منظمات الاعمال الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.<sup>4</sup> فالجودة تمثل مجموعة خصائص المنتج المميزة والتي تهدف إلى إقناع الزبون بإقتناء هذا المنتج وشراءه، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحياناً أعلى مما يتوقعه الزبون نفسه.<sup>5</sup>

الشكل رقم: (10-1) يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الإمام محمد بن سعود، مقال منشور في مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع، السعودية، 2011، ص11.

## المطلب الثاني: عوامل ومحددات الميزة التنافسية

<sup>1</sup> Sabah Agha, and another one,( Ibid), p195.

<sup>2</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013، ص87.

<sup>3</sup> محمود علي الروسان، (مرجع سبق ذكره)، ص162 .

<sup>4</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، (مرجع سبق ذكره)، ص87.

<sup>5</sup> غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2011، ص11.



تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل منها: ان تكون نسبية، مستدامة، ذات قيمة مضافة بحيث تساهم هذه العوامل في بناء الميزة التنافسية. كما يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بمجموعة من المحددات نذكر منها: حجم الميزة التنافسية، وكذلك نطاقها.

### الفرع الأول: عوامل بناء الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كواحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، إما عن طريق إتباع إستراتيجية التكلفة أقل أو إستراتيجية التمايز، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق و بطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها. كما أوضح هودسون أن المؤسسات التي تلتزم بإستراتيجية معينة (التكلفة أقل، التمايز) تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من إستراتيجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية

توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند مناقشتنا للميزة التنافسية:

- 1- أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية؛
- 2- ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستعدد مصادر الميزة التنافسية؛
- 3- مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجحوا مسؤولوا مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيحددون المؤسسة في ميزتها؛
- 4- تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة؛
- 5- أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44.

<sup>2</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تحليلية، مقال منشور في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 09 المجلد 04، المعهد التقني للموصل ببغداد، 2012، ص232.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقاً من بعدين: البعد الأول: حجم الميزة التنافسية. البعد الثاني: نطاق التنافس.

### البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يقصد بهذا البعد، دورة حياة الميزة التنافسية التي تمثل نفس دورة حياة المنتج، إذ تمر من مرحلة التقدم إلى مرحلة التبيي ثم التقليد ثم الضرورة.<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة التقدم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج إلى إستعداد مادي ومالي مع تخطيط إستراتيجي قوي، ففي هذه المرحلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين وذلك من خلال القبول الذي تحظى به عند زبائنها وعملائها.<sup>2</sup>

#### 2- مرحلة التبيي:

تعرف ميزة المؤسسة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار والتطور، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها وتكتسب المؤسسة أكبر حد ممكن من وفورات الإنتاج وكذلك المداخل المالية.<sup>3</sup>

#### 3- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات.<sup>4</sup>

#### 4- مرحلة الضرورة:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة بحاجة إلى تقديم تطور تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج أو كلا الأمرين ومن هنا تبدأ المنظمة في تحديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل والمستهلك.<sup>5</sup> فالدارس لهذا البعد يلاحظ أنه يتحتم على المؤسسة أن تكون على إتصال دائم بمنافسيها وزبائنها وبما يطرئ على الأسواق والمتغيرات كثيرة ومتعددة وكلها تؤثر على الحياة التنافسية للمؤسسة، حيث يتحتم على المؤسسة أن يكون لها يقظة تنافسية تواجه بها هذه المتغيرات.<sup>6</sup>

### البعد الثاني: نطاق التنافس

<sup>1</sup> دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإقتصاد والتسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010، ص12.

<sup>3</sup> حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص50.

<sup>4</sup> حباينة محمد، (نفس المرجع السابق)، ص50.

<sup>5</sup> دانه خالد عمرو، (مرجع سبق ذكره)، ص44.

<sup>6</sup> يقصد باليقظة التنافسية أن يكون للمؤسسة الأسبقية عن بقية كل المنافسين في معرفة كل المتغيرات السوقية الطارئة، من ظهور تكنولوجيات جديدة، أو إكتشاف أسواق جديدة وغيرها من الأسبقيات.

هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكلفة (Cost Leadership) وكذلك وفورات في الإنتاج عن باقي المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup> يمكن تقسيم هذا البعد إلى أربعة أقسام:

### 1- القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.<sup>2</sup>

### 2- التكامل الأمامي:

يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية؛ فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.<sup>3</sup>

### 3- البعد الجغرافي:

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات وخدمات في كل أنحاء العالم.<sup>4</sup>

### 4- قطاع النشاط:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.<sup>5</sup>

## الشكل رقم (1-2) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

<sup>1</sup> دانة خالد عمرو، (مرجع سبق ذكره)، ص45.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، (مرجع سبق ذكره)، ص12.

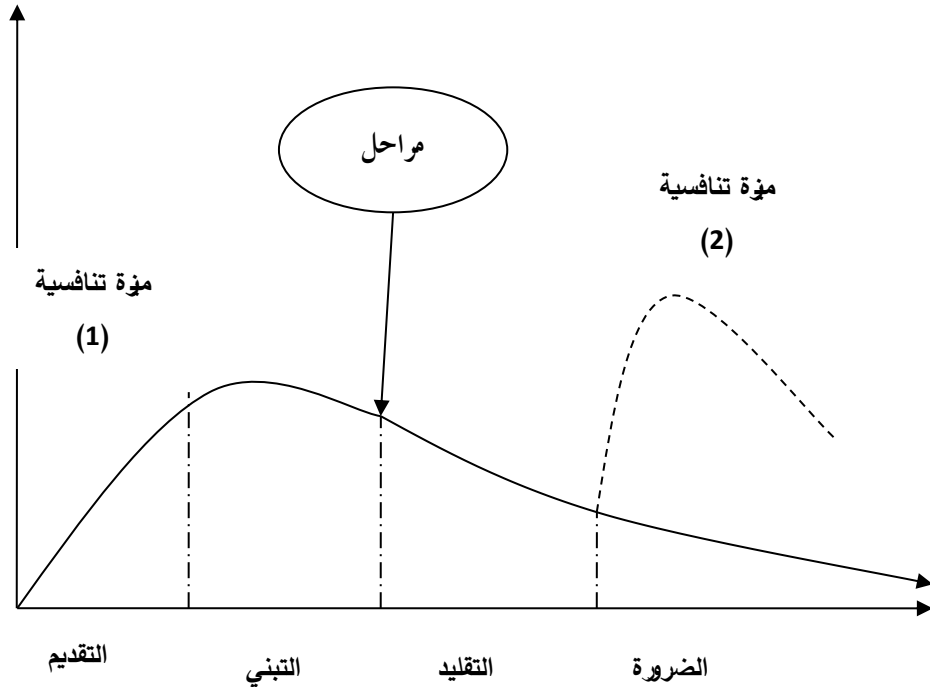
<sup>3</sup> سليمان عائشة، (مرجع سبق ذكره)، ص13.

<sup>4</sup> حباينة محمد، (مرجع سبق ذكره)، ص51.

<sup>5</sup> حباينة محمد، (مرجع سبق ذكره)، ص51.

حجم

الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات بن نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ورقة بحثية في ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحولات، جامعة الشلف- الجزائر، ص 517.

### المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب على أنواع الميزة التنافسية والتي تنقسم إلى قسمين: ميزة التكلفة وميزة التمايز، كذلك إلى مصادر الميزة التنافسية والتي تتشكل من مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تطرق مايكل بورتر في كتابه الميزة التنافسية (L'avantage Concurrentiel) إلى نوعين من المزايا التي من خلالها تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين تؤهلها لكسب المزيد من الحصة السوقية والزيادة في المداخيل وغيرها من الإيجابيات التي تنشأ من هذه الميزة.

وقسم مايكل بورتر الميزة إلى : ميزة التكلفة، ميزة التمايز، وسنتطرق بالتفصيل لكل نوع من هذه الأنواع.

#### النوع الأول: ميزة التكلفة

لكي تكتسب المؤسسة ميزة التكلفة، لابد من ممارسة أنشطة خلق القيمة بتكلفة تراكمية أقل من المنافسين فمايكل بورتر يعتمد في تحليله هذا على سلسلة أنشطة القيمة فمن خلال إجراء تحليل لسلوك تكاليف الأنشطة ومع النظر لعواملها التطورية، والتي يجب

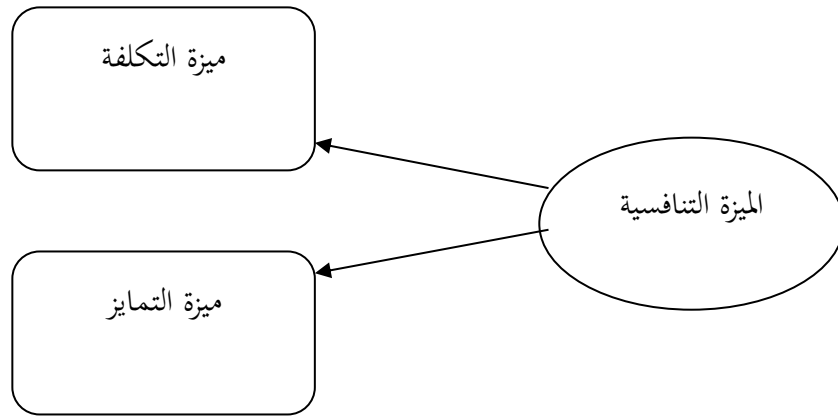
هنا الاهتمام بها، نذكر منها: وفورات الحجم، وأثر التعلم، وتكوين الاستفادة من القدرات، الترابط والتكامل، العوامل المؤسسية وغيرها من العوامل التي من خلالها يتحدد موقع المؤسسة من المنافسة.<sup>1</sup>

### النوع الثاني: ميزة التمايز

تتحقق هذه الميزة من خلال خلق المؤسسة لقيمة مضافة للعميل تتفرد بها عن بقية المنافسين، فالقيمة المنشئة تدفع العميل لأقتنائها نظر لما تحتويها من خصائص وسمات تتوافق ورغبات وحاجات العملاء. فنجاح هذه الإستراتيجية يتطلب توفر بعض الخصائص في المنتج كا: سرعة التسليم، الدعاية والإشهار، الجودة والنوعية.<sup>2</sup>

فمن خلال تطبيق إحدى هاتيه الإستراتيجيات ( تكلفة أقل أو التمايز) أو كلاهما معا وهو ما يدعى بإستراتيجية التركيز التي تجمع إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التمايز، حيث تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع سوقي معين وتقديم منتج مميز وبأقل التكاليف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية عن بقية كل المنافسين، مع ضرورة التجديد والتطوير والبحث عن بدائل لكل ميزة تحققها المؤسسة، لأن لا بد لهذه الميزة أن تقلد من بقية المنافسين.

الشكل رقم (2-2) يوضح أنواع المزايا التنافسية



Source: Préparation de l'étudiant sur la base des données, Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel- Comment de vancer ses concurrents et maintenir son avance**, livre imprimé, 1 édition, Dunod Paris, 1999, p4.

<sup>1</sup> Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel- Comment de vancer ses concurrents et maintenir son avance**, livre imprimé, 1 édition, Dunod Paris, 1999, p4.

<sup>2</sup> Michael Porter, (Ibid), p4.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتنوع وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فمنهم من قسمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية حسب مؤلف كتاب Pitts and Lei، فمصادر داخلية تتعلق بموارد المؤسسة من موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ومصادر خارجية تتحكم فيها متغيرات البيئة الخارجية، وهذا ماسنقتصر عليه في بحثنا هذا.<sup>1</sup>

وهناك أيضاً من أدرج التفكير الإستراتيجي والإطار الوطني ونظرية الموارد كمصادر للميزة التنافسية، وهذا حسب تقسيمات الكاتب نبيل خليل مرسي في كتابه (الميزة التنافسية في مجال الأعمال 2003).

### أولاً: المصادر الداخلية ( نظرية موارد المؤسسة )

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة، أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة.<sup>2</sup>

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات و القطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقّي دور التجزئة قائماً؛ - ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد؛ - الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛ - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي ومع الاقتصاد فيها.<sup>3</sup>

### 1- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وغيرها من موارد المؤسسة الملموسة.<sup>4</sup>

#### 1-1 المواد الأولية:

تعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمراً ضرورياً للشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين.

### 2-1: معدات الإنتاج:

<sup>1</sup> حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص40.

<sup>2</sup> بوركوة عبد المالك، (مرجع سبق ذكره)، ص76.

<sup>3</sup> موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مقال في ملتقى دولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2005، ص172

<sup>4</sup> سجي فتحي محمد الطائي، الرسالة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، العراق، 2010، ص88

تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة بشكل دوري.<sup>1</sup>

### 3-1 الموارد المالية:

هي مجموعة الموارد المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة، وتعتبر هذه الموارد من أهم موارد المؤسسة حيث من خلالها تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثماراتها، ولتحقيق هذا يجب ان تكون المؤسسة قادرة على كسب قرض، أو توليد أموالها من مواردها الداخلية.<sup>2</sup>

### 2-الموارد غير الملموسة: وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة فضلاً عن الكفاءات.<sup>3</sup>

### 1-2 الجودة:

تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان هناك تطابق بين رغبات وميول العميل مع المنتج كلما عززت المؤسسة من موقعها التنافسي.<sup>4</sup>

### 2-2 المعلومات:

تدفع البيئة التنافسية للمؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدم بها الوصول إلى الأهداف المشتركة. لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية، و أحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة.<sup>5</sup>

### 3-2 المعرفة:

<sup>1</sup> هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص37.

<sup>2</sup> سعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون، بغداد، 2013، ص133.

<sup>3</sup> سجي فتحي محمد الطائي، (مرجع سبق ذكره)، ص88.

<sup>4</sup> قاسمي خضرة، بزراري عبلة، دور التعاقد الباطني في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بين نظرية الموارد والمهارات، مقال في ملتقى دولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، جامعة الجزائر 3-الجزائر، 2010، ص6.

<sup>5</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مقال في ملتقى دولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2012، ص4-ص5.

تتعلق المعرفة بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويله إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير النشاط.<sup>1</sup>

## 2-4 الكفاءة:

حسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين. كذلك هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط. وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>2</sup>

## 2-5 التكنولوجيا:

هي جهد إنساني وطريقه للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجيا لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته المهنية والفكرية.<sup>3</sup> ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مراتب:

2-5-1 التكنولوجيا الأساسية: وهي متوفرة للجميع في السوق ولا يمكن أن تشكل مجال للتمييز بين المنافسين.

2-5-2 التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق بين المنافسين، وبالتالي إمكانية تشكيل ميزة تنافسية من خلالها وارد جدا.

2-5-3 التكنولوجيا الناشئة: تعد هذه التكنولوجيا في مرحلة الإنطلاق لذلك تعمل المؤسسة على تحويلها لتكنولوجيا محورية.<sup>4</sup>

تعرضت نظرية الموارد التي تشكل المصدر الداخلي للميزة التنافسية للمؤسسة، لمجموعة من الانتقادات نذكر منها:

- أن الفرضية القاعدية للنظرية التي تنص على إختلاف المنظمات الذي ينتج عنه إختلاف في الأداء، لا تشرح هذه الفرضية أسباب هذا الإختلاف ما بين المؤسسات و التمايز في الأداء؛ - نظرية قائمة على مفاهيم و اصطلاحات موارد، وهي مفاهيم نظرية بحتة ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي، و بالتالي الشك في مصداقية النظرية ، على اعتبار انه إذا تمت الدراسات في مضامين و حالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج؛ - قليل من المنظمات القادرة على استغلال الأمتل لكفاءتها لتحقيق ميزة تنافسية؛ - إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش و تقصى من المجال التنافسي الحالي و المستقبلي.<sup>5</sup>

## ثانيا: المصادر الخارجية ( الإستراتيجيات العامة للتنافس)

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مقال في ملتقى دولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعللي بالشلف-الجزائر، سنة مجهولة، ص5.

<sup>2</sup> كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص50.

<sup>3</sup> نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص165.

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، (مرجع سبق ذكره) ، ص53.

<sup>5</sup> موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مقال في ملتقى دولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2005، ص176.



تستند كل المؤسسة ربحية إلى إستراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق الأطر العامة المسطرة من قبل الإدارة العليا، كتحقيقها لأسبقيات تنافسية عن باقي المنافسين، هذه الإستراتيجية تكون بمثابة الخطة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير كل أعمالها الإستراتيجية، لذا فقد وضع مايكل بورتر ثلاث إستراتيجيات مهمة تعتمد عليها غالباً كل المؤسسات التي لديها نظرة مستقبلية طويلة المدى، تتمثل هذه الإستراتيجيات في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

### 1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

كما سبق وأن أشرنا لهذا المفهوم في أنواع الميزة التنافسية، فإستراتيجية قيادة التكلفة يقصد بها خلق المؤسسة لمنتجات أو خدمات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الإستراتيجية تكتسب المؤسسة لأسبقية تنافسية عن باقي المنافسين<sup>1</sup>، لكن مايعاب على هذه الإستراتيجية، هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي تحديد المؤسسة في ميزتها.

### 2- إستراتيجية التمييز:

هي إستراتيجية تركز على الإنفراد بخصائص مميزة في المنتج أو الخدمة بشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أن هذه السلعة أو الخدمة تتوافق ورغباتها وحاجاتها أو أكثر من ذلك، هذا مايعني أن هذه الإستراتيجية تقوم على خلق موقع فريد في السوق لمنتجات و خدمات المؤسسة، على أن يتحمل هذا المستهلك تباعث هذه الإستراتيجية كإرتفاع تكاليف المنتج مثلاً<sup>2</sup>. لكن مايعاب على هذه الإستراتيجية إرتفاع أسعار المنتج أو الخدمة، بسبب إرتفاع تكاليف إنتاجها مما قد يشكل حاجز للمستهلك الراغب في شراء مثل هذه المنتجات، وبالتالي تحديد المؤسسة في ميزتها.

### 3- إستراتيجية التركيز:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إكتساب أسبقيات تنافسية عن بقية المنافسين، من خلال التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على منتج أو خدمة معينة لإشباع رغبات فئة معينة من المستهلكين<sup>3</sup>. على رغم من كل هذه الإستراتيجيات التي وضعها مايكل بورتر التي لاقت إستحسان من غالب المؤسسات، إلا أن يجب على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها التي تعمل فيها فقد لاتساعد هذه الإستراتيجيات المؤسسة في إكتساب ولاء ورضا زبائنهم وهذا في ظل عصر العولمة وماصاحبها من تغيرات جديدة ومتجددة في الأسواق العالمية والمحلية<sup>4</sup>.

وعلى العموم فإن البيئة التنافسية تمارس ضغوط مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن ميزة تنافسية أخرى تؤهلها لضمان إستمرار نشاطها وتحقيق أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين، وليتسنى لها ذلك فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل مع

<sup>1</sup> Michael Porter, (Ibid), p4.

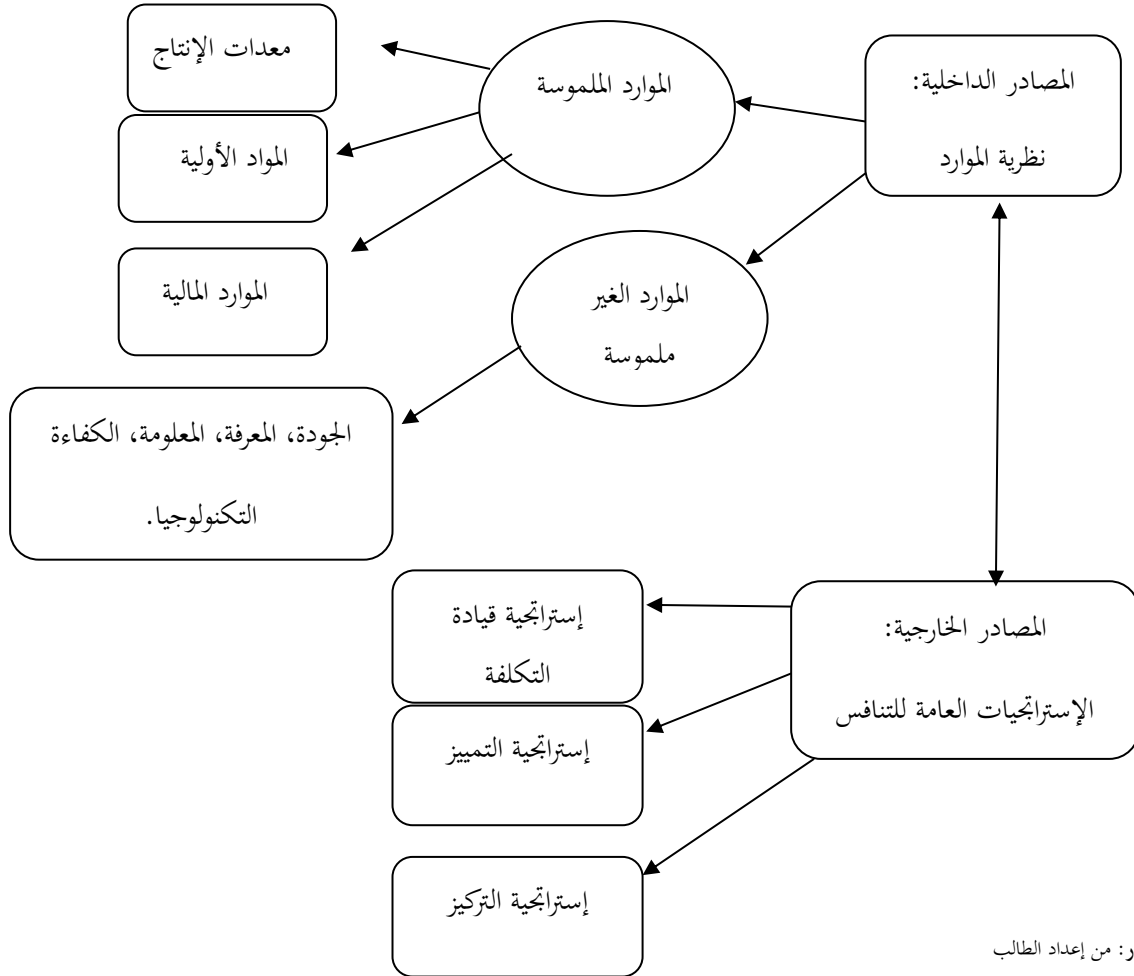
<sup>2</sup> رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-الجزائر، 2010، ص56.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقال في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2010، ص6.

<sup>4</sup> من إعداد الطالب.

المتغيرات البيئية التي تنشط فيها ومحاولة التقليل من أثارها ورصد الأحداث والتطورات التي تحدث لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ومن بين هاته الأنظمة، نظام اليقظة التنافسية التي سبق وأن أشرنا إليه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-3) يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، (نفس المرجع السابق)، ص6.

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

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

#### المطلب الأول: دور مواصفات الإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها حيث يؤكد رائد الجودة جوران بقوله "أنت لست مجبراً على تطبيق إيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون"، لذا تتسابق المؤسسات من أجل تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوالم المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق.

ولاشك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع العوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى مايلي<sup>1</sup>:

- 1- زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي باحتياجات العميل، وهو ما يزيد في رضاه ومنه زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.
- 2- تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- 3- تطبيق المؤسسات مواصفات إيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية تواجه بها حدة المنافسة وتشغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زياد ربحها.
- 4- إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا يعني نهاية المطاف بل إنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا، وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق.

<sup>1</sup> عبد الهادي مختار ياسين، جلول بن الحاج، "تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009، ص ص 16-17.

### المطلب الثاني: دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

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

#### أولاً: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية

تعتبر القيمة أساس لتحقيق وكذلك الميزة التنافسية ويمكن التعرف على ذلك من خلال مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها:

(أ)- **تعريف القيمة:** تعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها".

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

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

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

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

#### ثانياً: تحقيق رضا العميل هدف لكل من الجودة الشاملة والميزة التنافسية

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

ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بد الله أحمد بن عبد الله أحمد، "دور الإدارة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص ص 102-103.

<sup>2</sup> محمد معاريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

## 1- رضا العميل:

لضبط مفهوم رضا العميل لابد أولاً من التفرقة ما بين رضا العميل والرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالعميل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وطيدة بالعميل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

ويعرف رضا العميل على أساس مستويين هما:

1- المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها.

2- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة.

أما حسب ب فيعرف رضا العميل على أنه "الشعور الذي يوحي للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العمل".

وتتلخص مراحل إيجاد رضا العميل فيما يلي:

- فهم حاجات العميل.
- التغذية المرتدة لعميل.
- القياس المستمر.

ويتحقق رضا العميل من خلال مايلي:

- إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها ومكافأة كل من له اقتراح يحقق نتائج إيجابية.
- دعوة العملاء لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطها.
- تقديم هدايا رمزية كتقدير للعملاء في المناسبات الرسمية.
- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع مبدئياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة العملاء الذين اشتروا منتج المؤسسة ميزة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- إشعار العملاء بأهميتهم من اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل.

## المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية

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

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد

### 1- تعريف الإنتاج في الوقت المحدد:

"نظام يعتمد بالأساس على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، وفي وقت محدد، وهو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من إنهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي، ويؤدي ذل إلى تحقيق مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتصل إلى الزبون في الموعد المتفق عليه ويترتب على ذلك إنقاص المخزون وتقليل التكاليف"<sup>1</sup>.

### 2- خصائص الإنتاج في الوقت المحدد:

- يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>2</sup>:
- مجموعات متكاملة من الأنشطة.
- حجم الإنتاج كبير، لكن المخزون من المواد والسلع الجاهزة يكون في حده الأدنى، وكذلك المواد والأجزاء تحت التشغيل.
- يخفض الفاقد في الوقت والمخزون.

### 3- أهداف الإنتاج في الوقت المحدد:

- يسعى هذا النظام إلى تحقيق أهداف رئيسية تلخص بالتالي<sup>3</sup>:
- القضاء على الإنتاج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب.
- القضاء على وقت الانتظار، وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل.
- التخلص تماماً من الإنتاج المعيب.

ثانياً: إعادة الهندسة

مفهوم إعادة الهندسة:

### 1- تعريف إعادة الهندسة:

<sup>1</sup> عماد محمد أبو شنين "الخدمات الالكترونية"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 138.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 226.

<sup>3</sup> لود ولید عبد البردینی، "نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقية التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 28.

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

تعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير بطريقة أساسية، وإعادة تصميم الأعمال الضرورية لإشباع الرغبات وتحقيق المنافع، والإجابة عن السؤال ما يمكن عمله وهو من المداخل الهامة القادرة على إحداث تغييرات جذرية ودائمة"<sup>2</sup>.

### ثالثاً: القياس المقارن

#### 1- تعريف القياس المقارن:

ويعرف Dervisiotis القياس المقارن بأنه "دراسة منظمة لمقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية في إحدى المؤسسات بأنهم المنافسين أو هؤلاء الذين يعتبرون رواد في أي مجال آخر مثل: جودة الإدارة أو المراقبة على المخزون"<sup>3</sup>.

#### 2- عوامل نجاح القياس المقارن:

من بين أهم العوامل اللازمة لنجاح القياس المقارن نذكر مايلي<sup>4</sup>:

- التحضير الفكري المكلف للفكر الإداري بالمؤسسة نحو الاطلاع على أحدث جوانب القياس المقارن المستهدف تطبيقه.
- تبنى إدارة المؤسسة لعملية القياس المقارن بشكل كامل، مع دعمها للمتخصصين القائمين بالقياس ومتطلبات أعمال القياس.
- إجراء التعديلات، والتغييرات اللازمة بالهياكل والإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام القياس المقارن والتطوير المستهدف نحو التنمية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004، ص 310.

<sup>2</sup> نبيل سعد خليل، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 352.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 194-195.

<sup>4</sup> محمد السيد البدوي، "إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017، ص

- إقرار الحوافز المحفزات اللازمة لفرق العمل وكافة المتعاونين مع خطط القياس المقارن، والتطوير المستمر نحو تحقق الممارسات الأفضل.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كالآتي<sup>1</sup>:

إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يُعد خيارًا استراتيجيًا يسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على زيادة حصتها السوقية وتمكينها من تحقيق اقتصاديات الحجم. كما يُكسب هذا المدخل المؤسسة سمعة طيبة ويُعزز إدراك الزبائن الإيجابي لصورتها، ما يدعم موقعها التنافسي في السوق. ويُعد العمل بالقرب من الزبون أحد المبادئ الجوهرية لهذا المدخل، إذ يُمكن المؤسسة من رصد التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لها بسرعة، محققة بذلك أسبقية السرعة في تقديم المنتجات. وإلى جانب ذلك، فإن اعتماد ثقافة الجودة الشاملة يتطلب تبني ثقافة التغيير، مما يُكسب المؤسسة مرونة أكبر وقدرة أعلى على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. كما أن تركيز هذا المدخل على تلبية احتياجات الزبون وتجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية يُعزز من أسبقية المرونة. ولا يُغفل مدخل الجودة الشاملة أهمية الكفاءة التشغيلية، إذ يُسهم في تقليل تكاليف التشغيل والصيانة والاستبدال، الأمر الذي يُمكن المؤسسة من تخفيض كلفة الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية على صعيد أسبقية الكلفة.

<sup>1</sup> إسماعيل صبحي كحيل، مرجع سبق ذكره، ص 40.



### خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق يتضح أن الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة تتسم بتزايد حدة المنافسة يتطلب تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لا غنى عنه. فبفضل شموليتها لكافة وظائف المؤسسة ومشاركة جميع الأفراد في تطبيقها، تتيح هذه المنهجية للمؤسسة التكيف المستمر مع متطلبات الزبائن، مما يعزز موقعها في السوق. كما تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء، تقليل التكاليف وتحقيق جودة عالية، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح.

وعليه، فإن الجودة الشاملة ليست مجرد أداة لتحسين المنتجات والخدمات، بل هي ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستمرارية والنمو المستدام للمؤسسة في المدى الطويل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية مؤسسة أنابيب

## تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لدور نظام الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، ودراسة التقنيات والأساليب التي تستخدمها إدارة الجودة الشاملة للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة أنابيب -غرداية- لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين.

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي كمايلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أنابيب -غرداية-.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية \*ALFA PIPE\*:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

#### المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

#### المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب \*ALFA PIPE\*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تهمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

#### اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي :

شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT* .

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON* .

وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS* .

وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR* .

وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA* .

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ* .

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

مديرية غرداية *PIPE GAZ*

مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتترع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م

في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل. وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان . وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية . وفي سنة 2000 م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB*

في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1* في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية . في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغبة \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها .

في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل رقم(03): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها

إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

**ورشة الإنتاج :** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

**ورشة التغليف الخارجي :** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

**ورشة التغليف الداخلي :** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات ، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناورات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

**المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :**

**أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:**

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الو رشات المهندسين ..... الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس .

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

#### ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري .  
السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر  
تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة

العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .

المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .  
تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.

المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .

محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.

العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .

توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .

إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *ALFA PIPE* \* ( انظر الملحق رقم 1 ).

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

#### الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

#### مساعدو المدير العام:

##### مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

##### مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التبت تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

##### مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

##### مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

##### مساعد المدير العام للمراجعة :

المديريات:

المديريات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة

لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم

بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت

و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال

و معدل دوراتهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على

أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات

التالية :

دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما

تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر

الأخرى.

دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال

العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية

وما شابه.

مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء

كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد

إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات

الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية:

دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من

الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات

الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف

الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى

القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

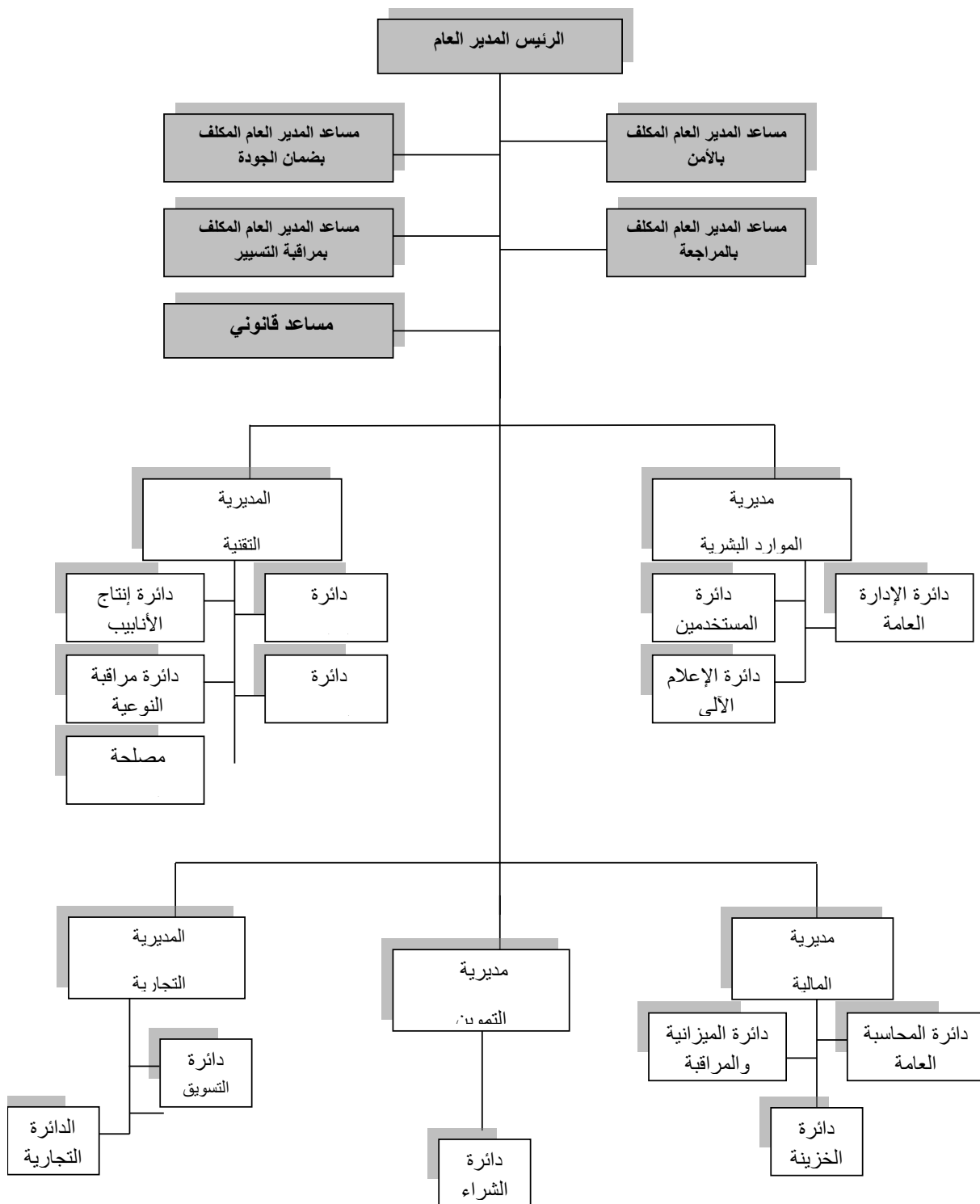
دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديرية الأخرى ، تضم دائرتين هما:

دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق خلال هذا المبحث لدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال عينة من موظفي وعمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية ، وسيتم في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع عينة الدراسة، مناهج الدراسة، وأخيرا أدوات جمع البيانات.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة، من المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في دراسة هذه المؤسسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة، ورؤساء وعمال الورشات من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع.

### أولاً: مجتمع الدراسة

ويعرف على أنه "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث"<sup>1</sup>.

مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من الطاقم العامل في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية، حيث يبلغ عدد العمال فيها 450 عامل، فبعد إعداد أداة القياس الاستبيان والتأكد من صحتها تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبيان داخل المؤسسة محل الدراسة، وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد)، وذلك لضمان تعبئتها بشكل صحيح.

بعد القيام الاستبيانات الموزعة تم استرداد 35 استمارة، وبعد تدقيق الاستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم استبعاد 05 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

### ثانياً: عينة الدراسة

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياني، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 148.

وتعرف على أنها: "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع خير تمثيل"<sup>1</sup>.

حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة (عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية) من أجل الأخذ بآرائهم حول مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى تحقيقها لميزة تنافسية فقمنا باختيار أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة وتمثلت في 30 فرد من إجمالي العمال وتم الاختيار على الأساس: الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في الوظيفة - طبيعة العمل.

#### الجدول رقم (III-02): الاستثمارات المقبولة والمرفوضة

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

#### المطلب الثاني: مناهج الدراسة

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

##### أولاً: منهج دراسة حالة

"يركز هذا المنهج على دراسة الحالات، ويعتبر مشابها للبحوث النوعية التي من خلالها يكتشف الباحث الظاهرة المراد دراستها، ويجمع المعلومات باستخدام وسائل عدة خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

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

##### ثانياً: المنهج الإحصائي

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

<sup>2</sup> منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 152.

"هو منهج علمي يتضمن إجراءات جمع البيانات، وتبويبها وعرضها وتحليلها حول الظاهرة، واتخاذ القرارات بصدد"1.

وقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في جميع البيانات المعتمدة في دراسة الموضوع حيث تم القيام بمعالجتها في الحاسوب باستخدام برنامج Spss (نسخة 20) باللغة العربية.

### ثالثا: المنهج التاريخي

يتضمن هذا النوع من المناهج فهم وتوبيخ الحوادث الماضية، والهدف منه الوصول إلى استنتاجا تهتم بالأسباب والنتائج أو اتجاهات يمكن أن تحصل في الماضي ويمكن أن تساعد في توضيح الحوادث الحالية وتوقع حوادث مستقبلية.

كما نستطيع القول أن "المنهج التاريخي هو عبارة عن دراسة الحوادث، السجلات والمعلومات التي حصلت في الماضي، وهذه الدراسة وصفية في طبيعتها وتعتمد على المنطق والتحليل، وتسجيل البيانات وعلى الأدلة غير المباشرة بدلا من الملاحظة المباشرة".

وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال التطرق للتطور التاريخي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية.

### رابعا: المنهج الوصفي

يهتم هذا المنهج، كما تدل عليه التسمية بـ "وصف الظاهرة أو الحدث محط اهتمام البحث وصفا علميا دقيقا، ومحاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استنادا إلى ما تتمخض عنه البيانات والمعلومات من نتائج، ويعد هذا المنهج ركنا رئيسيا من أركان البحث العلمي"2.

وقد تم استخدامه من خلال وصف مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية.

### خامسا: المنهج التحليلي

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

<sup>2</sup> عدنان حسين الجادري، مرجع سبق ذكره، ص 197.

التحليل بإيجاز هو "عملية تعريف وتقييم للأجزاء التي يتكون منها الكل، وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ماهو أساسي وماهو ثانوي من عناصر الظاهرة"<sup>1</sup>. وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

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

#### أولاً: الملاحظة

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

#### ثانياً: المقابلة

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

#### ثالثاً: الاستبيان

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

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

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

<sup>3</sup> عصام حسن أحمد الدليمي، عمان، 2013، ص 109.



عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث<sup>1</sup>.

ولاختيار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم إعداد استبيان لهذا الغرض، وذلك بالاستعانة يكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تم الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث.

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

- **المحور الأول:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من "الجنس - السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في الوظيفة - طبيعة العمل".
- **المحور الثاني:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية يحتوي على 17 سؤال.
- **المحور الثالث:** تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ويحتوي على 14 سؤال.

### المبحث الثالث: تنفيذ الدراسة ومعالجتها

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

#### المطلب الأول: معالجة وتحليل النتائج

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

#### أولاً: قياس صدق وثبات الاستبيان

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

## 1- قياس صدق الاستبيان:

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

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

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (III-03): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	0.750**	10	0.747**
02	0.620**	11	0.715**
03	0.636**	12	0.587**
04	0.720**	13	0.839**
05	0.621**	14	-0.173
06	0.695**	15	0.744**
07	0.488**	16	0.406*
08	0.472**	17	0.378
09	0.742**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

- \*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

- \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يوضح الجدول رقم (III-03) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمحور نفسه كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 أو 0.05، مما يدل على تمتع جميع العبارات بدرجة عالية من الصدق،

ويعكس وجود ترابط داخلي قوي فيما بينها. يُستثنى من ذلك العبارة رقم (14)، حيث جاءت قيمة معامل ارتباطها مع المحور الأول أقل من 0.01، مما يشير إلى ضعف الاتساق بينها وبين المحور.

الجدول رقم (III-04): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	0.696**	08	0.549**
02	0.646**	09	0.515**
03	0.421*	10	0.359**
04	0.351*	11	0.655**
05	0.580**	12	0.718**
06	0.634**	13	0.618**
07	0.711**	14	0.702**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج ب

- \*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

- \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من خلال الجدول رقم (III-04) أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و 0.05 فأقل، مما يشير أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهذا ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور الثاني.

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

الجدول رقم (III-05): قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (III-04) أن قيم معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها كانت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 أو أقل، مما يدل على أن جميع محاور الاستمارة تتمتع

بدرجة عالية من الصدق. وتشير هذه النتائج إلى صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة، بما يعزز من صلاحيتها للتحليل الإحصائي. ولمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى الملحق رقم (05).

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

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

الجدول رقم (III-06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

عدد العينات	ألفا كرونباخ
31	0.913

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (III-06) أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ 0.913 أي نسبة 91.3% وهذه النسبة المقبولة إحصائياً المقدرة بـ 60% وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ومنه يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

1- ليكارت الخماسي: تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي (05 موافق بشدة، 04 موافق، 03 محايد، 02 غير موافق، 01 غير موافق بشدة) وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III-07): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد بلال الزغبى وعباس الطلاقحة، "النظام الإحصائي (Spss) فهم وتحليل البيانات الإحصائية"،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 10

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

جدول رقم (III-08): يوضح طول الخلايا

المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي	اتجاه الإجابة
من 01 إلى 1.79	من 20% إلى 35.99%	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	من 36% إلى 51.99%	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	من 52% إلى 67.69%	محايد
من 3.4 إلى 4.19	من 68% إلى 83.99%	موافق
من 4.2 إلى 05	من 84% إلى 100%	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

2- معامل الارتباط بيرسون (الاتساق الداخلي والاتساق البنائي): لقياس صدق عبارات الاستبيان.

3- اختبار أرلفا كرونخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

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

5- التوزيع الطبيعي: لمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

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

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

كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها.

**8- اختبار ستودنت (T-Test):** لمتوسط عينة واحدة في اختيار الفرضيات لمعرفة الفرق بين متوسط العبارة والمتوسط الحيادي 03.

**9- معامل الارتباط بيرسون:** لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

**10- تحليل التباين الأحادي (One-way anova):** لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم التطرق فيمايلي لعرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارة "الاستبيان"، حيث تم إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وفيمايلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة:

#### أولا: تحليل نتائج المحور الأول

بعد إتمام إجراءات الدراسة سنقوم بتحليل نتائج الدراسة لمؤسسة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية وهي كالتالي:

#### 1- وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة فيمايلي: السن - المستوى التعليمي - الأقدمية في الوظيفة - طبيعة العمل.

(أ)- الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

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

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

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

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	02	6.6%
تقني أو تقني سامي	05	16.6%
جامعي	23	76.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

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

(د)- الأقدمية في الوظيفة: تم تقسيم متغير الأقدمية في الوظيفة إلى ثلاثة أقسام منها: أقل من 05 سنوات - من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

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

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	19	63.3%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	06	20%
أقل من 10 سنوات	05	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لم تتجاوز فترة وجودهم في المؤسسة 05 سنوات هم 19 موظف بنسبة 63.3% ثم يليها عدد الموظفين الذين تتراوح مدة تواجدهم في المؤسسة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20% وأخيرا عدد الموظفين الذين لم تتجاوز فترة تواجدهم في المؤسسة 10 سنوات وهذا راجع لاعتماد مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية على وكالات التشغيل للحصول على العمال الذين تحتاج لهم بموجب عقود ذات آجال محدودة.



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

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

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	03	10 %
رئيس مكتب	02	6.7 %
مساعد إداري	02	6.7 %
وظائف أخرى	23	76.6 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

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

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

#### ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني

سيتم التطرق فيمايلي إلى إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور.

الجدول رقم (III-14): نتائج إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

الإجابات

الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
					05	04	03	02	01		
01	92.6	موافق بشدة	0.490	4.63	00	00	00	11	19	التكرار	01
					00	00	00	36.7	63.3	النسبة	
03	92	موافق بشدة	0.498	4.60	00	00	00	12	18	التكرار	02
					00	00	00	40	60	النسبة	
12	82	موافق	0.09	4.10	02	01	01	14	12	التكرار	03
					6.7	3.3	3.3	43.7	40	النسبة	
08	86	موافق بشدة	0.987	4.30	01	01	02	10	16	التكرار	04
					3.3	3.3	6.7	33.3	53.4	النسبة	
11	82.6	موافق	0.973	4.13	01	01	03	13	12	التكرار	05
					3.3	3.3	10	43.4	40	النسبة	
06	86.6	موافق بشدة	0.606	4.33	00	00	02	16	12	التكرار	06
					00	00	6.7	53.3	40	النسبة	
04	90.6	موافق بشدة	0.507	4.53	00	00	00	14	16	التكرار	07
					00	00	00	46.7	53.3	النسبة	
01	92.6	موافق بشدة	0.668	4.63	00	01	00	08	21	التكرار	08
					00	3.3	00	26.7	70	النسبة	
04	90.6	موافق بشدة	0.571	4.53	00	00	01	12	17	التكرار	09
					00	00	3.3	40	56.7	النسبة	
15	76.6	موافق	0.949	3.83	01	01	07	14	07	التكرار	10
					3.3	3.3	23.4	46.7	23.3	النسبة	
10	84	موافق بشدة	0.924	4.2	01	00	04	12	13	التكرار	11
					3.3	00	13.3	40	43.4	النسبة	
06	86.6	موافق بشدة	0.711	4.33	00	00	04	12	14	التكرار	12
					00	00	13.3	40	46.7	النسبة	
13	81.2	موافق	0.980	4.06	01	01	04	13	11	التكرار	13
					3.3	3.3	13.3	43.4	36.7	النسبة	
17	66	محايد	0.836	3.3	00	06	10	13	01	التكرار	14
					00	20	33.3	43.4	3.3	النسبة	
16	70	موافق	1.196	3.5	02	04	08	09	07	التكرار	15
					6.7	13.3	26.7	30	23.3	النسبة	

13	81.2	موافق	0.827	4.06	00	00	09	10	11	التكرار	16
					00	00	30	33.3	36.7	النسبة	
08	86	موافق بشدة	0.595	4.3	00	00	02	17	11	التكرار	17
					00	00	6.6	56.7	36.7	النسبة	
-	84	موافق بشدة	0.471	4.20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (III-14) مايلي:

1- احتلت كل من العبارتين (01) و(08) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.63)، والذي يقع ضمن الفئة [4.20 إلى 5.00]، وهي فئة "موافق بشدة". وعلى الرغم من تقاربهما في المتوسط، لوحظ وجود تباين طفيف في الإجابات، حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارة (01) نحو (0.668) وللعبارة (08) حوالي (0.490). وقد يُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. كما بلغت النسبة المئوية للاستجابة لكلتا العبارتين (92.6%)، مما يعكس مستوى عالياً من التطبيق لهما.

2- احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، وهو ضمن الفئة [4.20 إلى 5.00] التي تشير إلى مستوى "موافق بشدة". ورغم هذا المتوسط المرتفع، سُجل بعض التباين في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.498)، ويُحتمل أن يكون ذلك ناتجاً عن اختلاف الخصائص الديمغرافية للمستجيبين. كما بلغت النسبة المئوية للوزن النسبي للعبارة (92%)، مما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بمفهوم الجودة وحرصها على تجسيده في ممارساتها.

3- جاءت العبارتان (07) و(09) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي موحد قدره (4.53)، والذي يندرج ضمن الفئة [4.20 إلى 5.00]، أي فئة "موافق بشدة". وقد لوحظ وجود تباين نسبي في إجابات المبحوثين، حيث بلغ الانحراف المعياري (0.507) للعبارة (07) و(0.571) للعبارة (09)، وهو ما قد يُعزى إلى الفروقات الديمغرافية بين أفراد العينة. كما سجلت كلتا العبارتين وزناً نسبياً بلغ (90.6%)، ما يدل على إدراك واضح من قبل المؤسسة لأهمية التحسين المستمر، باعتباره عنصراً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، وأحد المراحل الحاسمة في تطبيقها. ويُستدل أيضاً على أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات لضمان جودة منتجاتها ومتابعة أدائها.

4- جاءت العبارتان (06 و 12) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وهو يقع ضمن الفئة (4.2 إلى 5.0)، وهي فئة "الموافقة بشدة". وقد لوحظ وجود تفاوت في الإجابات، حيث بلغ الانحراف المعياري

(0.711) و(0.606) على التوالي. كما بلغ الوزن النسبي لهاتين العبارتين (86.6%). ومن ذلك نستنتج أن المؤسسة تسعى، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

5- جاءت في المرتبة (08) كل من العبارتين (04 و 17) بمتوسط حسابي (4.10)، وهو يقع في الفئة [4.2 إلى 05]، وهي فئة الموافقة بشدة مع وجود اختلافات في الإجابة، حيث بلغ الانحراف المعياري. (0.987-0.595) وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهاتين العبارتين 86%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تلتزم بتطبيق الجودة الشاملة بمختلف أقسامها للحصول جملة من الشهادات في وقت واحد. 6. جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (4.20)، وهو يقع ضمن الفئة [4.2 إلى 5] التي تمثل مستوى "الموافقة الشديدة". ورغم هذا الاتفاق العالي، فقد بلغ الانحراف المعياري (0.924)، مما يشير إلى وجود تباين في آراء الباحثين، وقد يُعزى هذا التباين إلى الاختلافات في الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (84%)، مما يدل على حرص المؤسسة على معالجة الأخطاء وتفادي تكرارها مستقبلاً.

6- جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وهو يقع ضمن الفئة [3.4 إلى 4.19] التي تشير إلى مستوى "الموافقة". وقد بلغ الانحراف المعياري (0.973)، مما يعكس تبايناً في وجهات النظر، ويرجح أن يكون هذا التباين مرتبطاً بالاختلافات الديمغرافية لأفراد العينة. وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (82.6%)، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يُحدث مجموعة من التغيرات المهمة.

7- احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الثانية عشرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.10) ضمن فئة "الموافقة" [3.4 إلى 4.19]، مع انحراف معياري قدره (1.093) يدل على تفاوت ملحوظ في الآراء. وقد بلغ الوزن النسبي (82%)، وهو ما يعكس امتلاك المؤسسة تصوراً واضحاً حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8- جاءت العبارتان (13) و(16) في المرتبة الثالثة عشرة، بمتوسط حسابي موحد قدره (4.06)، ضمن فئة "الموافقة". وقد بلغ الانحراف المعياري (0.827) و(0.980) على التوالي، بما يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء. وبلغ الوزن النسبي لكل من العبارتين (81.2%)، مما يدل على اهتمام المؤسسة باختيار البرامج التدريبية وفق أسس علمية تتلاءم مع متطلبات العمل، إضافة إلى نجاحها في الحصول على عدد من الجوائز مقابل جودة منتجاتها.

9- جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الخامسة عشرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، والذي يقع في فئة "الموافقة الشديدة" [4.2 إلى 5]، مع انحراف معياري (0.949)، ما يدل على تباين نسبي في الردود. وقد بلغ الوزن النسبي

لهذه العبارة (76.6%)، مما يشير إلى أن المؤسسة تحرص على التشاور مع العمال بخصوص المنتجات المقدمة للزبائن.

**10-** جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة السادسة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.50)، يقع ضمن فئة "الموافقة" [3.4 إلى 4.19]، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ (1.196). وقد بلغ الوزن النسبي (70%)، مما يعكس أن المؤسسة تسعى إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها.

**11-** أما العبارة رقم (14)، فقد جاءت في المرتبة السابعة عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.30) ضمن فئة "الحياد" [2.6 إلى 3.39]، مع انحراف معياري قدره (0.836). وقد بلغ الوزن النسبي لهذه العبارة (66%)، مما يشير إلى أن المبحوثين لم يُبدوا رأياً حاسماً بخصوص ما إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يواجه صعوبات، وهو ما قد يدل على تباين أو غموض في إدراكهم لهذه المسألة.

### ثالثاً: نتائج المحور الثاني

سيتم فيما يلي التعرض لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور.

الجدول رقم (III-15): نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب الحلزونية

الإجابات										رقم العبارة	
الترتيب	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار						
					05	04	03	02	01		
01	90.6		0.507	4.53	00	00	00	14	16	01	التكرار

		موافق بشدة			00	00	00	53.3	46.7	النسبة	
09	82.6	موافق	0.973	4.13	00	03	03	11	13	التكرار	02
					00	10	10	36.7	43.3	النسبة	
13	72.6	موافق	0.964	3.52	02	00	09	15	04	التكرار	03
		بشدة			6.7	00	30	50	13.3	النسبة	
14	70.6	موافق	1.04	3.53	02	03	05	17	03	التكرار	04
		بشدة			6.7	10	16.7	56.7	10	النسبة	
12	74	موافق	0.915	3.7	01	03	03	20	03	التكرار	05
		بشدة			3.3	10	10	66.7	10	النسبة	
11	78	موافق	1.124	3.9	01	03	05	10	11	التكرار	06
		بشدة			3.3	10	16.7	33.3	36.7	النسبة	
08	83.20	موافق	0.592	4.16	00	00	03	19	08	التكرار	07
		بشدة			00	00	10	63.3	26.7	النسبة	
03	88.6	موافق	0.504	4.43	00	00	00	17	13	التكرار	08
		بشدة			00	00	00	56.7	43.3	النسبة	
06	86	موافق	0.595	4.30	00	00	02	17	11	التكرار	09
		بشدة			00	00	6.7	56.6	36.7	النسبة	
09	82.60	موافق	0.776	4.13	00	00	07	12	11	التكرار	10
					00	00	23.3	40	36.7	النسبة	
03	88.60	موافق	0.504	4.43	00	00	00	17	13	التكرار	11
		بشدة			00	00	00	56.7	43.3	النسبة	
02	90	موافق	0.508	4.50	00	00	00	15	15	التكرار	12
		بشدة			00	00	00	50	50	النسبة	
06	86	موافق	0.651	4.30	00	00	03	15	12	التكرار	13
		بشدة			00	00	10	50	40	النسبة	
05	86.6	موافق	0.606	4.33	00	00	02	16	12	التكرار	14
		بشدة			00	00	6.7	53.3	40	النسبة	
	<b>62.80</b>	<b>موافق</b>	<b>0.414</b>	<b>4.14</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح الجدول رقم (III-15) مايلي:

1. احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، والذي يقع ضمن الفئة [4.2 إلى 5]، وهي فئة "الموافقة الشديدة"، مع انحراف معياري مقداره (0.507)، ووزن نسبي قدره (90.6%). ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير منتجاتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية.
2. جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.50)، ضمن نفس فئة "الموافقة الشديدة"، بانحراف معياري (0.508)، ووزن نسبي (90%). مما يدل على أن الجودة تعتبرها المؤسسة أداة استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية.
3. تقاسمت العبارتان (08) و(11) المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.504)، ووزن نسبي (88.6%). ويُستنتج أن المؤسسة، نظرًا لوجود منافسين كثر، تعتمد على حملات ترويجية للحفاظ على حصتها السوقية.
4. جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.606)، ووزن نسبي (86.6%). مما يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة تعتمد على استراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات عالية الجودة.
5. جاءت العبارتان (09) و(13) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (4.30)، ضمن فئة "الموافقة الشديدة"، وانحراف معياري يتراوح بين (0.595 – 0.651)، ووزن نسبي (86%). مما يدل على أن الجودة المطبقة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وتوسع المؤسسة لتوسيع حصتها السوقية بفتح أسواق جديدة.
6. حصلت العبارة رقم (07) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.592)، ووزن نسبي (83.2%). وهو ما يُظهر أن المؤسسة تتابع بيئة العمل من خلال دراسات دورية لمواكبة التطورات.
7. تقاسمت العبارتان (02) و(10) المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.786 – 0.973)، ووزن نسبي (82.6%). مما يدل على سعي المؤسسة لتحسين صورتها أمام العملاء، وزيادة أرباحها عبر تعزيز ميزتها التنافسية.
8. جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (1.124)، ووزن نسبي (78%). ويُستنتج أن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بأسعارها.

9. جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية عشرة، بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.915)، ووزن نسبي (74%). مما يشير إلى أن أسعار منتجات المؤسسة تُعد تنافسية في السوق.

10. حصلت العبارة رقم (03) على المرتبة الثالثة عشرة، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.964)، ووزن نسبي (72.6%). وهو ما يُبين اهتمام المؤسسة بإدارة مواردها (الطبيعية، المالية، المادية، والبشرية) بكفاءة، خاصة في ظل ندرة الموارد.

11. جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.04)، ووزن نسبي (70.6%). مما يعكس سعي المؤسسة الدائم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بهدف تحقيق عوائد أعلى.

رابعاً: اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

الجدول رقم (III-16): جدول يوضح اختبار طبيعة توزيع بيانات المتغيرين إدارة الجودة الشاملة

والميزة التنافسية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

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

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وقراءة النتائج

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

أولاً: قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة



لقد تم اعتماد الصياغة العدمية والبديلة لفرضيات الدراسة وفيمايلي عرف موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة.

**1- الفرضية العدمية  $H_0$ :** وهي فرضية حول عينة المجتمع التي تهدف إلى اختيارها، بحيث ننتقل منها، ونرفضها إذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها ونقبلها إذا كان الأمر عكس ذلك.

**2- الفرضية البديلة  $H_1$ :** وهي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

### كيفية اختيار الفروض:

وهو تقدير احتمال مدى صحة إدعاء معين عند مجال معين من الثقة باستخدام البيانات المحصل عليها من عينة الدراسة.

### ثانيا: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام معيار ستودنت المعياري والذي يقارن متوسط المحور مع المتوسط المعياري للاستبيان (بحسب المتوسط المعياري للاستبيان من خلال جمع درجات الاستبيان، التي تم تعريفها في السابق (غير موافق بشدة - غير موافق 02 - محايد 03 - موافق 04 - موافق بشدة 05)، ويجمع الدرجات وقسمتها على 05 أي  $05 = 05 / 05 + 04 + 03 + 02 + 01$ .

### 1- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تلتزم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة. يتم اختيار هذه الفرضية باختبار ستودنت لعينة واحدة لأن الفرضية تدرس متغير واحد وهو الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

**1- الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا تلتزم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

**2- الفرضية البديلة  $H_1$ :** تلتزم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

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

قيمة المعيار: 03			
المحور الأول	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة

0.00	29	13.940	
------	----	--------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول رقم (III-17) إلى أن قيمة التساوي 13.940 عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة يساوي 0.00، لأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 02 ليصبح 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية تلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

## 2- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تعمل اختبار هذه الفرضية باختيار ستودنت لعينة واحدة لأن الفرضية تدرس متغير واحد هو تحقيق مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية لميزة تنافسية، ومقاسة بمحور واحد هو المحور الثاني الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تعمل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية على تحقيق ميزة تنافسية.

2- الفرضية البديلة  $H_1$ : تعمل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية على تحقيق ميزة تنافسية.

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

قيمة المعيار: 03			المحور الأول
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
0.00	29	15.130	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير نتائج الجدول رقم (III-18) إلى أن قيمة T تساوي 15.130 عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة 0.00، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 02 ليصبح 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية.

## 3- اختيار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين التزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

## الجدول رقم (III-19): يوضح نتائج اختبار الارتباط بيرسون

بين المحورين الجودة الشاملة والميزة التنافسية

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.760	0.00
المحور الثاني		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية يساوي 0.760 عند مستوى دلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، ولذلك رفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية.

## 4- اختبار الفرضية الرابعة:

توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

تم اختيار هذه الفرضية باختبار التحليل التباين الأحادي وصيغت الفرضيات كمايلي:

أ- اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لمتغير الجنس.

2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس.

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية Sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني قد بلغت (0.920-0.742) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية  $H_1$ ، ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الجنس.

(ب)- اختبار الفروق حسب متغير السن:

1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير السن.

2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير السن.

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

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.524	02	0.262	1.226	0.309
	داخل المجموعات	5.771	27	0.214		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.024	02	0.012	0.066	0.936
	داخل المجموعات	4.960	27	0.184		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية Sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني قد بلغت (0.309-0.936) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  ، ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق في آراء لعينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير السن.

(ج)- اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي:

- 1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (III-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة

حسب متغير المستوى التعليمي

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.386	02	0.193	0.883	0.425
	داخل المجموعات	5.908	27	0.219		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.390	02	0.195	1.146	0.333
	داخل المجموعات	4.594	27	0.170		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية بالنسبة للمحور بين الأول والثاني قد بلغت (0.333-0.425) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 لذلك تقبل الفرضية العدمية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي لا توجد فروق في أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

(د)- اختبار الفروق حسب متغير الأقدمية في الوظيفة:

- 1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق في آراء معينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة.
- 2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة يعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة.

الجدول رقم (III-23): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة

حسب متغير الأقدمية في الوظيفة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.846	02	0.423	2.095	0.143
	داخل المجموعات	5.449	27	0.202		
	المجموع	6.295	29	-		

المحور الثاني	بين المجموعات	0.059	02	0.03	0.163	0.850
	داخل المجموعات	4.925	27	0.182		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية Sig بالنسبة للمحورين الأول والثاني قد بلغت (0.143-0.850) على التوالي وهي أكبر من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، لذلك نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة.

(هـ)- اختبار الفروق حسب طبيعة العمل:

- 1- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية يعزى لمتغير طبيعة العمل.
- 2- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية.

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

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.027	03	0.009	0.038	0.990
	داخل المجموعات	6.267	26	0.241		
	المجموع	6.295	29	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	0.560	03	0.187	1.098	0.368
	داخل المجموعات	4.424	26	0.170		
	المجموع	4.985	29	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية للمحورين الأول والثاني على التوالي (0.990-0.368) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 لذلك نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير طبيعة العمل للمزيد من المعلومات .

### خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية ، ودورها في تحسين الميزة التنافسية، حيث تم التطرق في البداية إلى خطوات الدراسة الميدانية، بحيث اشتملت على تحديد وتعريف المتغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع، أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع، على المنهج دراسة حالة حيث تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لجمع البيانات المعتمدة في الدراسة والمنهج التاريخي لفهم وتوضيح الحوادث الماضية، وأخيرا المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وقد تم اللجوء في جميع البيانات إلى الملاحظة، المقابلة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية، وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع، وتحقيق أهدافه، حيث تم تحكيمها من قبل الأستاذة، وكذا بالاعتماد على اختيار الصدق والثبات.



الخاتمة

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

#### اختيار الفرضيات:

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

#### • الفرضية الأولى: "تلتزم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة"

فقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية لأن الالتزام بتطبيق المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في المؤسسة أدى إلى تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها ومنه تحقيق أهدافها المسطرة.

#### • الفرضية الثانية: "تعمل مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية على تحقيق ميزة تنافسية"

وقد تم تأكيد هذه الفرضية حيث تعد الميزة التنافسية مصدراً أساسياً من مصادر خلق القيمة وذلك بإنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل مما يؤدي إلى تحقيق رضا عملائها من خلال خلق وتعظيم القيمة المقدمة لهم لضمان ولائهم، كما تساعدها على زيادة الربحية وتعزيز مركزها التنافسي.

#### • الفرضية الثالثة "هناك علاقة ارتباط بين الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية"

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

• الفرضية الرابعة: "هناك فروق في آراء أفراد العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية"

فمن خلال تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق في آراء العينة حول التزام مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ويتجلى ذلك في أن جميع موظفي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية غرداية ذوي كفاءة تخدم مجال العمل وعليه قيست باقي المتغيرات الديمغرافية، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.

من خلال تناول الجانب النظري والتطبيقي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد المفاهيم الحديثة والوسائل الفعالة في تطوير وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تطبيق مبادئها بشكل منهجي ومستدام.
- تُعد الجودة الشاملة أسلوبًا حديثًا في التسيير الإداري، يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الأعمال.
- يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على المورد البشري، الذي يمثل عنصرًا محوريًا في تبني هذا المدخل الحديث وتحقيق أهدافه.
- تركز كل من إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على إرضاء الزبون وولائه، باعتباره حجر الزاوية في عملية التحسين المستمر، حيث يتم الإصغاء لمطالبه وتوجيه العمليات نحوه.
- للجودة الشاملة تأثيرات إيجابية على مختلف وظائف المؤسسة، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء العام وكسب مزايا تنافسية متعددة.
- تشجع إدارة الجودة الشاملة على تنمية ثقافة العمل الجماعي والتعاون الداخلي، بهدف تعبئة واستغلال الطاقات البشرية داخل المؤسسة على نحو فعال.
- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مستوى عالٍ من المصداقية في أداء السلع والخدمات المقدمة، بما يعزز ثقة العملاء ويدعم استدامة العلاقة معهم.
- تُعرّف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تبني استراتيجيات فعالة تجعلها تتفوق على منافسيها العاملين في نفس القطاع، وتمنحها موقعًا مميزًا في السوق.

- تسعى مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية غرداية إلى تحقيق مستوى عالي من الجودة والسلامة في جميع نشاطاتها للحصول على ميزة تنافسية محلية ودولية.
- تدرك الإدارة العليا لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية غرداية بأن تلبية احتياجات ورغبات الزبائن يتم خلال تعريفهم بشكل مستمر بمنتجاتها وتقديم منتج مميز وبسعر منخفض.
- تركز مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية غرداية على توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على الروح المعنوية للعنصر البشري.
- تهتم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية غرداية بتدريب العاملين بها لمواكبة سرعة وحجم التحولات التنافسية.

### التوصيات:

1. تحسيس العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة  
من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية واضحة، بما يساهم في ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
2. توفير التكوين العادل والشامل لجميع العمال  
من الضروري تعميم الدورات التكوينية على كافة المستويات والوظائف داخل المؤسسة، بما يحقق مبدأ العدالة ويضمن مساهمة الجميع في تحسين الأداء.
3. تعزيز وظيفة البحث والتطوير  
ينبغي دعم قسم البحث والتطوير ومنحه المكانة التي تليق به داخل الهيكل التنظيمي، لما له من دور محوري في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الابتكار المستدام.
4. توسيع قنوات الاتصال الداخلي  
يُوصى بتقوية آليات التواصل بين العمال والإدارة العليا، بما يتيح إيصال آراء وملاحظات العاملين بشكل فعال، مع ضرورة أن تولي الإدارة الاهتمام اللازم للتقارير والملاحظات الواردة من الميدان.
5. تطبيق نظام حوافز فعال  
ينبغي وضع نظام تحفيزي مرن وعادل يركز على معايير الأداء والإنجازات، لتحفيز العمال على تحسين أدائهم ورفع مستوى الالتزام المهني.

### 6. إجراء دراسة تحليلية مقارنة

من المهم أن تقوم المؤسسة بدراسة شاملة لوضعها الحالي ومقارنته بمثيلاتها في نفس القطاع، لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين موقعها التنافسي في السوق.

### 7. توفير وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة

يُوصى بتحديث البنية التحتية الرقمية، من خلال توفير وسائل اتصال فعالة، وشبكة إنترنت متطورة، لتيسير الوصول إلى المعلومات الحديثة واتخاذ القرارات بطريقة أكثر كفاءة وسرعة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 2- أبو بكر بوسالم، عبد الوهاب بلمهيدي، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة، في علو التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (01)، 2012-2013.
- 3- أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- 4- أحمد محمد غنيم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.
- 5- أحمد يوسف دودين، "إدارة إنتاج العمليات"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 6- أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني حسن عمر أغا، "إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
- 7- إياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار النهضة المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 194-195.
- 9- تيسير سعيد زعتر، "إدارة الوقت في تحقيق الإستراتيجية التنافسية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 10- جيمس إيفان، جيمس دين، "الجودة الشاملة-الإدارة-التنظيم-الإستراتيجية"، دار المريج للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الإنجليزية، 2009.
- 11- خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، "إدارة وصناعة الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 12- خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو 9000-2000"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

- 13- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "منهجية البحث العلمي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 14- دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 15- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008.
- 16- روان منير الشيخ، "إدارة المواهب والكفاءات البشرية"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 17- سعد المهجرسي، سيد حسن الله، "المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 18- سلمان زيدان، "إدارة جودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، 2010.
- 19- سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 20- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 21- سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004.
- 22- شيراز حايك سي حايك، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
- 23- صالح علي عودة الهلالات، "إدارة التمييز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 24- صلاح الدين حسن السيسي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات: إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 25- صهيب جمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "إدارة التخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.



- 26- طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل لسلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 27- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد عيسى إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 28- عامر ملايكية، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2018.
- 29- عبد الكريم كاكي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسن العصرة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2013.
- 30- عبد الرحمان بن عنتر، "الإنتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 31- عدنان حسن الجادري، يعقوب عبد الله حلو، "الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 32- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2014.
- 33- علي زكي نصار وآخرون، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال"، دار الآن للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
- 34- علي سلوم جواد، مازن حسن جاسم، "الإحصاء وتطبيقاته في المجال الرياضي باستخدام برنامج Spss"، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، 2014.
- 35- عماد أحمد أبو شنب، "الخدمات الإلكترونية"، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 36- عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 37- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 38- العياشي زرزار، كريمة عياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

- 39- فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
- 40- فتحية بوجرود، "إدارة الجودة في منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 41- فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 42- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 43- لعللى محمد الشريف بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 44- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 45- مجيد الكخي، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 46- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008.
- 47- محمد السيد البدوي، "إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2017.
- 48- محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO9000 إصدار 2000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 49- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 50- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

- 51- محمد عدنان أبو راغب، "الاتجاهات الحديثة في المواصفات القياسية والجودة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 52- محمود جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 53- محمود حسين الوادي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 54- محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 55- مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 56- مصطفى كمال السيد طابل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة-الإحصاء-الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 57- مصطفى يوسف كافي، "إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 58- مليكة غواري، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2016.
- 59- منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 60- نبيل سعد خليل، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 61- نداء محمد الصوص، "الاقتصاد الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 62- هاشم حمدي رضا، "التميز الإداري في منظمات الأعمال"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 63- يوسف حجم الطائي وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009.

### ثانيا: الأطروحات

- 1- إسماعيل صبحي كحيل، "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016.
- 2- أمينة بن علي، العجال بوزيان، "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة يومي 10 و 11 نوفمبر، 2000.
- 3- بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09-08 مارس، 2005.
- 4- حجاج عبد الرؤوف: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
- 5- خالد مصلىح حسين الرقب، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 6- خلود وليد عبد البرديني، "نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 7- رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 8- عبد الله أحمد عبد الله أحمد، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسلاية"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

- 9- عزيز بن معوض الفتامي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية ولتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012-2013.
- 10- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2007.
- 11- مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.

### ثالثا: المجلات

- 1- حسين وليد حسين، "استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي"، مجلة كلية التراث الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العدد 13.
- 2- حيدر علي جراد المسعودي، "التحليل التكاملي لسلسلي القيمة والتجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-معمل إسمنت الكوفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد 94، المجلد 22، 2016.
- 3- خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعته محمد خضير، بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012.
- 4- الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد 12.
- 5- محسن بن الحبيب، "أنشطة القيمة كمدخل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال بالآبار"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، العدد 01، المجلد 29، 2012.
- 6- مهدي داودي، "مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.

7- وفاء صبحي صالح التميمي، سيد حمد حاج عيسى، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية ي المتشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01، الشارقة، 2014.

### رابعاً: الملتقيات

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

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

3- فيصل بملول، عفاف خويلد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأميلية، الواقع العلمي وآفاق التطوير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03 و04 ديسمبر، 2012.

4- محمد معاريف وآخرون، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر.

### خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Michael Portre, « L'avantage Concurrentiel », traduit de l'Américain par Philip de l'anergne, dunod, Paris, 1999.