



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

جامعة د. طاهر مولاي سعيدة

مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة بنكية

بمعنوان:

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية ( دراسة عينة )

بنوك بولايتي سعيدة والبيض

تحت إشراف الدكتور(ة):

-مغنية هواري

من إعداد الطالبة:

- عبادي بشرى

- تواتي بشرى

نوقشت وأوجزت علنيا بتاريخ.....

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور/.....الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور/ مغنية هواري.....الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور/.....الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر وتقدير

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت يا رب وتعاليت،  
"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم".

ونصلي ونسلم على خير نبيّ أرسل للعالمين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل  
التسليم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

أقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للدكتور السيد مغنية هواري لقبوله هذا العمل الذي قمته  
به، كما لا أنسى جميع أساتذة قسم التسيير

في الأخير أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني بمعلومة، نصيحة، توجيه، أو بكلمة طيبة في أي  
مكان ....

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، الحمد لله عزوجل  
الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى قرة عيني، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى التي حرمت نفسها وأعطتني من نبع حنانها  
سقتني.. إلى من وهبتني الحياة...أمي العزيزة حفظها الله

إلى من أحمل أسمه بكل فخر إلى عزي وشموخي إلى النور الذي يضيئ دربي إليك أبي

إلى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة إليكم اخوتي

إلى كل من شئت الأقدار أن تجمعني بهم حدائق الدراسة وتجعل منهم أشقاء.

## بيري

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

« واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيرا » أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمّ ما أمك في هذا الوجود، إلى من حملتني كرها ووضعتني كرها إلى من سهرت و تعبت لراحتي، إلى أولى الناس بصديتي " أمي حفظك الله". إلى من أثار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى و كافح لأجلي، إلى من علمني أن الصبر على الأشياء سبيل الظفر بما " أبي حفظك الله". إلى كل إخوتي و أخواتي. إلى كل الأهل و الأقارب دون استثناء.

صديقي

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية. واستخدمنا الاستبانة لجمع البيانات مستندين إلى مقياس ليكرت الخماسي، وكان هناك 33 عاملا مستجيبا في بنوك عمومية بمدينة سعيدية والبيضا، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي متمثلا في أسلوب تحليل الارتباط، لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS.24) V. وقد أظهرت الدراسة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث سجل عنصر التركيز على الزبون علاقة قدرها 0.540 في شرح تحسين الميزة التنافسية، وكذلك كانت معاملات الارتباط لكل من دعم الإدارة العليا، التركيز على العاملين، التحسين المستمر، موجبة متوسطة.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الزبون، الإدارة العليا.

.

### **Abstract :**

The study aimed to determine the level of relationship between total quality management and improving competitive advantage. We used a questionnaire to collect data based on the five-point Likert scale, and there were 33 responding workers in public banks in the cities of Saida and El-Beidh. The study showed results, including: the existence of a medium positive correlation between total quality management and competitive advantage, where the customer focus element recorded a relationship of 0.540 in explaining the improvement of competitive advantage, as well as the correlation coefficients for each of the support of senior management, focus on workers, continuous improvement, Medium positive.

**Keywords:** total quality management, competitive advantage, customer, senior management.

# فهرس المحتويات

1..... مقدمة:

### الفصل الأول: الجانب النظري

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة.....10
- المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها .....10
- المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.....13
- المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....21
- المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....21
- المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.....25
- المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.....31
- المبحث الثالث: أدوات ومستويات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها وعيوبها.....32
- المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة.....32
- المطلب الثاني: مراحل ومستويات تطبيق الجودة الشاملة.....36
- المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشامل.....42
- الخلاصة.....45

### الفصل الثاني: عموميات الميزة التنافسية

- المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.....47
- المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية.....47
- المطلب الثاني: ماهية ومصادر ميزة التنافسية.....51
- المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....55
- المطلب الرابع: نظريات الميزة التنافسية.....56
- المبحث الثاني: أبعاد ومحددات وبناء الميزة التنافسية.....59
- المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....59
- المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الميزة التنافسية.....63
- المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية.....65
- المبحث الثالث: خصائص وأنواع إستراتيجيات الميزة التنافسية وأهميتها.....68
- المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية.....68



## فهرس المحتويات

71.....	المطلب الثالث: اهمية الميزة التنافسية .....
72.....	المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية .....
72.....	المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية .....
75.....	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ولبناء الميزة التنافسية .....
77.....	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

79.....	المبحث الأول مدخل لدراسة الميدانية وطريقة المتبعة .....
79.....	المبحث الثاني تحليل نتائج الاستبيان .....
79.....	المطلب الاول: تقديم عام حول البنوك محل الدراسة .....
80.....	المطلب الثاني: طريقة المتبعة وأدوات الراسة .....
81.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاحصائية .....
81.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .....
83.....	نتائج التحليل الإحصائي للبيانات .....
85.....	التكرارات، النسب المئوية .....
94.....	تحليل نتائج الجداول .....
105.....	نتائج الدراسة: .....
106.....	خلاصة: .....
107.....	خاتمة .....
.....	قائمة المصادر المراجع .....
.....	فهرس المحتويات .....

الصفحة	الجدول	رقم
29	المقارنة المعتمدة على الجودة	01
50	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.	02
83	معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة	03
84	عدد المتغيرات (الفقرات) لجميع محاور الستة للإستبيان.	04
84	ملخص معالجة المعطيات	05
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:	07
87	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	08
87	توزيع افراد عينة الدارسة وفقا لمتغير الخبرة	09
88	يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها	10
89	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث:	11
90	حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج	12
91	المتوسط الحسابي المرجح لدعم الادارة العليا	13
92	حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج	14
94	المتوسط الحسابي المرجح للتركيز على الزبون	15
95	المتوسط الحسابي للمحور على النتائج	16
97	المتوسط الحسابي المرجح لتركيز على العاملين	17
97	الحسابي للمحور على النتائج	18
99	المتوسط الحسابي المرجح للتحسين المستمر	19
100	حساب المتوسط الحسابي للمحور	20
102	المتوسط الحسابي المرجح لابعاد الميزة التنافسية للبنك	21
104	إن معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا ، التركيز على الزبون	22

الصفحة	الشكل	رقم
15	نظرية z	01
16	مراحل التطور لإدارة النوعية الشاملة	02
27	نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ TQM	03
31	تأثيرات إدارة الجودة الشاملة	04
39	المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	05
51	دورة حياة الميزة التنافسية	06
52	منحنى الخبرة	07
73	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشري	08
85	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر	09
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:	10
87	توزيع افراد عينة الدارسة وفقا لمتغير الخبرة	11

# مقدمة

يعرف العالم اليوم ثورة هائلة في مجالات الاتصالات والمعلوماتية جعلته قرية صغيرة، مما جعل المنظمات في العالم اليوم تواجه الكثير من التحديات، فقد اتجهت معظم المنظمات إلى الاهتمام بما تقدمه لزيائنها من السلع وخدمات ولقد حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة أهمية كبيرة بإعتبارها السبيل الذي يحقق لها الميزة التنافسية في المجالات كافة (الإنتاجية والخدمية) وكذلك كونها من أهم الأدوات التي إستعانت بها الشركات الكبرى لتقدم على منافسيها.

وصار الاهتمام بجودة في المصارف من أولويات القضايا التي تتصدر أجندات المصارف و عيائنها بأهميتها كسلام تنافسي يضمن بقاءها و استمرارها في سوق، ويزيد من ربحيتها بإعتبارها أحد منافسيها من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى ما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية من جهة والاحتفاظ بالعملاء من جهة ثانية، الأمر الذي حتم على بنوك تبنى أساليب ومفاهيم جديدة وإتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لمواجهة التحديات وذلك من خلال تقديم خدمات مصرفية ذات جودة وكفاءة عالية، للعملاء تلبى احتياجاتهم ومن أجل البقاء وتفوق في سوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط التي تنشط فيه ويتوجب على بنوك الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية وإشباع الحاجات المستهلكين الحاليين والمستقبلين بالشكل المناسب، وبرغم من أهمية الجودة إلا أنها لا تكفي لوحدها بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة التي يتعد مفهوم قائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لتحسين سمعتها في السوق الذي تتعامل معه.

### مشكلة الدراسة:

مما سبق تبلور معالم بحثنا التي سنعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي:

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية لبنوك الناشطة بولايتي البيض وسعيدة؟

هذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟

- ما مساهمة ادرة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك ناشطة بولايتي سعيدة والبيض؟

-هل دعم الإدارة العليا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك؟

## فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية للبنوك الناشطة بولاية سعيدة والبييض.

وللأجابة على التساؤل الرئيسي لهذا البحث لغرض الإلمام بحوثيات الموضوع قمنا بالاستعانة بمجموعة من فرضيات وهي كالتالي:

— يوجد علاقة ارتباط بين دعم الإدارة العليا وأبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة والبييض.

— توجد علاقة ارتباط بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة والبييض.

— توجد علاقة ارتباط بين التركيز على العاملين وأبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة والبييض.

— توجد علاقة ارتباط بين التحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة والبييض.

## أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في كونها:

- تساعد البنوك على التحسين والتطور في أداء والخدمة العملاء
- توضح كيفية عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد، والمنافسة الحرة والتطور المستمر في حاجات ورغباته العملاء
- تسلط الضوء على العنصر الجوهري والأساسي لنجاح المؤسسات، وذلك من خلال دراسة أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة.

- تكوين إطار مفاهيمي عن المتغيرات الدراسة الرئيسية (ممارسة أدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف على أهميتها ومنافعها.

### أهداف دراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة ما إذا كان البنك محل الدراسة يطبق مبادئ الجودة الشاملة .
- تشجيع البنوك على تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز ثقافة الفرد والمجتمع حول المفاهيم المتعلقة بإدارة جودة شاملة.
- محاولة وضع تصور الإطار العلاقة بين ادره الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

### اسباب إختيار الموضوع :

- طبيعة الموضوع المتعلقة بالنظام المصرفي يستدعينا لمحاولة تطوير هذا النظام.
- & عدم إهتمام أغلب المؤسسات البنكية الجزائرية برغبات عملائها وزبائنها .
- عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في المنافسة أكثر شراسة وحدة.

### منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية البحث و إختبار صحة الفرضيات إعتدنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني ثم دراسة استبانة من أجل إسقاط نتائج المحصلة من العينة على المجتمع ككل , لبنوك ولايتي سعيدة و البيض محل دراسة.

### هيكل الدراسة :

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول الأيطار العام النظري للجودة الشاملة تناولنا فيه الركائز الأساسية الأدارة الجودة الشاملة حيث تعرض في المبحث الأول مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة من بينها جودة ، و أبعادها ،نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها ،بالإضافة إلى مراحل تطبيقها وفي الأخير تطرقنا إلى أدواتها ومستوياتها ،وكذلك مزايا والمعوقات .

الفصل الثاني مدخل مفاهيمي لميزة التنافسية حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسية ، مفاهيم الميزة التنافسية ،مصادرها ،أنوعها أما المبحث الثاني فقد تعرضنا لمحددات

وأبعاد بناء الميزة التنافسية ، المبحث الثالث تطرقنا لخصائص و أنواع الاستراتيجيات الميزة التنافسية وأهميتها حيث في المبحث الرابع يعرض العلاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية. الفصل الثالث فقد خصص لدراسة التطبيقية من معرفة علاقة ادارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية، بدوره اشتمل على مبحث خصص لغرض تحليل نتائج الاستبيان.

الدراسات السابقة :

أولاً: باللغة العربية :

الدراسة الأولى:.

دراسة السعودي (2008) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".

الإشكالية:

ما هو تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي على البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن.

عينة الدراسة: اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (292) مفردة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.

حيث تم تصميم وتطوير إستبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، إعتقاداً على المتوسطات الحسابية وتحليل الإنحدار المتعدد.

نتائج الدراسة:

1. مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة.
2. مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً. كما وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
3. ضرورة الإهتمام بإستراتيجيات المنظمة من خلال الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والتركيز على العميل، والتزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم



وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، لما لها من أثر في تحقيق التميز التنظيمي.

### الدراسة الثانية.

دراسة بن عيشي (2006) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

الإشكالية: ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

هدف الدراسة: هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في السياسات التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من العمال في المؤسسات الصناعية لصناعة الكوابل الكهربائية ومؤسسة صناعة النسيج ومؤسسة مطاحن الدقيق الدراسة، بلغ (110) عامل.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على (T-test) و (ANOVA) لتحليل بيانات الإستبانة.

### نتائج الدراسة:

1. المؤسسات الصناعية من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ركزت على الزبون والتحسين المستمر ودعم الإدارة العليا.

2. التركيز على المشاركة وفرق العمل القائم على السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات الصناعية.

3. ضرورة استغلال المنظمات المختلفة لمواردها بالشكل الأمثل لتحقيق الجودة الشاملة.

### الدراسة الثالثة.

عبارة عن مذكرة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات بعنوان: " دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية 2014.

الإشكالية: ما هو دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟

هدف الدراسة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من العمال في شركة الاتصالات بالوادي ، بلغ (30) مفردة.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي .

### نتائج الدراسة:

1. يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
  2. تعمل إدارة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية.
  3. يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- ثانياً: الدراسات السابقة بالأجنبية.  
المطلب الأول: الدراسة الأولى.

**Keer & Hassan (2003) A study entitled: "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Performance in Service Organization".**

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من منظمات خدمية، (194) مجموعة.  
منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي.

### نتائج الدراسة:

1. إن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي رضا العملاء.
3. ضرورة إهتمام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي بدوره إنعكس إيجاباً على العملاء والعاملين.

### الدراسة الثانية.

**Khuong & Tien (2013) A study entitled: "Factors Influencing Employee Loyalty Direct and Indirectly Through Job Satisfaction-A study of Banking Sector in Ho Chi Minh City".**

هدف الدراسة: معرفة العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر وذلك من خلال الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يعملون في بنك (هو تشي مين) في فيتنام. واستكشف المبادئ المختلفة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على جودة عمل العاملين داخل البنك.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من العمال في البنك ، (201) عامل.  
منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على التحليل العاملي.

## نتائج الدراسة:

1. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك أدى إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، والدعم الرقابي، وزادت مؤشرات الأرباح وزاد مستوى الولاء التنظيمي بشكل واضح. وكانت المبادئ والعناصر التي اعتمدت عليها إدارة الجودة الشاملة هي: العمل الجماعي، توفير البيئة الوظيفية المناسبة والمريحة، تعدد الأدوار الذي بالتالي أثر بشكل إيجابي على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في البنك.

2. تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين للحصول على مستويات أعلى من الولاء الذي بالتالي ينعكس ايجابيا على جودة الأداء، ويجب على الإداريين تعزيز روح التعاون بين العاملين وتقديم أفضل شروط البيئة الوظيفية المناسبة.

## الدراسة الثالثة.

**Practices in Malik, Malik & Rehman (2013) A study entitled: "Investigating the Role of Financial Sector of Pakistan". Employee Satisfaction and Loyalty: Hr Focused TQM**

هدف الدراسة: استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع المالي في باكستان.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من العمال في القطاع المالي ، (231) عامل.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على معامل الإنحدار.

## نتائج الدراسة:

1. إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية في القطاع المالي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ويرفع مستويات ولائهم التنظيمي.

2. أنه من الضروري على الإداريين في القطاع المالي فهم احتياجات العاملين وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على إدارة الموارد البشرية لضمان استمرارية الأداء وجودته وتحقيق الولاء التنظيمي.

# الفصل الأول: الجانب النظري

تمهيد:

لقد أصبحت الجودة الشاملة في قطاع الخدمات تعبيرا شائعا في اللغة التسييرية الحديثة، وتعبير عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل التسيير على مختلف مستوياتهم خاصة بعد ظهور العولمة ومختلف انعكاساتها الاقتصادية، ومع التطور الحاصل في صناعة الخدمات المصرفية أدركت البنوك مدى أهمية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الجودة المطلوبة بصورة أفضل واعتبارها الهدف إلى رضا العملاء، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعطيها القدرة على تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق ذلك يقتضي تغيير بعض الجوانب في النمط الإداري للمنظمة، وتهيئة العاملين واعتماد خطط واستراتيجيات تتولاها القيادة العليا في المنظمة المصرفية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها

#### 1.1. مفهوم الجودة:

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلاً عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها<sup>1</sup>.

هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتمييز على حد سواء فهي تعني وجهة نظر البعض، قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبون ومتطلباته. قد عرفت الجودة كنوع من الثبات والكمال حيناً أو هي مطابقة للمواصفات حين آخر، وقد اعتبرت ملائمة الغرض والتي يمكن أن تعني إما تلبية شروط أو مواصفات الزبون أو أهداف العمل أو الوظيفة ومهامها.

والجودة حسب رأي فيشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون. كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار وقد صنف كوان مفهوم الجودة في خمس اتجاهات هي<sup>2</sup>:

- أ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
- ب - الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.
- ج- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع رام الله، عمان - الأردن، 2006، ص 24-25.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص 24-25.

د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

### 1.2. أبعاد الجودة:

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضا أبعاد غير كمية (qualitative) أو أبعاد نوعية كما يلي:

#### أ- المعولية: Reliability

هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجتا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون وخاصة السلع المعمرة مثلا هل السيارة تشتغل دائما في الصباحات الباردة، وهل إطارات هذه السيارة تستخدم لفترة طويلة، وما هو عدد المرات التي تعطب فيها المصابيح الخلفية وهكذا.

#### ب- التشغيل أو مستوى الأداء: Performances

وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد مثلا هل مكيف الهواء تكييفه جيد ومرض؟ هل التلفاز الملون ألوانه واضحة؟

#### ج- التطابق: Conformance

تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقا. وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة، وبذلك يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح. و البعض يعتبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق (797) أو أكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به.

#### د- الجمالية: Aesthetics

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق، أو الرائحة.

هـ- العمر الافتراضي للمنتج:

Product Life وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

و- تقديم الخدمة: Service Ability

هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة. فسيارات مرسيدس تقدم خدماتها في بعض الدول لمدة (24) ساعة. وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

ز- الخصائص الثانوية للمنتج Features:

وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب الرغبة أو طلب الزبون كإضافة نظام التكييف إلى السيارة.

ح- قدرة التحسس بالجودة Perceived Quality:

وهي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المتميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.

فمثلا منظمة فيلبس تركت انطبعا عن جودة منتجاتها لدى الناس حتى لدى أولئك الذين لم يستخدموها أو يروها سابقا.

ويقسم الباحث ستار (Starr) هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية، الأبعاد الوظيفية تتضمن ما يلي:

1- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.

2- وظيفة الاعتمادية: وهي تتضمن التطابق مع المعايير، ومتانة خصائص الفشل، والعمر المتوقع، وتكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح، والضمانات.

3- العوامل الإنسانية:

تتضمن توفير عامل الأمان والراحة و الملائمة. أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن ما يلي: أ- المظهر الخارجي والموديل.



ب- الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة).

ج- التنوع.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

### 1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضا للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة فورد ما يلي<sup>1</sup>:

تقدم الإيزو 8404 لسنة 1994 إدارة الجودة الشاملة كمصطلح وتعرفه كما يلي: «إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة، وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع»<sup>2</sup>.

كما يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، والسلوك، القيم المعقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هيا هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم».

فهذا التعريف قدم لنا معني كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد

<sup>1</sup> بوشه إيدى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012-2013، ص3-7.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء، أترك للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص08.

والوظائف...إلخ، من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

## 2.2. تطورها التاريخي:

لقد مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مائة عام من التطورات والتي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة ويمكن إيجاز مراحل الفكر التنظيمي بما يلي:

### 1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

لقد بدأ الفكر الكلاسيكي تطوره منذ عام 1890 والذي بدأ ظهوره من خلال الفكر البيروقراطي الذي أكدته ماكس ويبر الألماني الأصل وقد تمثل بالمدرسة البيروقراطية والتي تستند للعديد من المفاهيم الرسمية والمعيارية...إلخ، من الأبعاد التي شكلت منعطف هادف في تطوير الفكر الإداري والتنظيمي ثم أعقبته تاريخية المدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلر والذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية من خلال دراسته للوقت والحركة Time and Motion Study ثم أعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية.

### 2- المدرسة الإنسانية (السلوكية):

وتعتبر تلك المدرسة التي ظهرت منذ 1929 إذ تجسدت معالم أفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون وقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية.

وقد ظهرت تطورات ملحوظة في المجال الإنساني الذي أكدته تلك المدرسة كالمعنوية والحوافز والقيادة...إلخ من الأبعاد التي أصبحت بمثابة تطورات ملحوظة في الدراسات الإنسانية والسلوكية<sup>1</sup>.

### 3 - مدرسة النظم:

ثم ظهرت مدرسة النظم منذ سنة 1940 التي جاءت مفاهيمها أكثر التصاقا لحقيقة العلاقة السائدة في المجتمع الإنساني على الصعيد المادي والمعنوي.

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة الهاشمية الأردن، بدون سنة، ص 87.

4- المدرسة الموقفية: ولقد أفرزت التطورات الفكرية معالم ظهور المدرسة الموقفية منذ عام 1960 وقد كان لها الأثر الكبير في بروز معالم النضوج الفلسفي والفكري على صعيد العملية الإدارية والتنظيمية.

5- نظرية Z: لقد ظهرت نظرية z التي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي (الثقة، المودة، المهارة والشكل رقم (01) يجسد ذلك.

والشكل رقم (01)



1- الفحص والتفتيش Inspection

2- مراقبة الجودة Quality Control

3- تأكيد الجودة Quality Assurance

4- حلقات السيطرة النوعية Quality Control

5- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

من هنا يتضح بأن المراحل التطويرية الخمسة أنفة الذكر متداخلة مع بعضها بشكل كبير ولذا فإن تلك التطورات لم تكن تحصل إلا من خلال ظهور حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles التي لعبت دورا كبيرا في تطوير المنظمات اليابانية بحيث إنها أصبحت سمة ملازمة لكل تطوير وتحسين هادف والشكل رقم (2-1) يبين مراحل التطور بوضوح:

ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور TQM كما يلي:

أولاً: الفترة 1940 - 1945: وقد شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان لكل من Deming و Juran الدور الرئيسي في هذا المضمار.

ثانياً: فترة الخمسينات: لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهملة إلى حد ما وقد ذهب Deming إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آرائها وقد تم وضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك<sup>1</sup>.

ثالثاً: فترة الستينات: لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.

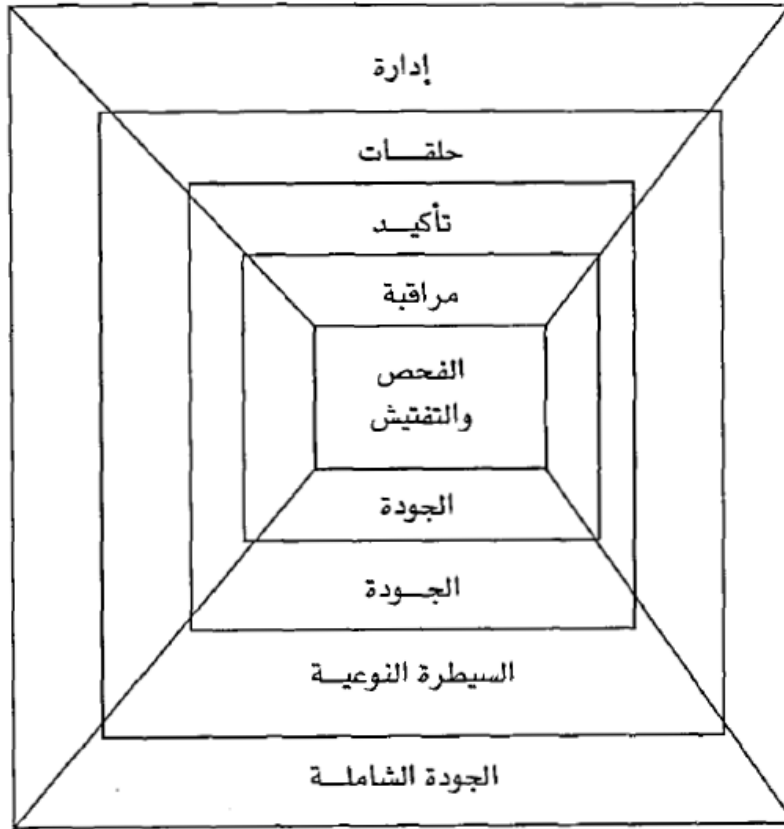
رابعاً: فترة الثمانينات: لقد تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وتحملت مسؤولية الاهتمام بها وقد أظهرت معايير الجودة مثل BSEN ISO 9000.

خامساً: فترة التسعينات: لقد برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة<sup>2</sup>.

شكل رقم (02): مراحل التطور لإدارة النوعية الشاملة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 87

<sup>2</sup> خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 87.



المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة الهاشمية الأردن، 2007، ص.90

### 3- رواد تطور إدارة الجودة الشاملة

يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة فإن ذلك يقودنا للوقوف أمام ثلاثة مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كلاً من:

1. ادوارد دمنج Edwards Deming

2. جوزيف جوران Joseph Juran

3. فليب كروسبي Philip Grosby

إن أدوارد دمنج مستشار أمريكي يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية Statistical process control وقد ركز Deming على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال

في تطور TQM وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار هي:

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرارا مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الاخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل... إلخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الاخفاقات في الأداء الإنتاجي<sup>1</sup>.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل أفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.
8. إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: و تناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.

11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.

12- إزالة العوائق في الإتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقييم.

13. تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.

14. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة ثم تنحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

و قد أكد Deming بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة Five deadly diseases وهي:

1. عدم ثبات الأهداف، حيث ان عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.

2. التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة حيث أن التأكيد على هذه الحالة من شأنه أن يغفل الأفق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

3. تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وإن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل أحد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط لذا فإن Deming ركز على ضرورة فهم الأسباب الكافية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.

4. عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثرها على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير<sup>1</sup>.

5. اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط: إن اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها وتشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة وقد أعطى Deming مثالي لهذه النقطة إذ يقول إنه من الممكن أن تأخذ أرقام مبيعات المستهلكين الذي يشعرون برضا عن سلعهم في حين أن المنظمة قد تغفل مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن السلع التي اشتروها.

قدم جوزيف جوران Joseph Juran مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحة الإمبراطور الياباني آنذاك وسامة تقديرا لمساهمته الفاعلة، وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع Lost time أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما إنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النواقص ، ولذا فإن Juran يرى ان التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:

أ. تحديد من هم المستهلكين.

ب. تحديد احتياجاتهم.

ج. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

د. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.

هـ. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب Defects وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبيها قبل حدوثها.

ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردتها على الشكل التالي:

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص 88.



1. تقييم الأداء الفعلي للعمل.

2. مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.

3. معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وقد أشار **Juran** إلى تطوير المنتج وهذا يمثل أحد إسهاماته في **TQM** بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين أن تطوير المنتج كما يراه **Juran** يمثل صميم **TQM** وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي ولذا فإنه يتعرض لنوعين من المستهلكين هما:

أ. المستهلك الخارجي **External Customer**: ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد عاملها.

ب. المستهلك الداخلي **Internal Customer**: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة. أما **Philip Grosby** فإن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف **Zero defect** أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث إنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة وإن **Grosby** يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يأتي من خلال عوامل متعددة منها:

1. ان المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

2. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

3. أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

##### 1-أهمية إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف مملقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية التي استندت عليها التوجهات اليابانية في استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتي أصبحت ملتصقة بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص سيما و وانها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التي تؤكد على ان الجودة العالية تقترن بتكاليف

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة أدوية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط حزيران، 2017، ص30.

إنتاجية وتشغيلية عالية، حيث أن التوجهات اليابانية أكدت على أن النوعية التنافسية العالية يمكن أن تحقق بتكاليف إنتاجية وأطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني والعقلي للقوى البشرية في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعي والمشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية في حقول العملية الإنتاجية، حيث أن هذه التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد و تأثير النهوض في العمليات الإنتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير.

و قد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

1. انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوى المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبة 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمة 1.9 مليون دولار.

2. تقليص تكاليف النوعية: لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر تقليص بالتكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات وقد اتسم دور لجان النوعية في شركة (Caterpillar) من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي:

أ. تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب. تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما.

ج. إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها. د. تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

هـ. تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

و. استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

ونتيجة لهذا الاستخدام الهادف فقد حققت شركة كاتر بلر تقديرا لمردودات الدولار الواحد في حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديرا.

3 - زيادة الحصص السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة إلى زيادة الحصص السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير<sup>1</sup>.

4. تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى إنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة (Deming) عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

5- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية (Ford U.S.A) إدارة التوعية الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 عام 1992 وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدره الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

6 - زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها أكثر من 300 وقد حققت ادخارا قدره 4 مليون دولار وقد أشارت هذه المنظمة من خلال السنوات الثلاثة والنصف إلى الفوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة النوعية الشاملة ما يلي:

أ. تقليص الخزين بنسبة 40%.

ب. تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80%.

ج. تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% إلى 57%.

د. تخفيض شكاوى المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60%.

هـ. تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12%<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 31.

7-زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكتتها شركة ( Hewlett Packard ) بأن الأرباح المتحققة لها زادت بمقدار 244 وإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193٪ وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضا في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاضا في تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاضا في نسب المعيب (الفاشل) بنسبة 79%.

8 - تحقيق منافع و وفورات متعددة: لقد حققت شركة ( IBM ) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلي:

1. تحسين وتطوير في الإنتاجية نسبة 30% منذ 1986.
2. تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60٪.
3. تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.
4. المصروفات التي أنفقت على التدريب شكلت نسبة 5%.
5. تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للنوعية أنفقت على 40% من العاملين في الشركة خلال 1989.
6. تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للنوعية.

9- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحقق في شركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت به 11 مليون من خلال التحسينات التي حققها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققه أساليب إدارة الجودة الشاملة، تخفيض دوران العمل من 20% إلى 5% وزيادة المنافع المصنعة المتحققة من 35% إلى 75% وقد تم تخفيض التالف بالإنتاج إلى 73٪ ودوران الخزين تحسن من 4.4 إلى 13.7. ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققها إدارة الجودة الشاملة التحفيز العديد من الباحثين والاختصاصيين للعمل جديا في دراسة الآثار الناجمة التطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي.

### المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

. تعدها المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها عبر مراحلها المختلفة حيث تشير إلى حقائق التي ينبغي ان تركز عليها المؤسسة من اجل تحسين جوده المنتج وبالتالي إرضاء وإسعاد العميل

#### ✓ أولاً مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

✓ . **تركيز على الاستهلاك :** حسب مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر مستهلك نقطة الارتكاز لجميع الأنشطة والقرارات التي تنشأ داخل المؤسسة ويشمل المصطلح المستهلك المستخدم الخارجي للمنتجات المؤسسة وهو الذي تتمحور حوله أنشطة المؤسسة ووجودها بهدف تلبية حاجات ورغباته والمستخدم الداخلي هو يمثل أفراد العاملين في الوحدات المختلفة في المؤسسة شعب أقسام دوائر إن كل ما يتلقى ان يؤدي له مهمه فهو مستهلك وكل من يؤدي خدمة إلى غيره فهو مورد<sup>1</sup>

✓ **تركيز على العمليات :** مثل ما يتم التركيز على النتائج اذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع والخدمات سواء كنا داخل المؤسسة او خارجها فأننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا فعاده نذهب ونتعامل مع المنافس الأخر له توقعنا نتائج أفضل وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة لمؤشرا لعدم الجودة في العملية ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستقرة لهذه المشاكل التي تتعرض سبيل تحسين المنتجات والخدمات فلا بد ان يكون التركيز فقط على النتائج المحققة<sup>2</sup>

✓ **تحفيز القوى العاملة والاستفادة من خبراتهم** ان الأجر ليس الحافز الوحيد للموظفين بل يجب ان نتقابل جهودهم بالثناء ورفع روحهم المعنوية والاستفادة من طاقات وخبرات وخيرات العاملين في ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف

✓ **التحسين المستمر** ان برنامج ادارة الجودة الشاملة يعتمد على جهوده التطور المستمر ويؤمن المدير الجودة الشاملة بان الفرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء كما أن مستوى الجودة الذي يحقق الرغبات والتوقعات المستفيدين متغير بصفه دائمة

<sup>1</sup> ختيم محمد العيد ادارة الجودة الكاملة واستراتيجية مؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم تجارية تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2009، ص12.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق . ص12.

وعليه فالمنفذين بمجهودات إدارة جوده الشاملة يتعين عليهم التخطيط المستمر لتحسين جوده الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق هذا مفهوم والعمل على وصل الادارة العليا إلى أهدافها وفق الأسس العلمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتوفرة<sup>1</sup>

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق إدارة جودة شاملة يتطلب تغيير ثقافة وقيم المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي، وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلاءم مع هذا المفهوم الجديد سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية.

وقد حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي (Fedal TQM) تسعة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:

### 12. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :

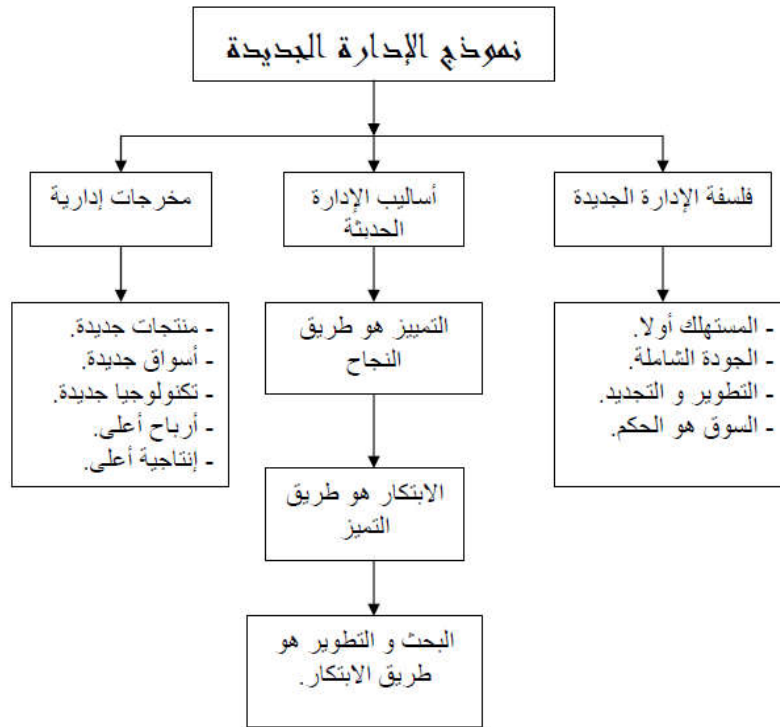
تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب عليها التأقلم مع التغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي وما يفرضه عليها من اشتداد للمنافسة، وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير والتطور، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في أنشطتها وعملياتها وأقسامها يتطلب التزام قيادتها العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من ناحية، وإمكانية تأثيرها على العاملين وخلق الرغبة لديهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني هذا النظام من ناحية أخرى.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح. أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. والشكل الموالي يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لى فيصل أسير، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور الادارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية السورية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص32.

<sup>2</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص104.

الشكل رقم (12.): نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ TQM



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 105. بتصرف من : فايد عبد الحميد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس للتوزيع و النشر، القاهرة، 1997، ص 392.

## 2. 2 التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة :

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية. ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات واحتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء.<sup>1</sup>

إن تحقيق هذه الفكرة لن يتم إلا من خلال تأسيس نظام معلومات فعال داخل وخارج المؤسسة، يمكنها من جمع معلومات عن حاجات و رغبات و تفضيلات زبائنها من جهة و عن موقعها التنافسي أمام منافسيها من جهة أخرى، كذلك فإن الإنصات للزبائن الداخليين يساعد في تحقيق التكامل و التنسيق بين وظائف المؤسسة من خلال تبادل المهام و الخدمات. فقد عرف Cole إدارة الجودة

1 Claude Yves Bernard, " le management par la qualité totale", édition AFNOR, paris, 2000, p46.

الشاملة بأنها: " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى".<sup>1</sup>

### 3.2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

يقصد بتهيئة مناخ العمل، اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

و من ناحية أخرى فان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المؤسسة و التي يعرفها (2791) Roger Harrison : " ثقافة المنظمة هي الإيديولوجيات، والمعتقدات، والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسودها، وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المنظمة".<sup>2</sup>

حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن نطلق عليها اسم "ثقافة إدارة الجودة الشاملة"، والتي تشتمل على<sup>3</sup>:

المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل، أسلوب ممارسة السلطة، تقييم الأداء وغيرها. فتميز المؤسسة يعتمد بالضرورة على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

### 4.2. قياس الأداء للإنتاجية و الجودة :

يعتبر وجود نظام لقياس الأداء (فردى أو أداء المؤسسة) مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر، التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المؤسسة ومقارنتها مع مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال الذي تزاوله والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين.

ومن أجل التطبيق الصحيح لهذا النظام، يجب تهيئة أفراد المؤسسة وتدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار دمل للنشر والتوزيع، 2000، ص 71.

2 فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم والتطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998، ص 57.

3 فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: مرجع سابق، ص 57.



4.2. الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة :

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، وذلك بتوفير مهارات وكفاءات اليد العاملة، من خلال تدريبها وتحفيزها والاهتمام والعناية بها، وإدماجها في اتخاذ القرارات والإفصاح عن المشاكل واقتراح الحلول، ما يؤدي إلى تفعيل دور الأفراد العاملين بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة.

وقد أوضح *O Dell* (1986) الفروقات ما بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية وبين مدخل التركيز على الجودة في إدارة الموارد، أما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.3): المقارنة المعتمدة على الجودة

المعيار	إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الفلسفة	فرق العمل والالتزام المشترك.	التركيز على الفردية- المكافأة بحسب العمل الفردي.
أهداف الجودة	إدارة الجودة الشاملة تركز على كافة مساحات المنظمة وأنشطتها المختلفة.	التركيز السيطرة على الإنتاج.
مشاركة العاملين	عالية لأن الثقافة هنا التركيز على الأفراد.	واطئة لأن الثقافة تعتمد على النظام المؤسسي.
التعليم والتدريب	التركيز على المهارات المتعددة.	تطوير المهارات لأداء أعمال محددة.
الهيكل الإداري	لامركزية	مركزية

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص39.

5.2. التعليم والتدريب المستمر :

في حالة تبني المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم ومستواهم التنظيمي، وأن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع المهارات التقنية والخبرات التخصصية للأفراد، وفي آل الأحوال ينبغي أن يشتمل التدريب على

دورات تنشيطية تتعلق بإدارة جودة شاملة علاوة على الطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي حتما إلى تحقيق جودة أكيدة.

## 6.2. تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أنماط قيادية مناسبة لهذه الفلسفة الإدارية، وذلك بتحويل السلوكات التقليدية للمديرين إلى سلوكات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال شعورهم بروح فريق عمل واحد يهدف إلى تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء.

## 7.2. مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير :

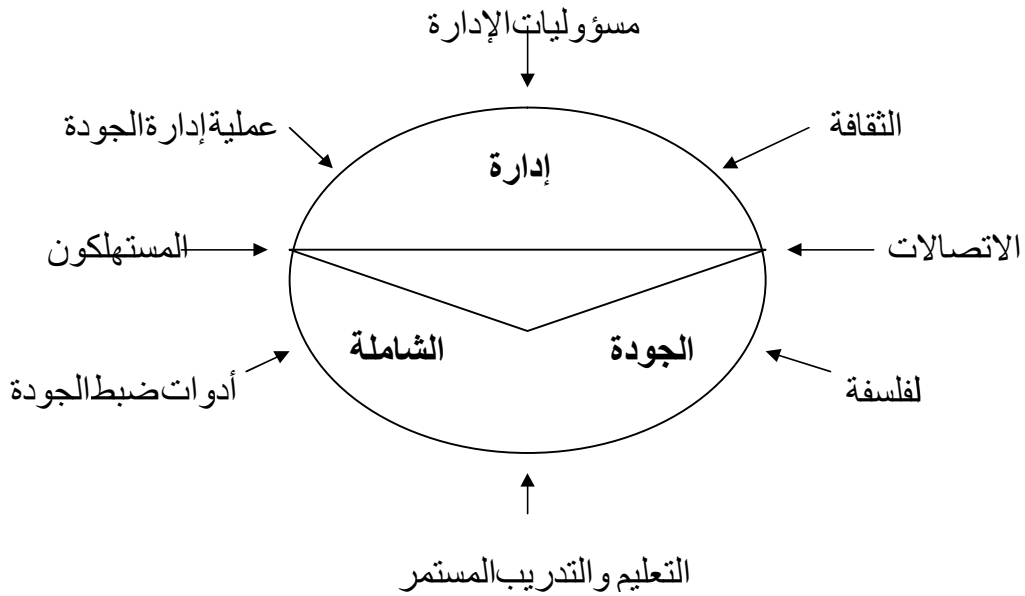
تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف والخطط اللازمة للتحسين والتطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة وتشجيعهم على أداء عملهم.

## 8.2. بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :

لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب، حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة. أما تعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما وأنها مهمة جدا لتحديد معايير القياس وفرق العمل وبما أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين، فإنه لا بد من تبني المؤسسة لوسائل مناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين، والتي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقق رضاهم.<sup>1</sup> لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM أما هو مبين في الشكل الموالي:<sup>2</sup>

1 سالم الفحطاني، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 29.  
2 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 107.

الشكل رقم (1-): تأثيرات إدارة الجودة الشاملة



Source : James, P, "Total Quality Management", Prentice Hall, New York, 1996,46.

من عند: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 108

### المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

او الخصائص ادارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

أنها فلسفة ادارية حديثة ومعاصرة.

انها استمدت جذورها من النظريات والكتابات السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.

انها تركز على جوده المنتج او الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بلااستمرارية بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.

انها تسمح بظهور الأفكار المبدعة وتعمل على تحقيقها.

انها تسعى إلى تحقيق لميزة التنافسية في السوق.

انه افلسفه تؤمن بالملائمة الوسائل مع الغايات في الجودة لتحقيق بضمنان جودة الطرفين.

انها نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتائج المتميزة السمعة والمكانة العالمية.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط01، 2007، ص53.

تتبع اساليب علمية في حل مشكلات.

انها نظام يحكمه اسلوب أخلاقي يتمثل بتوفيرالثقة فيا المنتج وفي مواعيد الإنجاز.

انها ثقافة تعتمد على اشاعة قيام التعاون والتآزرمن اجل نجاح العمل وتحقيق الهداف المؤسسة.

**المبحث الثالث: أدوات ومستويات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها وعيوبها**

**المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة**

إن توفير البيانات عن المشاكل بوضوح أسبابها يساعد العمال على وضع الحلول المساعدة ويكيف نفسه على العمل بها وجعلها من أساسيات عمله اليومي استخدمت الأدوات الإحصائية ثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل وفي السيطرة على العمليات والجودة بما يحقق أهداف المنظمة أولاً والزبون ثانياً لذلك فهذه الأدوات فرضت على الكوادر الوظيفية في المنظمة من الإدارة العليا نزولاً إلى السلطة التنفيذية الأهمية استخدامها لعملها وإمكانية جعلها أدوات ضرورية لإنجاز العمل تتعد الأدوات الإحصائية على حالات العمل لمختلفة لإدارة إلا إدارة الجودة الشاملة أثبتت سبع أدوات أثبتت كفايتها في الواقع العملي وهي:<sup>1</sup>

(a) مخطط باريتو

(b) مخطط السبب والتأثير

(c) المخطط العملية

(d) المخططات البيانية

(e) المخططات التبعر

(f) قائمة الفحص

(g) خزائن المراقبة

**تحليل باريتو**

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1824-1923 أجرى دراسات مكثفة عن

توزيع الثروة في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية

من

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الياغوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص61.

الناس يمتلكون جزءاً ضئيلاً منها. ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءاً مكماً للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية،

الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة

وقد عبر عنه د. يوسف جوران أحد أقطاب الجودة في العصر الحديث "المهم قليل والتافه الكثير" و من الأمثلة التي يظهر فيها هذا المبدأ ما يلي :

يطلق على هذا المبدأ مبدأ (1/20/80)

20% تقريباً من العملاء يشتررون 80% تقريباً من المبيعات. (قلة من العملاء تشتري معظم المبيعات)

20% تقريباً من المنتجات (العمليات - خصائص الجودة) هي السبب في 80% من تقريباً من قيمة

المنتجات أو تكلفة الإصلاح. (قلة من الأسباب والمسببات تنجم عنها معظم المشكلات)

20% تقريباً من الموردين الفرعيين هم السبب في 80% من الواردات المرفوضة (قلة من الموردين هم سبب

في معظم مرفوضات التوريدات )

80% تقريباً من المكالمات التليفونية تأتي من 20% تقريباً من الأصدقاء (معظم المكالمات من قلة من الأصدقاء)

80% تقريباً من الأخطاء تأتي من 20% تقريباً من الموظفين (معظم الأخطاء من قلة من الموظفين)

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ ست خطوات التالية

أ - تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، السبب، نوع العيب ..... وهكذا

ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية

ج- جمع البيانات لفترة زمنية معينة

د- تلخيص البيانات في تصنيف أو ترتيبها تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر)

هـ- حساب النسبة المئوية التجميعية

و-رسم الشكل والتعرف على القليل المهم

1-استخدام شكل بريتو: يستخدم لتحديد وتمييز القليل المهم من المشكلات سببها، وقياس مدى التقدم في حل المشكلات، وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية.

ويستخدم كعملية لانتهائية، حيث يتم التعرف على القليل المهم من مشكلات الجودة وأسبابها ثم تحديد أهداف التحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييم فاعليتها، وبعد ذلك توضع أهداف جديدة للتحسين وتتخذ إجراءات تصحيحية وتقيم نتائجها، وهكذا حتى تتلاشى مشكلة الجودة موضوع الدراسة أو تصبح دون تأثير.

2-مخطط السبب التأثير مخطط السمكة<sup>1</sup>: إن معظم المشكلات يتم إدراكها في البداية باعتبارها حوادث محددة ولاستغلال الرغبة في حل المشكلة هي أن نستخدم الأداة التي تم تطويرها من قبل الدكتور(كاورو ايشياكوا) والتي تعرف باسم مخطط هيكل السمكة أو مخطط السبب والنتيجة إن الغرض من استخدام مخطط هيكل السمكة هو تحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول الغير مرضية يمكن البدء برسم مخطط هيكل السمكة على لوحة ورقية أو على سبورة كما هو مبين في الشكل التالي ويتم كتابة المشكلة على رأس السمكة ولا بد من تحديد المشكلة بشكل جيد ولا يجب الخلط بين المشاكل الإنتاجية أو مشاكل التكاليف ومشكلة الجودة ولا بد من التعبير بشكل جيد عن المشكلة حتى يتم توضيحها ثم تقوم المجموعة بممارسة العصف الذهني brainstorming

لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة والتي يتم تدوينها على العظام المناسبة ومن المهم أن يقوم الأفراد بتدوين كل الأسباب التي يستطيعون التفكير فيها ومن ثمة يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول.

إن مراجعة الأسباب المتعلقة بمشكلات خاصة سوف تبين بشكل جلي أن الأسباب المختلفة تتطلب حلولاً مختلفة.

إن شكل السبب والنتيجة له تطبيقات غير محدودة في البحوث، والتصنيع، والتسويق والعمليات المكتبية، واحد دعائم والأساسيات القوية لهذا الأسلوب هو مشاركة ومساهمة كل واحد معني في عملية العصف الذهني وتفيد الأشكال في المجالات التالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص56-57.

1. تحليل الحالات والظروف الحقيقية والفعلية بغرض تحسين جودة المنتج أو الخدمة مع استخدام أفضل موارد وبتكلفة أقل.

2- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين.

3- تقييس العمليات القائمة والمقترحة .

4. تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

3-المخطط العملية :تستخدم مخطط العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وهي إحدى أدوات الرقابة البصرية VisualControl التي تستخدمه الادارة المرئية، وتعرف خرائط تدفق العمليات بأنها عبارة عن تمثيل بياني مرئي يوضح تسلسل سير العمليات والإجراءات وتتدفق الأنشطة المختلفة بشكل مترابط من خلال إظهار الخطوات المتتابعة ذات العالقة باستخدام أشكال بيانية، وذلك لتحقيق عدة أهداف، أهمها: توضيح الصورة أمام العاملين القدامى والجدد وتوحيد طرق العمل ، والمساعدة في تحديد أماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، والمساعدة في توثيق العمليات في نظم إدارة الجودة.

وينبغي على المعنيين بخرائط تدفق العمليات أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، و إشراكهم في وضعها مع تخصيص الوقت الكافي لوضعها.<sup>1</sup>

4-المخططات البيانية: تبين المخططات البيانية ماذا قيم المقاييس وتكرار ظهور كل واحد من هذه القيم أيها تبين القراءات الأكثر تكرارا وكذلك الانحرافات تتضمن القواعد الأساسية لبناء مخطط بياني وتوضيح أسلوب التطور مجموعه من الإجراءات كما سنحتاج عدد كبير من المشاهدات وتتضمن الإجراءات ما يأتي:<sup>2</sup>

- تحديد مدى البيانات (الفرق بين اعلى وادنى قيام بين المشاهدات).
- تحديد عدد الخلايا او اصناف التقسيم المرغوبة وعاده ما يكون بين 5 الى 15 الخلية.
- حساب النقاط الوسيطة للخلايا والحدود.
- تأشير كل مشاهدات على خلية واحدة.

<sup>1</sup> وعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، ادارة اجودة الشاملة، دار اليازور العالمية للنشر، عمان الأردن، 2008، ص288.

<sup>2</sup> عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط01، 2009، ص204.

• تأشير تكرار كل خلية بمستطيل عمودي ويكون إرتفاع العمود متناسب مع المقدر.

5-مخططات التبعثر: إن التخطيط المبعثر عبارة عن نقاط فهو يمثل أداة ممتازة لقياس الجودة فهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج اخر مختلف يحتاج التخطيط المبعثر كما هو الحال مع الكثير من أدوات أداره الجودة الشاملة لتحقيق اعلى قيمه منها الى ابداع المستخدم وحكمته.

بعيده عن تصميم هذا التخطيط فسبب ظهور هذه النقاط المبعثرة، فان التحدي الأخر الذي يواجه المستخدم هو التفسير الدقيق للمعلومات يجب أن يقوم المدير وبتجريب المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأدلة المفيدة على أكمل وجه.<sup>1</sup>

6-قائمة الفحص: قائمه الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغه من خلالها يتم تسجيل البيانات في الكثير من الحالات بحيث يكون من السهل التعرف على النموذج عندما يتم اخذ البيانات منها قائمه الفحص المحليين على إيجاد الحقائق او النماذج التي يمكن ان تساعد في تحليل النتائج وربما يكون مثل ذلك رسما يبين عدد المناطق التي تظهر فيها العيوب او قائمه فحص بين نوع الشكاوي التي يقدمها العملاء.<sup>2</sup>

7-خرائط المراقبة: و هي اداه احصائيه لمراقبه الجوده كاداه اداريه للرقابة توضح النتائج قياس الاداء على المدى فتره زمنييه معينه وتوضح مستويين لا يصح الانحراف عن اي منهما كما تتيح للإدارة اكتشاف الانحرافات غير مرغوبة، يفترض أن تؤدي التحسينات في الجودة إلى تضيق المدى بين الحدين الاعلى والأدهى من خلال التعليل.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : مراحل ومستويات تطبيق الجودة الشاملة.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يستلزم التحول إلى ادارة الجودة الشاملة عدة مراحل، فرغم المدة التي يستغرقها برنامج التطبيق حتى يترسخ نظام الجودة في أذهان وثقافة العمال وأسلوب عملهم وسلوكهم، إلا أن التغيير سيكون حتما لصالح المؤسسة.

وقد حدد جابلونكسي 1991 Jablonski ، خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزوي، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 74.



❖ المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد :

يهتم آبار المسؤولين في المرحلة الأولى بتحضير الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال معرفة مدى حاجة المؤسسة إلى تطبيق هذا النظام الإداري، فقد تبرز العديد من المشاكل التي ينبغي عليهم دراستها وتحليلها واتخاذ قرارات سديدة بشأن معالجتها، كذلك يتلقون برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته ومبادئه، على أن يقوموا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بكل أرجاء المؤسسة.

أما تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:<sup>1</sup>

- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة؛
- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة مصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة؛
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها؛
- تشكيل وبناء فرق عمل (حلقات الجودة) في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق أو الحلقات من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف؛
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز عليها في فاعلية التطبيق وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق؛
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 238.

❖ المرحلة الثانية: التخطيط :

- يتم خلال هذه المرحلة استعمال المعلومات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة، أما يتم استخدام دائرة ديمنغ *PDCA* في التخطيط لمنهجية التنفيذ وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة:
- ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:<sup>1</sup>
- ✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل؛
- ✓ تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفا.

❖ المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم :

- تهدف هذه المرحلة إلى تقويم واقع المؤسسة، وتوفير المعلومات المتعلقة بها، أما يتم:
- ☞ دراسة وتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، ومن ثم تقويمه لتحديد جوانب القوة ودعمها، وجوانب الضعف ومعالجتها وتذليلها؛
  - ☞ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمؤسسة، التي غالبا ما تكون معايير قياس عالمية؛
  - ☞ العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة؛
  - ☞ دراسة وتقييم آراء المستهلكين اتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

❖ المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة عقب موافقة لجنة التوجيه على الخطة الموضوعية، سيما بعد إعداد العاملين وتدريبهم على مختلف طرق ووسائل النظام الجديد، أما

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، 2008، مرجع سابق، ص 216.

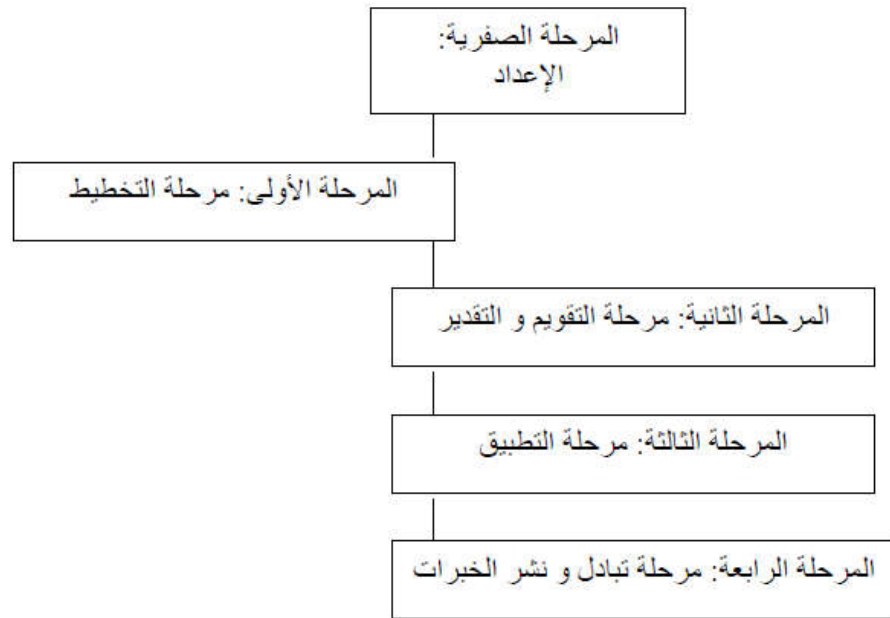
يتم معالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ☞ تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛
- ☞ تحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين؛
- ☞ مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### ❖ المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

في هذه المرحلة، وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة، واكتساب لجنة إدارة الجودة والعاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، واتخاذ الإجراءات اللازمة. كذلك خلال هذه المرحلة، تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف تبادل ونشر الخبرات.

### الشكل رقم (1.10): المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 71.

### ثانيا -مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يقصد بمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها هذه الإدارة، وهذه المستويات هي.

**مستوى الأول (عدم الالتزام) :** فهنا المؤسسة لا تملك خططا طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها فهي لا تتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي بل تركز فقط على الحصول على شهادة الإيزو استجابة لمتطلبات الزبائن واهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات .
- عدم الاستثمار في العنصر البشري والتدريب.
- عدم اهتمام العاملين بالجودة.
- دفع الأجور على أساس الكم.
- عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين .
- إثارة الدافعية من خلال التهديد بالعقاب.
- إتباع أسلوب الفحص الشامل.

### المستوى الثاني (المترددون) :

حيث تنحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية أي تسرعها نحو النتائج الايجابية إلا أن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية وتتطلب التحسين المستمر ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:

1. لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمؤسسة .
2. لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبين نظام إدارة الجودة الإيزو تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية.
3. دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها.
4. رق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين .
5. عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين

### المستوى الثالث (مستخدم والأدوات) :

مؤسسات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة، نفس خبرة المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات غير أن المميز لهذا المستوى هو توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، مجموعات تحسين الجودة، وتصميم التجارب. ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى.

ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون انها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة.

تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات .

### المستوى الرابع (المحسنين):

فهنا يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كالنواحي،فهي ما زالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، وتتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات وتدرك الإدارة أهمية الزبون وتغيير الثقافة ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى :

- إتباع سياسة منعا لأخطاء والتشدد فيها :
- وجود برامج تدريب وتعليم لكافة المستويات الإدارية.
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال.<sup>1</sup>
- اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

### المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز):

أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالثقافة السائدة من:قيم،ثقة ،علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة أي أنها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبرى مثل جائزة ديمنج، الجائزة الأوروبية

<sup>1</sup> حجايل رشيد ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبدالحميد ابن باديس، مستغانم، 2015-2016، ص32-32.

للجودة وغيرها ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى نذكر:

كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة .

إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة.

إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.

اعتقاد كافة العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع

وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

### المستوى السادس (التميز العالي) :

حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين وإستراتيجية الأعمال من أجل إسعاد العميل

وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي تأخذ أكثر من عشر سنوات من

التطبيق نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائما إلى رضا العميل وإسعاده ومن خصائص

المؤسسات في هذا المستوى<sup>1</sup>:

• تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة أسلوب لإدارة الأعمال في

كافة الإدارات.

• التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة و عمل يومي لجميع العاملين.

• التزام الإدارة العليا كامل وهناك دعم قوي على كافة المستوى.

### المطلب الثالث: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشامل

#### 1/ المزايا :

تمتاز ادارة جوده الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية على اداء المنظمة ويمكن تخلص ابرز

المزايا للجودة الشاملة بما يأتي.<sup>2</sup>

• ارتفاع نسبه الإنتاجية.

• ارتفاع الربحية.

• ارتفاع بالفعالية التنظيمية وتقديم معدل دوران العمل.

• تحقيق رضا الزبون.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة . ادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن عمان ، ط1 ، ص213.

<sup>2</sup> دكتور عبدالحميد البلداوي والاستاذة زينب شكريندير ، ادارة الجودة الشاملة والمعولية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها ، دار النشر والتوزيع عمان الأردن ، 2006 ، ص97-98.

- جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية.
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة.
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.
- تطوير المستمر في تصاميم المنتج.
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- تحقيق العمل الجماعي.

## 2/ المعوقات:

إن تطبيق أي فلسفة إدارية حديثة غالباً ما يتعرض لعدد من الأخطاء التي ينبغي على المسؤولين تفاديها لضمان نجاح برنامج التطبيق، فعادة ما تنتج هذه الأخطاء من سلوكيات الإدارة أو العاملين أو الأخطاء الفنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

- ☞ تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة؛
- ☞ تقليد المؤسسة التجارب مؤسسات أخرى تختلف عنها في المستوى والإمكانيات والثقافة؛
- ☞ اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة؛
- ☞ عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة مع الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة؛
- ☞ عدم ولاء قادة المؤسسة بأقوالهم ووعودهم في العمل ما يفقد العمال المصداقية وروح الفريق؛
- ☞ إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة؛ العجز عن توفير المعلومات عن الانجازات المحققة، ما يؤدي إلى فشل عملية قياس الأداء؛
- ☞ عدم الإنصات الكافي لأراء للمستهلكين والموردين؛
- ☞ تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة وبشكل شامل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.

كما يرى ستيفن كوفي *Stephen R. Covey* أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن أحد الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي<sup>1</sup>:

- فقدان الثقة بالمدير؛
- الاتصالات الرديئة؛
- الموظفون غير المنضبطين؛
- ضيق الوقت؛

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 82



الخلاصة

من خلال دراستهم المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة بمختلف جوانبها النظرية يمكن إعطاء ملخص عنها تم التطرق إليه.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد (الزبون والعامل) وبها تتحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسية.

# الفصل الثاني: عموميات الميزة التنافسية

تمهيد:

إنَّ السمة البارزة حديثاً والتي طبعت هذا العصر هي التنافس لمواجهة طيف من التحديات، فبات التركيز على حاجات ورغبات العملاء من أهم اهتمامات المؤسسات عامة والمصرفية خاصة، ذلك أن التنافس بالتكلفة لم يعد خياراً استراتيجياً، خصوصاً مع تنامي الوعي لدى العملاء، فكان خيار الجودة العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية والذي يمكنها من بلوغ أهدافها بزيادة وتفوق، وبشكل يتسم بنوعية من الخصوصية والتفرد مما يولد التفوق عن المنافسين، ضمن هذا السياق تم تقسيم الفصل الى مبحثين هما كالتالي:

### المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغ يرههم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما

التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة)<sup>1</sup>.

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

<sup>1</sup>أحمد إبراهيم سعيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير<sup>1</sup>.

تعريف الميزة التنافسية: يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أنّ الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأنّ المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق<sup>2</sup>.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف (Jean Jackes Lambin) الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

<sup>1</sup>أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة أدوية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط حزيران، 2017، ص30.

<sup>2</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها، ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص3.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعًا، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس. والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (03) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

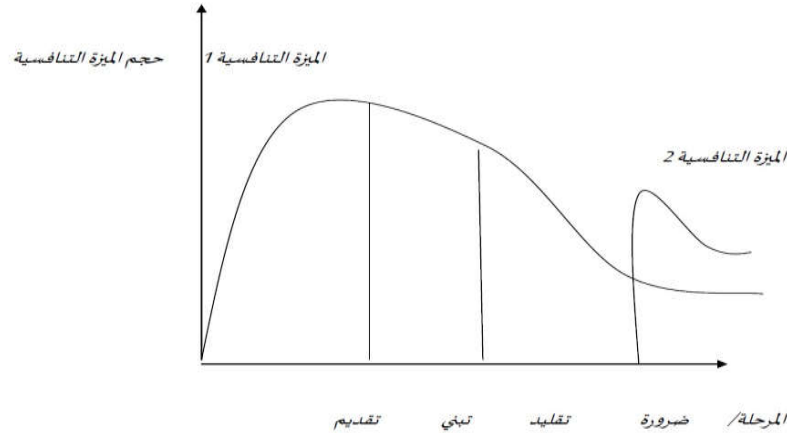
الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د. نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات"

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 5-10.

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



المصدر: نبيل مرسي خليل-الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب مصر، 1998، ص86.

## المطلب الثاني: ماهية ومصادر ميزة التنافسية

## مصادر الميزة التنافسية C.A : Sources of C.A

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم لمخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون. وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال<sup>1</sup>:

## 1- المدخلات:

وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون

<sup>1</sup>ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص198-200. <https://almerja.com/reading.php?idm=113620> يوم 2022/02/15 على الساعة 14:15.

هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

ومن المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية. وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم، وان تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

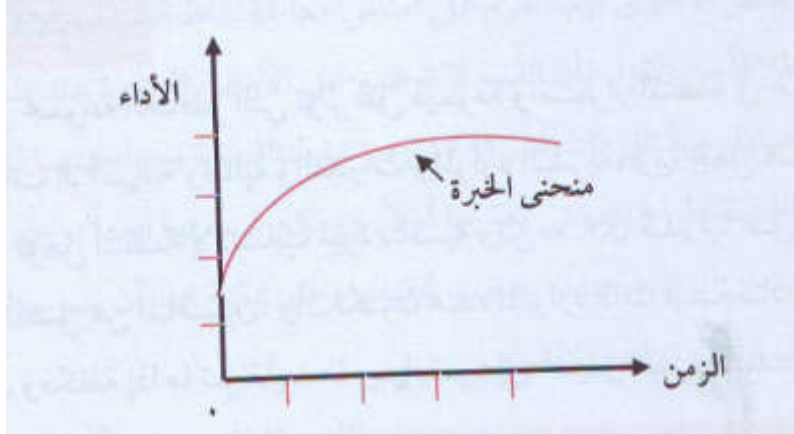
## 2- العمليات:

تمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع او خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بكلفة اقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين وكما مؤشر في الشكل (2-2).



## الشكل رقم (2-2): منحني الخبرة



حيث يرتبط منحني الخبرة بالعلاقة بين الاداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن، إذ بمرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والضياعات إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعداً مهماً من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها.

## 3- علم الإحصاء :

علم قديم كقدم المجتمع البشري حيث ارتبط منذ نشأته بعمليات العد التي كانت تجربها الدولة في العصور الوسطى لحساب أعداد جيوشها والضرائب التي تجبي من المزارعين وجمع المعلومات عن الأراضي التي تسيطر عليها الدولة وغيرها. ثم تطور علم الإحصاء منذ القرن السابع عشر حيث شهد ولادة الإحصاء الحيوي vital statistic وكذلك تكونت أساسيات نظرية الاحتمالات probability theory والتي تعتبر العمود الفقري لعلم الإحصاء ثم نظرية المباريات game theory. فأصبح يهتم بالمعلومات والبيانات - ويهدف إلى تجميعها وتبويبها وتنظيمها وتحليلها واستخلاص النتائج منها بل وتعميم نتائجها - واستخدامها في اتخاذ القرارات، وأدى التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات

الآلية إلى مساعدة الدارسين والباحثين ومتخذي القرارات في الوصول إلى درجات عالية ومستويات متقدمة من التحليل ووصف الواقع ومتابعته ثم إلى التنبؤ بالمستقبل<sup>1</sup>.

#### 4-التسويق :

علم قديم كقدم المجتمع البشري حيث ارتبط منذ نشأته بعمليات العد التي كانت تجريها الدولة في العصور الوسطى لحساب أعداد جيوشها والضرائب التي تجبي من المزارعين وجمع المعلومات عن الأراضي التي تسيطر عليها الدولة وغيرها. ثم تطور علم الإحصاء منذ القرن السابع عشر حيث شهد ولادة الإحصاء الحيوي vital statistic وكذلك تكونت أساسيات نظرية الاحتمالات probability theory والتي تعتبر العمود الفقري لعلم الإحصاء ثم نظرية المباريات game theory. فأصبح يهتم بالمعلومات والبيانات – ويهدف إلى تجميعها وتبويبها وتنظيمها وتحليلها واستخلاص النتائج منها بل وتعميم نتائجها – واستخدامها في اتخاذ القرارات، وأدى التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية إلى مساعدة الدارسين والباحثين ومتخذي القرارات في الوصول إلى درجات عالية ومستويات متقدمة من التحليل ووصف الواقع ومتابعته ثم إلى التنبؤ بالمستقبل.

#### 5-المالية العامة :

لقد مرت الإدارة المالية بعدة تطورات حيث انتقلت من الدراسات الوصفية إلى الدراسات العملية التي تخضع لمعايير علمية دقيقة، ومن حقل كان يهتم بالبحث عن مصادر التمويل فقط إلى حقل يهتم بإدارة الأصول وتوجيه المصادر المالية المتاحة إلى مجالات الاستخدام الأفضل، ومن التحليل الخارجي للمؤسسة إلى التركيز على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، فأصبح علم يدرس النفقات العامة والإيرادات العامة وتوجيهها من خلال برنامج معين يوضع لفترة محددة، بهدف تحقيق أغراض الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و تكمن أهمية المالية العامة في أنها تعد المرآة العاكسة لحالة

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني: www.drmtaher.com، تم الاطلاع عليه يوم 2022/03/12 على الساعة 16:30.

الاقتصاد وظروفه في دولة ما. و اقامة المشاريع حيث يعتمد نجاح المشاريع الاقتصادية على إتباع الطرق العلمية في إدارتها. وتعد الإدارة المالية بمثابة وظيفة مالية مهمتها إدارة رأس المال المستثمر لتحقيق أقصى ربحية ممكنة، أي الاستخدام الأمثل للموارد المالية وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية<sup>1</sup>

كما يمكن أن نميز بين عدة أنواع للتنافسية، وذلك وفقا لما نعتمد عليه كما يلي:

#### ● التنافسية السعرية وغير السعرية :

فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل. وكذلك المنظمة التي تنتج بتكلفة أقل تقدم عروضها أفضل من المنافسين من حيث السعر. أما التنافسية غير السعرية فهي الاعتماد على العوامل غير السعرية كالجودة مثلا لتحقيق الذات واختراق الأسواق المحلية والخارجية.

#### ● التنافسية النوعية :

تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة، عنصر الابتكار، فالبلد أو المنظمة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعيات الجديدة والأكثر ملاءمة للمستهلك وحيث السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير وبيع سلعتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيها.

#### ● التنافسية التقنية :

تتمثل في قدرة المنظمة (أو الدولة) في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، ولن يتأتى هذا إلا بمسايرة التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يعتبر التنافسية النوعية والتنافسية التقنية ضمن التنافسية غير السعرية باعتبارها عناصر غير مرتبطة بالسعر المقدم من طرف المنظمة أو الدولة. ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF 2000) بين:

- **التنافسية الظرفية أو الجارية:** التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ.
- **التنافسية المستدامة:** التي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية وقوى السوق<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: نظريات الميزة التنافسية

نوجد عدة نظريات للميزة التنافسية نذكر أهمها ما يلي:

- **1 نظرية الموارد:** تركز هذه النظرية على تحليل القدرات الداخلية للمنظمة وتعود هذه النظرية الى اديت بزوز 1959 حيث طرحت نظرية نمو المؤسسة وتصور في أن المؤسسة حافظة للموارد المادية ومهراجات ثم تعرضها على السوق لتحقيق الأرباح كما يعتبر twaner اول من استخدمت لفظ الموارد في تغيير الميزة التنافسية عام 1984 فكان من اوائل الذين مهدو التصور القائم على افضليات التنافسية بناء على الموارد.
- تقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في تحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الاداء في السوق.

ويمكن تلخيص ترجمة المبادئ النظرية القائمة على الموارد فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> كحيل دليلة، دور الجودة الخدمية المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسويق مصري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريو علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة خيضر محمد بسكرة، 2019-2020، ص 28.

1. المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد؛
2. وفرة الموارد يعني للمؤسسة التفوق في السوق كما ان النقص فيها لا يمنعها من تحقيق ذلك؛
3. كل مؤسسة تختلف عن اخرى في طريق إستعمال وزوج الموارد وهو ما ينتج عنه فروق في الاداء بين المؤسسات؛
4. تحسين إنتاجية يجب ان يكون من خلال زيادة حجم المخرجات وليس بزيادة حجم المدخرات المستعملة؛

5. الاستعمال العقلاني للموارد هو ما يحقق التفوق التنافسي المؤسسة؛

• **نظريات العلاقات:** إذا كانت نظرية الموارد تركز على الإمكانيات والقدرات الداخلية التي

تمتلكها المنظمة فإت نظرية العلاقات تعتبر ان التفوق في المنافسة يمكن أن يتعدى الحدود

الداخلية إلى نظام استخدام العلاقات المشتركة مع الاطراف الخارجية والتي تشكل فيما بينها

ما يعرف بسلسلة العرض. وتشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والعميل.

تقوم هذه النظرية على تصور أنه يمكن المؤسسة ان تزيد من مستوى اداء نشاطاتها وإن

تخفض التكاليف الاجمالية والمخاطر الاستراتيجية وأن تخلق قيمة اضافية للعميل اعتماداً على

علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة.

هذا يعني أن الاستثمار في العلاقات يسمح بتكوين اصول تتمثل في الموردون والعملاء هذه

الاصول تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة فبالنسبة للموردين تمثل مساهماتهم في تقديم

مدخلات إنتاج تمتاز بالجودة العالية وتكاليف منخفضة اما بالنسبة للعملاء فتتمثل مساهماتهم في

زيادة رضائهم وولائهم للمؤسسة.

<sup>1</sup> كحيل دليلة، دور الجودة الخدمية المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص28.

تتكون سلسلة القيمة حسب ما قسمها بورتر من الأنشطة الرئيسية الداعمة المرتبطة ببعضها البعض والتي تساهم كل منها في إضافة قيمة<sup>1</sup>:

➤ **الأنشطة الرئيسية:** وترتبط عمليات تقسيم وابتكار المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى تسويقه

ودعمه من خلال توفير العديد من المزايا والخدمات وتصنيف هذه الأنشطة إلى خمس فئات وتمثل الأنشطة الرئيسية فيما يلي:

➤ **المدخلات (الامداد الداخلي):**

وتتمثل انشطتها الاستقبال والمناولة وتخزين والمراقبة.

**العمليات (الإنتاج):** وتمثل في الأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وموافقها من

الأنشطة مثل: صيانة الأجهزة-مراقبة النوعية

➤ **المخرجات (الامداد الخارجي):**

ويخصص الأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات-التخزين-المناولة-النقل...الخ

التسويق والبيع: وتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير المادية (اختبار القنوات التوزيعية-

الاشهار- والقوة لبيعية والعلاقات العامة- ترقية المبيعات) ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية

من قطاع إلى آخر. فبالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الامداد الداخلي

والخارجي العامل الحاسم في توفيقها كما هو الحال لعلامة (اوول ماركت).

أما فيقطاع البنوك فاهم نشاط يمكن الاعتماد عليه فهو تسويق والمبيعات في حين أم

الامداد يكون مهما في المؤسسات الخدمية وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق

قيمة. فان (بورتر) ينظر إلى النشاطات الاساسية من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور

في خلق قيمة بعدم إمكانية عزل أثر كل نشاط على حدى ودون النشاط الذي يسبقه

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

2 الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تساهم في ضمان الاداء الجيد للأنشطة الرئيسية وتصنف إلى أربعة فئات. حيث كل فئة يمكن أن تتضمن العديد من الأنشطة المختلفة المحققة للقيمة وتمثل الأنشطة الداعمة في:

**التموين:** ويتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المنتجات المطلوبة والتحكم في تدفقها بين هذه الأنشطة. التطور التكنولوجي: ويهدف إلى تحسين طريقة اداء الأنشطة المختلفة ويشمل: المعرفة الفنية، الإخراجات و المدخلات، التكنولوجيا الازمة لكل نشاط أي هي الأنشطة التي تقوم بتطويره وتجديد كل ما يتعلق بتوفير المنتج أو الخدمة.

تسيير الموارد البشرية: وهي الأنشطة التي تهدف الى توفير الاحتياجات من الموارد البشرية وتسييرها باعتبارها المسؤول الاساسي عن المزج بين مختلف الموارد والأنشطة القديم خدمات جديدة<sup>1</sup>. الهيكل القاعدية (البنية التحتية للمؤسسة): وهي الأنشطة التي تحدد الإطار العام لمختلف العلاقات التي تظهر ضمن عمليات التخطيط، التمويل، العلاقات العامة وترجم بصورة اوضح من خلال الهيكل التنظيمي المؤسسة.

### المبحث الثاني: أبعاد ومحددات وبناء الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

طالما كانت المنظمة تعمل مع بيئة متحركة ومتغيرة لأنه يتوجب عليها ان تكيف اهدافها وإستراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكل الموجب أو السالب وإن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية في سوق التي تعمل بها:

الأول: يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (مدخلات، مخرجات)

الثاني: يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن وبالتالي لأنه تعبير عن حالة الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

<sup>1</sup>أحمد إبراهيم سعيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

وهكذا فان منظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتوسعى البحث عن تفوق مستقر على منافسها ان تتبني البعد التنافسي المتوفوق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها. وبعمامة على رغم من الاختلاف الحاصلة بين الباحثين والكتاب في تحديد ابعاد التنافس إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي<sup>1</sup>:

1. الكلفة Cost: تعد الكلفة أدني البعد التنافسي التقدم الذي سعت لاعتقاد الكثير من

المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الملف قياس بالمنافسين في ذات الصناعة.

وبالتالي لانها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها ان تتنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، ولا شك بان التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على سعر نهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الاسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية ومن أبرز العوامل التي تؤدي الى تخفيض تكلفة هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود انظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من ألف وتقادم.
- الارتقاء بمستوى استقلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية الوحدة الواحد من الإنتاج<sup>2</sup>.

**1 جودة التصميم:** وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغب بها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من تطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجيه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص180.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص181.



الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل سيارات وذلك استحالة لحاجات ورغبات الزبائن.

2 جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات زبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتلف الى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى درجة التلف الصغيرة.

3. جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات الموافقة لها والتي قد تكون ارشادية تدريبية، صيانة ضمانات وهذه مجتمع أو منفردة من لأنها تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

4. المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها متغيرات البيئة وعطيها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة ابعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة أنها: قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف.

ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

أ- قدرة المنظمة في مسابقة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على فوق تفضيلات الزبائن، على اعتبار ان المستهلك وسلوكه يكمن في رغبة الدائمة التغيير وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا بل حال من الأحوال.

ب- قدرة المنظمة في الاستجابة التغيير في حجم الإنتاج بزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقر ومتقلبة<sup>1</sup>.

➤ التسليم: نتيجة للتعقيد الكبير في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها وعليه فإن

العديد من المنظمات الأعمال بدأت بتنافس بإعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم

<sup>1</sup>حميدوش علي، التعليم ودوره في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 2007/06/01، ص08.

والاستجابة لطلب الزبون، نظرا لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة مقبل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له.

1.الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية او تسويقية في طرح المنتج الجديد الى السوق وما يرافقه أو يسبقه عن عملية ترويج اتصالات الاخبار الجمهور بذلك.

2.الوقت المستغرق في ايصال المنتج من الوسيط (السوق)أو المصانع إلى الزبون وباسكو أن هذه الفترة الترتستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار ان المنظمة الي تستطيع ان تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرصة الطبيعية قبل غيرها.

وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العامة التجارية في ذهنية المستهلك فضلا عن كون سرعة الاستجابة الطلب يؤدي الى نقابل المخزون إلى أدنى حد ممكن ونقابل المخزون إلى أدنى حد ممكن ونقابل التلف من المخزون وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق.

**العلاقة بين ابعاد التنافس:** يتضح هذا من التتابع في ابعاد التنافس في منظمة الأعمال وبحسب فترات الزمنية، بأن المنظمة لا يمكنها ان تقصد أكثر من بعد تنافسي في ذات الفن، على اساس ان هذه الالعاب في علاقة تبادلية.

فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة، وكذلك فالمرونة عادة ما تكون مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.

الا ان هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال وبخاصة بعد اشتداد المنافسة إذا المنافسة إذا بدأت الشركات بالعمل على السيطرة على كلف الانتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من

خلال وسائل تحسين الجودة، وقد مكن ذلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة عالية مقابل كلفة أقل من كلف المنافسين.

وبالتالي فقد أصبحت العلاقة بين ابعاد التنافس علاقة تراكمية بدلا مما كانت عليه من علاقة تبادلية

### المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الميزة التنافسية

1. محددات الميزة التنافسية: ان الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال متغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى امكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.

➤ **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة جاية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، لهذا يفرض على شركات المنافسة بذلك جهود معتبرة وضرف اموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق<sup>1</sup>.

➤ **نطاق التنافس:** هناك أربعة ابعاد المطاف التنافس يمكن أن في الميزة التنافسية.

➤ **نطاق القطاع السوقي:** وهو ينعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم.

➤ **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى اداء الشركة لأنشطتها الداخلية والخارجية ومدى التأمل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو تمييز.

2. **النطاق الجغرافي:** ينعكس المناطق الجغرافي التي تتنافس فيها المنظمة ويسمح لتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشتركة في تقديم فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخيرات عبر صناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص80.

2. مؤشرات الميزة التنافسية: هناك العديد من المؤسسات التي نستخدم الدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة اللهم تنوع المنتجات إلا أن أكثر المؤسسات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصول السوقي وحجم المبيعات لما تتمتع به من مزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما ان جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدق. وسهولة على عكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن اختصار تعريف هذه المؤشرات فيما يلي :

○ **الربحية:** تعرف الربحية على انها مقياس يستعمل لتقييم اداء المشروعات عن طريق

حساب نسبة صافي الدخل إلى الاصول او الاستثمار أن، يمكن تعظيم الربحية عن

طريق تحسين استثمارات المشروع واستخداما التقنيات الحديثة واستغلال الموارد.

○ **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين

والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم نصيب المنظمة من المبيعات في

السوق. ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين .

ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرات عن وضع المنظمة في السوق وانخفاضه بدا على

ان هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها<sup>1</sup>.

● ويمكن قياس حصة سوقية باستخدام ثلاثة طرق:

● **1. الحصة السوقية الاجمالية:** وتكسب بقسمة مبيعات المنظمة على اجمالي المبيعات

الكلية في السوق

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 81.

- 2. الحصة السوقية النسبية: تكسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر

المنافسين في السوق

- 3. الحصة السوقية المخدم: وتكسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية

للسوق المخدم.

ثانيا: حجم المبيعات<sup>1</sup>:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرات على نجاح اعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها

وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المرآة تحقيقه

وذلك لمتابعة اداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية من خلال توفر أربعة عوامل وهي الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة،

التحديث التفوق، الاستجابة المتفوقة للعميل.

وتمثل هذه العوامل إنتاج الكفاءة المنارة الشركة وفي المقابل تتيح لها ميزة منتجاتها، وبالتالي

خلق قيمة أكثر للعميل كما تؤدي أيضا الى تخفيض هياكل تكلفتها وهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة

التنافسية و التي يمكن لاي شركة ان تتبناها مع إختلاف نوع الصناعة أو منتجات التي تنتجها، وهي

بالرغم من انها تبدو عوامل منفصلة إلا أنها في الحقيقة متشابكة.

وهناك بعض الخطوات تتخذها الشركات على المستوى الوظيفي لتحقيق هذه الميزة والتفوق

في المنافسة وفيما يلي تعريف هذه المكونات:

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

أولاً: تحقيق الكفاءة المتفوقة: الكفاءة تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات وكلما قلت المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات عدة كانت الشركة أكثر كفاءة وبالتالي تنخفض هيكل تكلفتها مما يؤثر الربحية، وتحقق الكفاءة بعدة عوامل منها<sup>1</sup>:

1. اقتصاديات الحجم؛

2. الكفاءة وتعلم؛

3. الكفاءة ومنحنى الخبرة؛

4. التسويق؛

5. الكفاءة والبحوث والتطور؛

6. استراتيجيات الموارد البشرية والكفاءة؛

7. نظم المعلومات وكفاءة؛

ثانياً: تحقيق الجودة المتفوقة: المنتجات عالية الجودة تحقق الاعتمادية والمصدقية

وذلك يعني أن تقوم المنتج باداء الوظيفي التي صمم من الجهة وأن يؤديها بشكل جيد وان يتمتعوا ايضا بخصائص وسمات يدركها العملاء؛

الجودة المتفوقة تمنح الشركة ميزتين:

■ السمعة القوية الجودة التي تمكن الشركة من تمييز نفسها عن منافسيها وذلك من

خلال استحداث قيمة اكبر لعملائها، وذلك يتيح لها فرص أسعار استثنائية على

منتجاتها؛

■ العمل على للتخلص وإزالة العيوب والاطء من العملية الانتاجية مما يقلل القائد

ويزيد الكفاءة ويخفض هيكل التكلفة ويرفع من ربحيتها في الصناعة المصرفية ونسبة

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

تشابه الخدمة المقدم يقوم المصرف بتجويد خدمات من خلال طريقة تقديم الخدمة للعميل وحسن استقبال العملاء وسرعة تقديم الخدمة.

**ثالثا: تحقيق الحديث المتفوق:** بناء الكفاءات المتفوقة يعتبر المصدر الاكبر الميزة التنافسية لأنه يترتب عليه بناء الحديث المتفوق.

1. و لأن التحديث التفوق يمكن أن يؤدي الى ظهور منتجات جديدة و التي نتبع حاجات المستهلكين بطريقة افضل و القدرة على تطوير منتجات جديدة مبتكرة أو عمليات جديدة يمنح الشركة ميزة تنافسية تتيح لها:

❖ تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي أعلى.

❖ تخفيض هيكل تكلفتها الى ما تحت مستوى منافسيها.

وغالبا ما يحاول المنافسين تقليد عمليات التحديث الناجحة و ينجحون في ذلك وعليه فإن المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب الالتزام المستمر نحو التحديث.

#### رابعا: الاستجابة المتفوقة للعميل<sup>1</sup>:

حيث ان المستهلك لا يبحث عن أرخص كلفة بل أعلى قيمة فاكونس تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج.

لتحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين يلزم الشركة ان تقدم للعملاء ما يرغبون به في الوقت الذي يريدون بالسعر الذي هم على استعداد لدفعه طالما ان ذلك لا يكون على حساب ربحية الشركة في المدى الطويل. ويعتبر استحالة الشركة لحاجات العملاء خاصية تتميز به يمكن انها تبني الولاء للماركة.

ويعتبر التميز القوي للمنتج والولاء للماركة عاملا مهما لا فائدة مزيد من الخيارات الشعيرية الشركة و بالتالي الشركة ان تفرض أسعار عند مستوى منخفض لكي تباع مزيد من السبع و الخدمات للعملاء و ذلك فالشركة التي تستجيب بشكل إيطاليا لحاجات عملائها بالمقارنة بمنافسيها سوف

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

تستحوذ على ميزة تنافسية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، ويعتبر تحقيق الكفاءة المتفوقة و الجودة والتحديث جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: خصائص وأنواع إستراتيجيات الميزة التنافسية وأهميتها

#### المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية

نظرا الحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب فإن تحقيق القائد المركزية من امتلاكها توفر عدد من الخصائص.

✓ ومن هذه الخصائص التي يجب ان تتميز بها التنافسية للمؤسسة تجد ما يلي:

✓ تبني على اساس الاختلاف وليس على أساس التسليم .

✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.

✓ تكون الميزة التنافسية غالبا مركزة جغرافيا.

وكما يرى محمد خوجلي ان الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص الثانية:

✓ تشوف من رغبات وحاجات العميل.

✓ تقدم المساهمة الاهم في نجاح الأعمال.

✓ تقدم الملائمة بين الموارد المنظمة والفرص في البيئة.

✓ طويلة الامد صعبة التقليد مثل المنافسين.

✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللحية.

✓ تقدم توجيه والتحفيز لكل منظمة.

يرى مهدي عثمان ان بعض الصفات للميزة التنافسية تتمثل:

✓ ان الميزة التنافسية نسبية اي تحقق بالمقاربة وليست مطلقة.

✓ انها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.



- ✓ تعكس الميزة التنافسية في كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها أو فيما تقدمه المشتركين أم كلاهما.
- ✓ يجب ان تؤدي الميزة التنافسية التأثير على المشتركين وادراكهم الافضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم الشراء منها<sup>1</sup>:
- ✓ تحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### المطلب الثاني: أنواع وإستراتيجيات المنة التنافسية.

صنف بورتر استراتيجيات التنافس الى ثلاثة أصناف وهي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة : هدف هذه الاستراتيجية الى إنتاج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الواقع الي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ومشهورين واعين بالسعر.

2. استراتيجية للتمييز: يمكن للمؤسسة ان تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم اشكال مختلفة للمنتج أو سمات خاص بالمنتج، أو قطع تبادل أو جودة متميز أو زيادة تقنية أو خدمات متعددة أو من خلال الساعة الجيدة وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجيات بزيادة تتمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع افضل في السوق، من خلال أسبوع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافية محدد أو التركيز على استخداما معينة للمنتج وتقوم فكرة اساسية التي تبني عليها الاستراتيجية من مصالح الاستراتيجية المتولدة وقد اشار مايكل بورتر الى ان اي إستراتيجية طويلة المدى يجب ان تكون مشتقة من سعي المنشأة الحصول على ميزة تنافسية قائمة على واحدة من هذه الإستراتيجيات.

العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية:

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني : <https://tadwiina.com> تاريخ الدخول: 2022/02/17 على الساعة 13:53.

تستند المؤسسة في اختيارها الميزة التنافسية على العوامل التالية:

### 1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفي درجتين:

**مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل كل من قوة العمل والمواد الخام، بحيث

يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات التنافسية.

**ومزايا مرتفعة:** مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات

تسويقية متراكمة، أو العلاقات الوطيدة مع الزبائن مخدومة بتكاليف تبديل مرتفعة ويتطلب

تحقيق المزايا المرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفعة وكذا على تاريخ

طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث

والتطور والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول المؤسسة، وغير

لمموسة، وفي شكل سمعة طيبة علاقات وثيقة مع زبائن وحصيلة من معرفة شخصية<sup>1</sup>.

### 2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي امتلاكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء

مواد أولي رخيصة الثمن، فإنه يمكن المنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حال تعدد

مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

### 3. درجة التحسين والتطور والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا

جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات التنافسية بتقليد الميزة القائمة حالياً، إذا يتطلب

المطر القيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

<sup>1</sup>بمجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم وفلسفة وتطبيق)، شركة الروابط للنشر والتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2016، ص175.

اذن لا يكفي ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب ان تكون بمقدورها معرفة اداء هذه الميزة والحكم على سدادها ولا يكون ذلك استنادا الى معايير معبرة تختار ولقا القواعد المعلم بها في قطاع النشاط.

### المطلب الثالث: اهمية الميزة التنافسية

- يمكن تلخيص اهمية الميزة التنافسية فيما يلي:
- هناك ما يعرف الإدارة الاستراتيجية الميزة التنافسية إذا لا نحلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- ان الميزة التنافسية هي أساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وإن المنظمات تنعي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفعل بدون هذه الميزة.
- انها سلاح لمواجهة تحديات سوق والمنافسين مما يمكننا من الاستجابة السريعة للعميل.
- انها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها<sup>1</sup>.
- تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفظة لمنظمات تنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.
- يؤدي امتلاك الميزة التنافسية الى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عوامل تتمثل في:

القيمة التي يولها المستهلكون المنتجات الشركة وسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة وعليه يتضح ان اهمية ميزة تنافسية تكمن في خلق قيمة للعملاء والي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتحسن جودة المنظمة في أذهانهم.

<sup>1</sup>بمجت راضي وهشام يوسف العربي، مرجع سابق، 2016، ص176.

المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، والتعامل مع التغيير، وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، ويتضح ذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

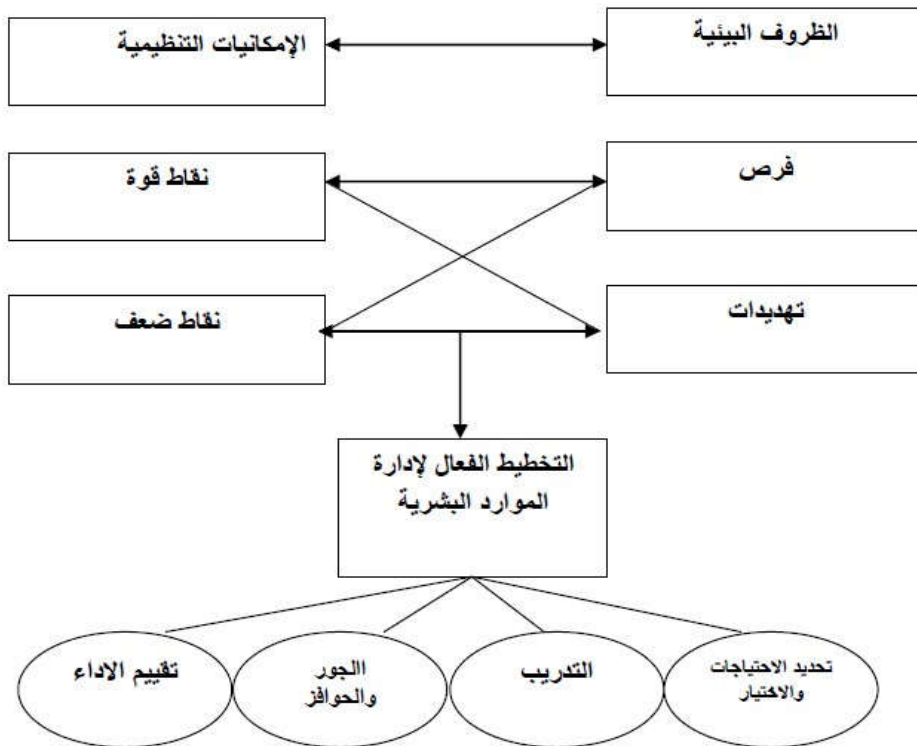
4. ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟، ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية والتغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
  5. ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية.
- والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 20-21.

الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إنَّ تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية العملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويراً للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (1): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشري



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر- إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2008، ص.21

2- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسئولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة.

2. مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.

3. إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات والتكنولوجيا،

المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية.

6. مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها.

7. التصميم التنظيمي.

8. التعيين.

9. تطوير العاملين والمنظمة.

10. إدارة الأداء.

11. نظم المكافآت.

12. علاقات العمل.

13. تحسين الإنتاجية .

14. الصحة والأمان .

15. مهارات إدارة التغيير.

16. تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.

17. تشخيص المشكلات.

18. التدخل كوكيل للتغيير.

19. تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص26.

20. تقييم التغيرات التقدير النتائج وعمل البدائل.

21. مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة.

### 3- تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها - سلعية أو خدمية

وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة البصمة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج عن سيطرة المنظمة، والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المراحل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل.

### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ولبناء الميزة التنافسية

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها العملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D. little) خلال دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير

ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم<sup>1</sup>.

ولا يتحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات، المخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات الأعمال، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة<sup>2</sup>: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة.

باعتبار أن التكلفة الأقل نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار، أما الجودة فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات التي أكثر تميزاً (peter et waterman) الدراسة المشهورة التي قام بها توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أثبت أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة من خلال الحصة السوقية والتمايز، وفي عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعداً أساسياً تنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد (التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير)، أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات

<sup>1</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص: 181.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002 ، ص: 129.



البيئية وعمليات الطلب، وهكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.

فالتحسين المستمر والتركيز على تدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عملية الفحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الملائمة، وتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول الى ان الميزة التنافسية ضرورة لا بد للمصارف أن تحققها، وان الجودة العالية هي أحد الروافد الموصلة لها، ومن اللازم أن تبني فلسفتها على إشباع حاجات مختلف أطراف التعامل بمفهوم العميل أخذاً بمبدأ التميز في الساحة المصرفية، وكذا الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتطوير والتحسين المستمر في كل مستويات جودة الخدمات المصرفية المقدمة. أي الارتكاز على نهج الجودة الشاملة الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية والتميز المستدام . مما يزيد في قدرتها التنافسية، وبلوغ أهدافها كنتيجة لحتمية التنافس والتنافس الشديد الذي لا يسع إلا للمؤسسة المصرفية الناجحة التي تحقق أهدافها بأعلى مستوى قياسا بالمنافسين.

<sup>1</sup> يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ص: 35.

# الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد

بعد الدراسة النظرية والتي تطرقنا فيها لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في البنوك والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية و الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط والقرض الشعبي الجزائري بولايي البيض والسعيدة.

الاثبات ماتطرقنا إليه في الفصلين النظريين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين كمايلي:

### المبحث الأول مدخل لدراسة الميدانية وطريقة المتبعة.

المبحث الثاني تحليل نتائج الاستبيان.

### المبحث الأول: مدخل لدراسة الميدانية وطريقة المتبعة.

#### المطلب الاول: تقديم عام حول البنوك محل الدراسة.

-بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

انشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية: أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرسوم بقرار رقم 206 - 82 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 والذي نسب إليه وظيفة الصناعة ، الري والصيد وإلى كل ما يساهم في تطوير عالم الريف تم تحديد مدة مزاولة نشاط ب99 كما يمكن حله قبل هذه المدة عند الضرورة أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية عمليا ابتداء من اكتوبر 1982 براسمال يقدر ب2200000000 دج، وفي حالة خسارة ثلاث أرباع

3/4 رأسمالها الاجتماعي، مجلس الادارة مطالب بالإعلانلحل المسبق للبنك وبهذه الصيغة أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

. بنك التنمية المحلية:

يعتبر بنك التنمية المحلية بنك إدخار واستثمار مملوك للدولة انشئ بموجب المرسوم 85-85 الصادر في 30 افريل 1985 هو بنك خاضع للقانون التجاري، انبثق من القرض الشعبي الجزائري CPA وتمثل

مهمته الأساسية في تنمية الاقتصاد الوطني وتمويل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسات الخاصة غير الفلاحية ، كما يقوم بجمع الودائع ومنح القروض لصالح جماعات المحلية .  
الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط:

تأسس الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط بموجب القانون 64-227 المؤرخ في 10 اوت 1964 تحت شكل مؤسسة عمومية، وقد تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك بموجب القرار 01.97 الصادر في 06 افريل 1997، حيث أصبح شركة مساهمة يبلغ رأسمالها 14مليار دينار جزائري مملوكة من طرف الدولة.

.القرض الشعبي الجزائري :

يعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري هو أحد المؤسسات المصرفية الرائدة في الجزائر، حيث إنه تم تصنيفه كثاني بنك إقتصادي لها تم إنشاؤه بعد الاستقلال، فهو يقدم العديد من خدمات البنكية المميزة التي تساعد على تسهيل العمليات المصرفية للعملاء ،سعى البنك القرض الشعبي الجزائري جاهدا إلى تقديم التقنيات الحديثة المختلفة التي تعمل على تطوير عمليتي التوفير والاستثمار لعملائه.

### المطلب الثاني: طريقة المتبعة وأدوات الدراسة

-المنهج :

يتمثل المنهج المتبع في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ، بإعتبار البحث يدور حول متغير الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ،بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين الإدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ،لتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج الموصل إليها.

تحديد عينة ومجتمع الدراسة :

بما أن الهدف من الدراسة هو قياس العلاقة بين ادرة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية فقد استهدف الدراسة الأشخاص الذين يعملون بالبنك حيث ، أن وحدات مجتمع الدراسة تتمثل في ورؤساء المصالح البنك ويرجع ذلك إلى كونهم أصحاب القرار في اختيار أسلوب المتبع بالإضافة إلى درايتهم بالأمور الإدارية في البنك .

بحيث إستهدفة الدراسة 4بنوك على مستوى ولايتي البيض وسعيدة بعدد إجمالي 33مجيبعلى إستبيان.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من (04) بنوك على مستوى ولايتي البيض وسعيدة بعدد إجمالي مكون من 33 مجيب على الإستبيان, وبعد جمعه تم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 (SPSS v.24 وهو اختصار لعبارة " « Statistical Package for the Social Science ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان *Fiabilité de Alpha Cronbach*.

التكرارات، النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور.
- معامل الارتباط لقياس درجة ارتباط العلاقة بين المتغيرات " معامل يرسون Pearson".
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الاحصائية

#### الجانب التطبيقي

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من مجموعة من البنوك العمومية على مستوى ولاية سعيدة والبيض بعدد إجمالي مكون من 33 مجيب على الإستبيان, وبعد جمعه تم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 (SPSS v.24) وهو اختصار لعبارة " « *Statistical Package for the Social Science* ", ويسهل لنا البرنامج صنع القرار

حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان *Fiabilité de Alpha Cronbach*.
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور.
- معامل الارتباط لقياس درجة ارتباط العلاقة بين المتغيرات " معامل يرسون *Pearson* ".

ملاحظة :

قسمنا الإستبيان إلى قسمين كما يلي :

- 1- القسم الأول : البيانات الوصفية ( الشخصية ) : وقد ضمت خمس (05) متغيرات وهي : العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص ، الخبرة العملية في البنك ، و الدرجة الوظيفية.
- 2- القسم الثاني : استعملنا فيه مقياس ليكرت الخماسي ، وقد قسمنا مقياس ليكرت الخماسي: الى خمس محاور مستقلة ومحور تابع.

المحور الأول: " دعم الإدارة العليا: ويتضمن المعايير الخاصة بالجودة والحوافز و التكوين وكل ما هو متعلق بدعم الادارة العليا و يتضمن هذا المحور الأول ثمانية (08) أسئلة وهي : كما هي موضحة في الاستبيان- الملحق رقم 1-

ويضم المتغير " الفقرات " (س01، س02، س03، س04، س05، س06، س07)

المحور الثاني التركيز على الزبون: ويتضمن دراسة رضا الزبون ودراسة السوق و معرفة حاجات العملاء وأفاق متطلباتهم " الفقرات " (س09، س10، س11، س12، س13، س14، س15، س16)

المحور الثالث: التركيز على العاملين ويضم المتغيرات " الفقرات(س17، س18، س19، س20، س21 ، س22 ، س23 ، س24)

المحور الرابع : التحسين المستمر يتبنى المعايير الخاصة بالتحسين ويضم المتغيرات " الفقرات " (س24، س25، س26، س27، س28، س29، س30)

المحور الخامس: أبعاد الميزة التنافسية للبنك ويحتوي هذا المحور على 10 متغيرات ( فقرات ): (س31، س32، س33، س34، س35، س36، س37، س38، س39، س40)

### نتائج التحليل الإحصائي للبيانات :

#### 1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) :

تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha ) تتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات،

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المحاور وهذا للتأكد من ثبات الاستبيان , حيث تحصلنا على معامل الثبات بـ 0,926 كما هو موضح في الجدول 1-1 وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر بـ 0,50 ومنه نستنتج أن نتائج الإستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات . ويبين الجدول رقم 01 معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة.

الجدول (1): معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة

معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة	
عدد الأسئلة	Alpha de Cronbach
40	0,9020

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

القيمة 40 تمثل عدد المتغيرات (الفقرات) لجميع محاور الستة للإستبيان أي من س01 إلى س40 كما هو موضح في الجدولين (2) و (3) :

الجدول (2) عدد المتغيرات (الفقرات) لجميع محاور الستة للإستبيان.  
 /COMPRESSED.  
 RELIABILITY  
 /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18  
 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31

الجدول (3) ملخص معالجة المعطيات :

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	81 ,80
	Exclu <sup>a</sup>	3	18,2
	Total	33	100,0

المصدر: بالاعتماد على نتائج المعالجة الموضحة في نافذة مخرجات برنامج spss

«IBM SPSS Statistics Viewer»

SPSS مجيب على الإستبيان) , المصدر : مخرجات برنامج 33: يمثل العدد الكلي للعينة ( N



2- التكرارات، النسب المئوية :

أ- نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الوصفية ( القسم الأول ):

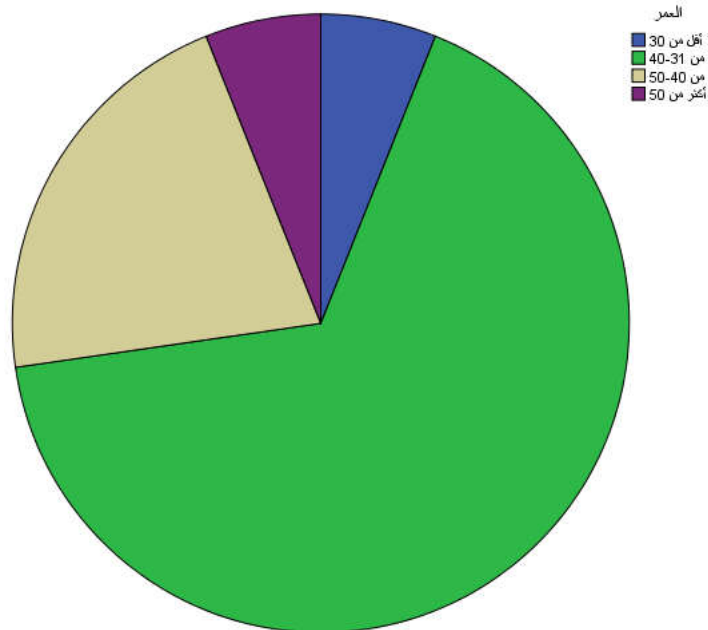
أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر :

جدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	02	6,1 %
سنة 31-40من	22	66,7 %
سنة 40 – 50من	07	21,2 %
سنة أكبر من 50	02	6,1 %
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الشكل رقم: 04 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر



تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية " من 30 – 31 سنة " ب % 66,7 في حين أقل فئة هي الفئة العمرية " أقل من 30 سنة % 6,1 و أكبر من 50 سنة " بنسبة % 6,1 و الفئة من 40-50 سنة نسبة % 21,2.

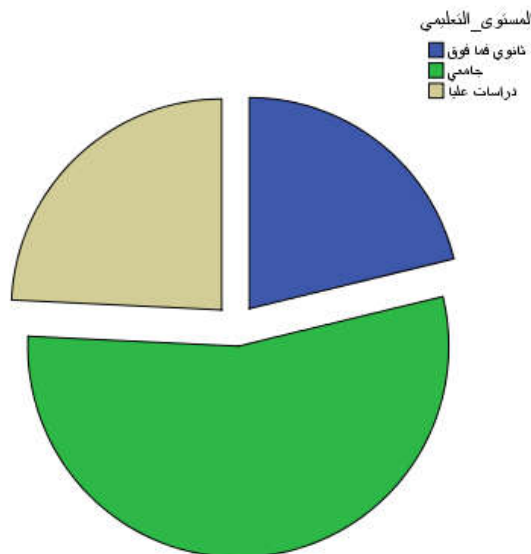
أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
ثانوي فما فوق	07	21,2 %
جامعي	18	54,5 %
دراسات عليا	08	24,2 %
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v2

الشكل رقم 05 التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



نتائج التحليل من خلال جدول رقم 5 نلاحظ ان اكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت مستوى جامعي حيث قد قدرت بـ 54.5% فيحين أقل نسبة كانت للمستوى الثانوي فما فوق بنسبة 21.2%

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
ذكر	21	63,6 %
أنثى	12	36,4 %

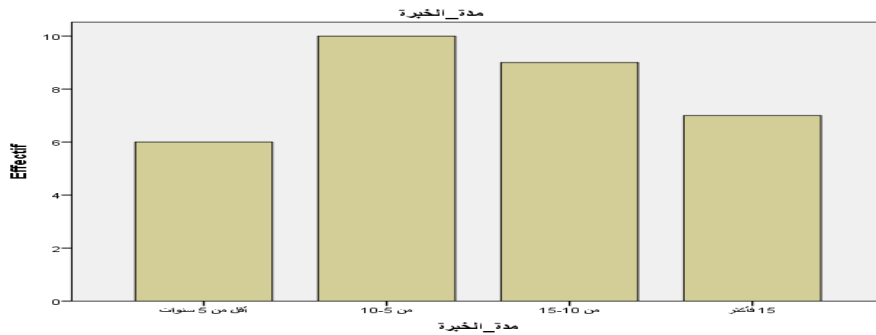
أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

جدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
سنوات 5 من أقل	6	13,3 %
من 5-10	10	43,3 %
من 10-15	09	43,3 %
فأكثر 15	08	100,0 %
المجموع	33	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الشكل رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

### 1- المتوسطات الحسابية للمتغيرات (الفقرات) وللمحاور:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) للعينة نتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة (33 مجيب على الإستبيان) لمحاور الدراسة الخمسة، وقد استخدمنا في هذا القسم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الإستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير (فقرة) مع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل المحاور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام (درجة الموافقة) لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة .

### 1-3- وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :

الدرجات (الوزن)	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الجدول (08) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها .

الجدول (09) يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي و علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد و الغير موافق

مقياس ليكرت الخماسي	الاستجابة	المجال (interva) المتوسط الحسابي	الإتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة )
1	غير موافق بشدة	[1,00 – 1,79]	غير موافق بشدة
2	غير موافق	[1,80 - 2,59]	غير موافق
3	محايد	[2,60 – 3,39]	محايد
4	موافق	[3,40 – 4,19]	موافق
5	موافق بشدة	[4,20 – 5,00]	موافق بشدة

الجدول (09) يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة .

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث:

2-3 تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الأول : دعم الإدارة العليا:

1-2-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور :

محور: دعم الإدارة العليا " الفقرات " (س1, س2, س3, س4, س5, س6, س7, س8)

من مخرجات برنامج spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (10)

الاتجاه	المتوسط	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	فقرات محور " دعم الإدارة العليا "
محايد	3,18	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة)س1
		02	04	14	12	01	
محايد	3,09	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	(مادية، معنوية-تقدم الإدارة المكافآت والحوافز) س2 للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية
		05	03	10	14	01	
موافق	3,79	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- تعد الجودة إحدى الأهداف التي يسعى البنك (س3) لتحقيقها.
		01	01	05	23	03	
موافق	3,73	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق (س4) الالتزام بجودة المنتج.
		01	02	07	18	05	
موافق	3,76	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- تهتم الإدارة العليا بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية (س5) بالبنك للرفع من مستوى جودة الأداء.
		01	02	05	21	04	
موافق	3,85	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- تشعر الإدارة العليا في البنك الموظفين بأنهم مسؤولين (س6) عن تقديم منتجات ذات جودة عالية.
		01	02	05	18	07	
موافق	4,03	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- على المدى الطويل، فإن رضا الزبون عن المنتجات ( س7) المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم
		00	01	03	23	06	

موافق	3,79	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	- توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على (س8 مختلف المستويات.
		01	03	04	19	06	
موافق	3,65	المتوسط الحسابي المرجح لمحور: دعم الإدارة العليا					

المصدر: نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - دعم الإدارة العليا - والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي:

الجدول: 11 دعم الادارة العليا

```
FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 دعم_الإدارة_العليا
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/-----
```

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الجدول: 12 المتوسط الحسابي المرجح لدعم الادارة العليا

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح
المحور: دعم الإدارة العليا	33	3,65
<b>N valide (liste)</b>	<b>33</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

**تحليل نتائج الجدول (10) و(11) و(12) :**

باستقراء الجداول السابقة يتضح ما يلي :

- المتغير س7- على المدى الطويل، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم " جاء في الترتيب الأول من بين الثمانية (08) متغيرات لمحور دعم الإدارة العليا بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,03

- كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور الأول ( من س3 إلى س8) وبالتالي فإن العمال في البنوك يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بمحور دعم الإدارة العليا.

- جاء المتوسط الحسابي المرجح لمحور دعم الإدارة العليا بقيمة 3,65 وهي قيمة معبرة على درجة اتجاه الموافقة.

ومنه نستنتج أن للعمال بعدا فيما يخص إدراكهم بالتعليمات الخاصة بالدعم الإدارة

حيث كانت كل الفقرات موافقة وسجل السؤال السابع أعلى متوسط حسابي وهو خاص برضا الزبون ويأخذ به على محمل الجد، ويتمثل رضا الزبون عن المنتجات المقدمة من البنك أهم عنصر الذي تدعمه الإدارة العليا للبنك، أما السؤال الأول و الثاني كان محايد حيث سجل اضعف نسبه وتتمثل في الاعتبارات التحفيزية للعمال ووجود قسم خاص بالجودة، و نتفهم ذلك حيث ان الاستبيان تم في البنوك العمومية والتي لا يتمتع موظفيها بدرجة المرونة الكافية في اتخاذ القرارات.

**وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني : التركيز على الزبون**

**المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور :**

محور: التركيز على الزبون " الفقرات " (س9, س10, س11, س12, س13, س14, س15, س16)

• من مخرجات برنامج Spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (13)



الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات محور " التركيز على الزبون "
موافق بشدة	4,39	العدد 00	العدد 00	العدد 00	العدد 20	العدد 13	س09- يعتبر البنك رضا الزبون من المتطلبات الضرورية لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.
موافق	3,76	العدد 01	العدد 01	العدد 08	العدد 18	العدد 05	س10 يقوم البنك بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.
موافق	3,67	العدد 01	العدد 01	العدد 05	العدد 16	العدد 07	س11 تعتقد إدارة البنوك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء.
موافق بشدة	4,24	العدد 00	العدد 01	العدد 01	العدد 20	العدد 11	س12- يقوم موظفو البنك بتقديم النصائح والإرشادات إلى زبائنهم.
موافق	3,76	العدد 00	العدد 05	العدد 04	العدد 18	العدد 06	س13- يعتبر البنك شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.
موافق	3,39	العدد 00	العدد 02	العدد 16	العدد 15	العدد 00	س14- يحرص البنك على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعال من المنتجات المقدمة
موافق	4,15	العدد 00	العدد 00	العدد 04	العدد 20	العدد 09	س15- يحرص البنك على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن
موافق	3,79	العدد 00	العدد 02	العدد 08	العدد 18	العدد 05	س16- يقوم البنك بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.
موافق	3,89	المتوسط الحسابي المرجح لمحور التركيز على الزبون.					

SPSS المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - التركيز على الزبون - والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي:

الجدول رقم (14) التركيز على الزبون

```
FREQUENCIES VARIABLES=التركيز_على_الزبون_س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/BARCHART FREQ
```

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي المرجح للتركيز على الزبون

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح
المحور : التركيز على الزبون	33	3,89
<b>N valide (liste)</b>	<b>33</b>	

### تحليل نتائج الجداول:

الهدف من محور التركيز على الزبون هو أن كل الأعمال والجهود المبذولة ما هو إلا إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل , خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة , وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى . ويعني ذلك أنه يجب على هذه البنوك أن تكون على معرفة وعلم بأن منتجاتها المالية والخدمية التي تنجزها جيدة من وجهة نظر العميل.

باستقراء الجداول يتضح مايلي :

- المتغير س09 " يعتبر البنك رضا الزبون من المتطلبات الضرورية لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.. " جاء في الترتيب الأول من بين الثمانية (08) متغيرات للمحور بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,39
  - كانت هنالك درجة موافقة عالية في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على متغيرات المحور ( س10، س11، س13، س14، س15، س16 ) وموافق بشدة في ( س09، س12 )، وبالتالي فإن العمال في البنوك يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بمعيار التركيز على الزبون.
  - جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور بقيمة 3,89 وهي قيمة معبرة على درجة ( اتجاه ) الموافقة
- التركيز على خدمة العملاء من أهم مبادئ إدارة الجودة التي ركز عليه جميع خبراء الجودة بلا استثناء، وذلك لأن العملاء هم أحد الأسباب الأساسية لوجود المنشأة

تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الثالث : التركيز على العاملين

المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور :

محور: التركيز على العاملين " الفقرات " (س17،س18،س19،س20،س21،س22،س23،س24)

من مخرجات برنامج spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (16)

الاتجاه	العلم	المتوسط الحسابي	فقرات محور				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
موافق	3,48		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			00	03	12	17	01
محايد	3,39		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
			00	08	06	17	02

العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
3,76	موافق	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
03		00	04	03	23	03
3,67	موافق	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
02		01	03	04	23	02
3,48	موافق	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
01		01	03	09	19	01
3,58	موافق	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
00		01	02	07	23	00
3,94	موافق	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
08		00	00	10	15	08
3,34	محايد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
04		01	06	10	11	04
3,58	موافق	المتوسط الحسابي المرجح لمحور التركيز على العاملين				

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي – التركيز على العاملين والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول رقم 17: التركيز على العاملين

```
FREQUENCIES VARIABLES=التركيز_على_العاملين_س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24
/STATISTICS=STDDEV MEAN
```

SPSS نافذة المخرجات لبرنامج

جدول رقم 18: المتوسط الحسابي المرجح لتركيز على العاملين

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne
		المتوسط الحسابي المرجح
المحور : التركيز على العاملين	33	3,58
<b>N valide (liste)</b>	<b>33</b>	

نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

### تحليل نتائج الجداول :

باستقراء الجداول يتضح مايلي :

- س23- يتبنى البنك سياسات العمل بروح الفريق. جاء في الترتيب الأول من بين الثمانية (08) متغيرات للمحور بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,94.
- كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور، الفئتين (س18، س24) كان العمال فيه على الحياد. وبالتالي فإن العمال في البنوك يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بمعيار التركيز على العاملين في البنوك التي يعملون بها.
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور بقيمة 3,58 وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) الموافقة.

تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الثالث: التحسين المستمر:

المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور :

محور: التحسين المستمر " الفقرات " (س25، س26، س27، س28، س29، س30)

من مخرجات برنامج spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم

(19)

الاتجاه	العلم	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات محور التحسين المستمر:
موافق	3,61	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س25- اعتماد البنك على أساليب ودورات علمية لغرض تحسين الجودة.
		00	05	06	19	03		
محايد	3,30	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س26- عملية التحسين تشمل جميع الإدارات والأقسام بالبنك وتتم بمشاركة كافة العاملين.
		02	05	07	19	00		
موافق	3,48	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س27- يحرض البنك على التحسين المستمر لخدماته من أجل تحسين الجودة.
		01	04	08	18	02		
موافق	3,45	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س28 يحرض البنك بشكل مستمر على التقليل فجوة بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين جودة الفعالية المقدمة لهم.
		01	01	16	12	03		
محايد	3,09	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س29- تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.
		02	04	18	07	02		
موافق	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س30- لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.
		01	01	11	18	02		
موافق	3,42	المتوسط الحسابي المرجح لمحور: التحسين المستمر						

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - التحسين المستمر - والذي يساعدنا في

حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول رقم 20: التحسين المستمر

FREQUENCIES VARIABLES=المستمر\_التحسين س25 س26 س27 س28 س29 س30  
/STATISTICS=STDDEV MEAN

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

جدول رقم 21: المتوسط الحسابي المرجح للتحسين المستمر

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح
المحور : التحسين المستمر	33	3,42
<b>N valide (liste)</b>	<b>33</b>	

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

تحليل نتائج الجداول:

باستقراء الجداول يتضح ما يلي :

- س25- اعتماد البنك على أساليب ودورات علمية لغرض تحسين الجودة. " جاء في الترتيب الأول من بين الستة (06) متغيرات للمحور بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,61
  - كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور ( س25، س27، س28، س30)، وكانت الأسئلة الثلاثة المتبقية محايدة فيما يخص التحسين المستمر.
  - جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور بقيمة 3,42 وهي قيمة معبرة على درجة ( اتجاه ) الموافقة.
- فالبنوك تعتبر التحسين المستمر عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء، ويتضح أهمية مشاركة العاملين في جميع خطوات عملية التحسين المستمر.

تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الثالث : أبعاد الميزة التنافسية للبنك:

المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور :

محور: أبعاد الميزة التنافسية للبنك: الفقرات (س31, س32, س33, س34, س35, س36, س37, س38, س39, س40)

من مخرجات برنامج spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (22)

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات محور " أبعاد الميزة التنافسية للبنك "
موافق	3,76	العدد 00	العدد 00	العدد 03	العدد 09	العدد 18	س31- يعمل البنك على تحليل نقاط القوة لديه للاستفادة منها.
موافق	3,91	العدد 00	العدد 01	العدد 05	العدد 17	العدد 07	س32- يتميز البنك بسرعة انجاز الخدمة.
موافق	3,69	العدد 00	العدد 00	العدد 05	العدد 17	العدد 08	س33- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى.
موافق	3,73	العدد 00	العدد 00	العدد 04	العدد 17	العدد 09	س34- يعمل البنك على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
موافق	3,67	العدد 00	العدد 01	العدد 01	العدد 13	العدد 12	س35- يتعامل البنك مع الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية طويلة المدى.
موافق	4,00	العدد 00	العدد 00	العدد 03	العدد 21	العدد 06	س36- جاذبية الموقع ، يزيد من الإقبال للزبائن.
موافق بشدة	4,21	العدد 00	العدد 01	العدد 04	العدد 15	العدد 10	س37- ساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع البنك.



موافق بشدة	4,33	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س38- يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.
موافق	4,06	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س39- تزيد التعاملات الالكترونية للبنك من حجم التعاملات التجارية مع البنوك مما يجعلها تحقق ميزة تنافسية
موافق	4,00	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	س40- إرسال البنك للتغيرات على حساب الزبائن عبر الهاتف النقال ساعد في إكساب البنك زبائن جدد.
موافق	4,1714	المتوسط الحسابي المرجح لمحور أبعاد الميزة التنافسية للبنك					

المصدر: نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الفرعي - معيار الظروف المحيطة

- والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي:

جدول رقم 23: ابعاد الميزة التنافسية للبنك

```

FREQUENCIES VARIABLES=ابعاد_الميزة_التنافسية_البنك_س31 س32 س33 س34 س35 س36
س37 س38 س39 س40
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/PARCHART=PEPO
    
```

المصدر: نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

جدول رقم 24: المتوسط الحسابي المرجح لابعاد الميزة التنافسية للبنك

Statistiques descriptives		
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح
المحور : أبعاد الميزة التنافسية للبنك	33	4,17
N valide (liste)	33	

المصدر: نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

باستقراء الجداول يتضح ما يلي :

- 38س يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة." جاء في الترتيب الأول من بين عشرة متغيرات للمحور بأعلى متوسط حسابي بقيمة: 4,33
  - كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة موافقة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور، فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية للبنك. الا الفقرتين 37 و 38 كانت فيهما الموافقة بشدة حول أبعاد الميزة التنافسية للبنك.
  - جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور بقيمة 4,1714 وهي قيمة معبرة على درجة ( اتجاه ) الموافقة.
- فالتنافسية هي قدرة البنك على توفير الخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من البنوك الأخرى.

معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون

**" Pearson**

- بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و درجة الارتباط بين المتغيرات، وسندعم ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

- سنقوم بإختبار علاقة الارتباط بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التركيز على العاملين، التحسين المستمر، مع المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية للبنك)

الفرضية الفرعية الأولى : ( دعم الإدارة العليا و أبعاد الميزة التنافسية للبنك)

H0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار دعم الإدارة العليا و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

H1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار دعم الإدارة العليا و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

الفرضية الفرعية الثانية: (معيار التركيز على الزبون و أبعاد والميزة التنافسية للبنك)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على الزبون والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على الزبون والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

الفرضية الفرعية الثالثة: ( التركيز على العاملين و أبعاد والميزة التنافسية للبنك)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على العاملين و أبعاد والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على العاملين و أبعاد والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

الفرضية الفرعية الرابعة: ( التحسين المستمر و أبعاد والميزة التنافسية للبنك)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التحسين المستمر و أبعاد والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التحسين المستمر و أبعاد والميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة والبيض.

- الجدول رقم 25 الارتباط بين مختلف المتغيرات

\* معامل الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

\* معامل الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

إدارة الجودة الشاملة				الميزة التنافسية	
التحسين المستمر	التركيز على العاملين	التركيز على الزبون	دعم الإدارة العليا		
,3310	,2930	,607**0	1	,494**0	دعم الإدارة العليا
,630**0	,633**0	1	,607**0	540**0.	التركيز على الزبون
0,521**	1	,633**0	,2930	0,467**	التركيز على العاملين
1	0,521**	,630**0	,3310	0,450**	التحسين المستمر

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 25 إن معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التركيز على العاملين ، التحسين المستمر ، مع المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية للبنك)

كانت دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

وعليه فيما يخص فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار دعم الإدارة العليا و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض. لتسجيلها معامل ارتباط مقبول  $0,494^{**}$  وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01
- الفرضية الثانية: نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على الزبون و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض

البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض. لتسجيلها معامل ارتباط مقبول  $0,540^{**}$  وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التركيز على العاملين و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض. لتسجيلها معامل ارتباط مقبول  $0,467^{**}$  وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

● الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معيار التحسين المستمر و أبعاد الميزة التنافسية لدى بعض البنوك العمومية لولاية سعيدة و البيض. لتسجيلها معامل ارتباط مقبول  $0,450^{**}$  وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

### نتائج الدراسة:

- نتج من الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة سعت إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزيز رضا المستهلكين ونجاحها مرتبط بثقافة المؤسسة والمناخ العمل
- تعتبر الكلفة والمرونة أهم بعدين لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف بجودة عالية وتكلفة اقل من المنافس
- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون والذي كانت قيمه موجبة في تركيز على الزبون و أبعاد الميزة التنافسية وهو ما تم تأكد من اختبار الفرضية عند مستوى 0,540 ، وذلك لأن تركيز على خدمة العملاء من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث يعتبر الزبون مصدرة قوة المؤسسة في سوق تسوده المنافسة
- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون والذي كانت فيه قيمة مقبولة في الادارة العليا وإبعاد الميزة التنافسية وهو ما تم تأكد من اختبار الفرصة عند مستوى 0,494 وذلك يدل أن البنوك العمومية لا تتمتع بالمرونة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- من خلال نتائج تحصلنا على معامل الارتباط بيرسون والذي كانت فيه نتيجة موجبة في التركيز على العاملين وإبعاد الميزة التنافسية هو م تم تأكد منه في اختبار الفرضية عند مستوى 0,467 وذلك لأنه عنصر فعال في عملية تحسين .
- التحسين المستمر هو أحد الضروريات التي هدفت البنوك الى تحقيقها تهدف هذه الاخيرة إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء .

### خلاصة:

من خلال مضمون هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في نجاح عملية تحسين الميزة التنافسية من خلال تحسيس الأفراد وتحفيزهم لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بهذا النظام، فإدارة البنك هي التي تؤطر عملية تطبيق النظام بمفردها أو من خلال الاستعانة هيئة استشارية للوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في زيادة الميزة التنافسية، حيث يعتبر أسلوب التحسين المستمر الإجراء الوقائي و الفعال بالنسبة للبنك من أجل إدارة التغيير، لأنه يتميز بالبعد الشمولي في إدارة البنك، إلا أن نمط القيادة يبقى حجر الزاوية لإحداث أي تغيير، فلا تغيير فعلي ولا نجاح دون إحداث تغيير في الذهنيات وطرق التفكير وفلسفة العمل إن لم نقل الحياة .

# خاتمة

### خاتمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل بحيث تعتبر هذه الأخيرة محور إهتمام المؤسسات وذلك لمدى أهميتها لتحقيق الجودة المطلوبة بصورة أفضل واعتبارها الأساس للوصول إلى رضا العملاء وبالتالي أكتساب ميزة تنافسية

تعطيها قدرة على تقديم منتج متميز في سوق ، إذا ينبغي التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الجودة المقدمة والعمليات البنكية.

تعد ادرة الجودة الشاملة منهج متكامل يركز على جودة جميع عناصره وجوهره الاهتمام بالعميل، كما يعتبر العمل الجماعي هو أفضل طرق لتحسين الأداء ، وأهم سبل التميز هي التطور والابتكار المستمرين .

### نتائج الدراسة:

نتج من الدراسة أن أدرة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

- من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزيز رضا المستهلكين ونجاحها مرتبط بثقافة المؤسسة والمناخ العمل
- تعتبر الكلفة والمرونة اهم بعدين لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف بجودة عالية وتكلفة اقل من المنافس
- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون والذي كانت قيمه موجبة في تركيز على الزبون و أبعاد الميزة التنافسية وهو ماتم تأكد من اختبار الفرضية عند مستوى 0,540 ، وذلك لأن تركيز على خدمة العملاء من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث يعتبر الزبون مصدر قوة المؤسسة في سوق تسوده المنافسة
- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون والذي كانت فيه قيمة مقبولة في الادرة العليا وإبعاد الميزة التنافسية وهو ماتم تأكد من اختبار الفرصة عند مستوى 0,494 وذلك يدل أن البنوك العمومية لا تتمتع بالمرونة بتطبيق إدرة الجودة الشاملة.



- من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون والذي كانت فيه قيمة موجبة في التركيز على العاملين وإبعاد الميزة التنافسية هو ماتم تأكد من اختبار الفرضية عند مستوى 0,467 وذلك لأنه عنصر فعال في عملية تحسين بحيث تعتبر المؤسسة بمثابة منزل ثاني للعاملين.
- البنوك تعتبر التحسين المستمر عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز الدائم في الأداء وتوضيح أهمية مشاركة العاملين في جمع خطوات عملية التحسين المستمر.

### توصيات

- على ضوء النتائج المتواصل إليها من خلال بحثنا نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة شاملة وعلاقتها بتحسين الميزة التنافسية في البنوك وذلك وفق مايلي:
- ضرورة تركيز البنوك الجزائرية على تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة والاستمرار فيها بطريقة صحيحة ومنظمة ومدروسة وبالتالي يزيد من كفاءة وفاعلية التطبيق مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية للبنوك.
- خلق محيط تنافسي بين عمال وإطارات البنك بكل مستوياتهم ،وهذا لتقديم أحسن الخدمات لزيائنها.
- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على العميل .
- تهدف ادره الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلاله تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته توقعاته .
- تعميق مستوى معرفة الموظفين في البنوك بأسلوب ادره الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية.

# قائمة المصادر المراجع

1. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار ردمل للنشر والتوزيع، 2000.
2. خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة الهاشمية الأردن، بدون سنة.
3. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
4. سالم القحطاني، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، الرياض، 2004.
5. عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات الإنشاء، أترك للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
6. عبدالحميد البلداوي والاستاذة زينب شكرينديز، ادارة الجودة الشاملة والمعلوية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها ، دار النشر والتوزيع عمان الأردن ، 2006.
7. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
8. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط01. 2009.
9. فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية: المفهوم والتطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998.
10. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 2000:9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع رام الله، عمان – الأردن، 2006.
12. محفوظ أحمد جودة. ادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن عمان ، ط01.
13. محمد عبد الوهاب العزوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الياغوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

## قائمة المصادر المراجع

14. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
15. مهدي السامرائي ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2007.
16. وعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، ادارة اجودة الشاملة، دار اليازور العالمية للنشر، عمان الأردن، 2008.

### كتب باللغة الأجنبية:

1. Claude Yves Bernard, " le management par la qualité totale", édition AFNOR, paris, 2000.

### رسائل ومذكرات جامعية

1. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة أدوية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط حزيان، 2017.
2. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة أدوية الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط حزيان، 2017.
3. بوشه إيدى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-، 2012-2013.
4. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها، ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
5. حجايل رشيد ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبدالحميد ابن باديس، مستغانم، 2015-2016.
6. ختيم محمد العيد ادارة الجودة الكاملة واستراتيجية مؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم تجارية تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2009.

## قائمة المصادر المراجع

7. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005
8. كحيل دليلة، دور الجودة الخدمية المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة خيضر محمد بسكرة، 2019-2020.
9. لى فيصل أسير، مدخل مقترح لرفع الكفاؤة والفعالية المصرفية من منظور الادارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية السورية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.

### مجالات وملتقيات:

1. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم وفلسفة وتطبيق)، شركة الروابط للنشر والتقنية المعلومات، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2016.
2. حميدوش علي، التعليم ودوره في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 01/06/2007.
3. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجيه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.