



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
و العلوم التجارية.



**دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية
للمؤسسة التصديرية
دراسة ميدانية لمؤسسة "سونلغاز"**

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص : مالية وتجارة دولية.

إعداد الطالبين:

- نوفل نبيل.
- مغربي محمود الحاج الطاهر.

تحت إشراف:

- د. خراز الأخضر.

لجنة المناقشة:

- الدكتور مشرفا و مقرا
- الدكتور رئيسا
- الدكتور عضوا مناقشا

السنة الجامعية
2020-2019

الإهداء

بعد الحمد والثناء على الله والصلاة على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة عملي هذا للذين قال الله فيهما:

﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾.

إلى كل من جرح كأس فارغا ليسقيني قطرة حبه... إلى من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة... إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير
والذي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من أرضعتني الحبه و الحنان... إلى رمز الحبه و بلسم الشفاء... إلى القلب الناصع
بالبياض والذهبي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى اللذان لم يبغلا عليا بدعواتهما التي كانت منبع نجاتي جدي وجدتي أطال الله
في عمرهما.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رباحين حياتي "منير، هشام، مختار،
كمال"

مغربي^٢ محود الحاج الطاهر

الإهداء

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أفتتح إهدائي هذا إلا بمن قال فيهما الحق عز وجل بعد
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

صدق الله العظيم

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق

أبي العزيز حفظه الله

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

أمي أمي أمي

إلى التي تمررتني بدعواتها

جدتي شفاها الله

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلة "نوفل" وبالأخص إخوتي و أخواتي،

و إلى من كان سندي و منبع شجاعتني، مدرسي و الأب الثاني " رشيد بن زينب "

و رئيس فريق أولمبيك حيدرة "موسى" تقا " رحمه الله.

و إلى كل المدربين و الأصدقاء سواء في فريق جمعية شباب البحر سعيدة «FCBS»

أو في فريق أولمبيك حيدرة الجزائر العاصمة «OCH».

نوفل نبيل

كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، الحمد لله على فضله وإنعامه، الحمد لله على جوده وإكرامه
الحمد لله حمدا يوافي نعمه.

والصلاة والسلام على سيّدنا محمّد خير خلقه، وخاتم أنبياءه ورسله وعلى آله وصحبه
ومن اقتفى أثرهم.

أمّا بعد، فعملا بقول الرّسول عليه أفضل صلاة وأزكى سلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور الفاضل "خراز
الأخضر" الذي تحمل عناء الإشراف والتوجيه والنصائح القيمة خلال انجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال ومدير مؤسسة "سونلغاز" الذين ساعدونا في ملئ إستمارة
الإستبيان، وخصوصا "رضا ربيعي" رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من الصديقين "قدروج مصطفى" و "مغلي أسامة" الذي كان لهما
الفضل الكبير في مد يد العون في هذه المذكرة.

كما أشكر كل من قدّم لي يد العون والمساعدة مادياً ومعنوياً، من قريب ومن بعيد، أساتذة وطلبة
وإداريين. ونسأل الله عزّ وجلّ أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنّه قريب مجيب.
بارك الله فيكم جميعا.

نوفل نبيل

مغربي محمد الحاج الطاهر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة و مواصفات الإيزو 9000 في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة التصديرية، ذلك أن كلاهما له دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق، وكذلك يساعدان المؤسسة على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، بالإضافة إلى زيادة التفوق في السوق، والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين، كما يمكن أن يعطيان للمؤسسة فرصة التصدير و الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة، إيزو 9000، التنافسية، القدرة التنافسية، المؤسسة التصديرية.

Résumé :

Cette étude a pour but de s'attarder sur l'importance de la maitrise de la qualité global et les normes ISO 9000, dans le développement de la particularité concurrentielle dans notre l'entreprise parce que toutes les deux ont un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'entreprise dans le marché elles aident aussi l'entreprise de gagner la confiance du client et du consommateur , en outre, l'augmentation une prédominance dans le marché et une capacité de satisfaire tous les goûts des clients et de consommateurs, elle peuvent aussi donner à l'entreprise une chance d'exporter et de pénétrer les marchés international qui exige certification conformes aux normes mondiales

فهرس المحتويات

الفهرس

	الإهداء
	شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
1	المقدمة
2	الإشكالية
2	الفرضيات
3	أهمية البحث
3	أهداف الدراسة
3	أسباب إختيار الموضوع
4	منهج الدراسة
4	هيكل الدراسة
5	حدود الدراسة
الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة التصديرية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول الجودة.
7	المطلب الأول: ماهية الجودة.
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة.
14	المطلب الثالث: أبعاد الجودة.
16	المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والتكاليف.
16	المطلب الأول: أهمية الجودة.
19	المطلب الثاني: أهداف الجودة.

20	المطلب الثالث: تكاليف الجودة.
21	المبحث الثالث: إدارة الجودة.
21	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة ومبادئها.
28	المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة.
33	المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة.
40	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة التصديرية	
42	تمهيد الفصل
43	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية المؤسسة التصديرية.
43	المطلب الأول: مفهوم التنافسية التصديرية وأهم أنواعها.
48	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية.
51	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التنافسية.
52	المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية.
52	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية وعناصرها.
54	المطلب الثاني: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية.
55	المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية.
57	المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة التصديرية.
57	المطلب الأول: نتائج إدارة الجودة.
59	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة التصديرية.
63	المطلب الثالث: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق القدرة التنافسية.
64	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز	
66	تمهيد

67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
67	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
69	المطلب الثاني: أقسام و نشاطات الفرع.
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع
71	المبحث الثاني: إعداد إستمارة إستبيان وتحليلها.
71	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
72	المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات
90	المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال:

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	مستويات الجودة	1
13	دور ضمان الجودة	2
39	الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو والجودة	3
46	وجهات النظر المختلفة للقدرة التنافسية	4
49	استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	5
62	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	6
72	معامل الثبات لمتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة)	7
72	معامل الثبات لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية للمؤسسة)	8
73	Récapitulatif de traitement des observations	9
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	12
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	13
77	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى أو طبيعة الوظيفة	14
78	تحليل نتائج المتغير م 1	15
79	تحليل نتائج المتغير م 2	16
80	تحليل نتائج المتغير م 3	17
80	تحليل نتائج المتغير م 4	18

81	تحليل نتائج المتغير م 5	19
81	تحليل نتائج المتغير م 6	20
82	تحليل نتائج المتغير م 7	21
83	تحليل نتائج المتغير م 8	22
83	تحليل نتائج المتغير م 9	23
84	تحليل نتائج المتغير م 10	24
84	تحليل نتائج المتغير م 11	25
85	تحليل نتائج المتغير م 12	26
85	تحليل نتائج المتغير م 13	27
86	تحليل نتائج المتغير م 14	28
86	يمثل أوزان مقياس ليكرت الحماسي مع وصفها وشرحها	29
87	يعبر عن وصف مقياس ليكرت الحماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.	30
87	يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثاني " إدارة الجودة في المؤسسة "	31
89	Statistiques descriptives	32
90	يوضح الإرتباط (Corrélation) بين إدارة الجودة في المؤسسة والقدره التنافسية للمؤسسة	33
91	يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد	34
92	يمثل نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار	35
93	معاملات الانحدار Coefficients	36

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نظام الجودة القائم على المنع	1
14	مراحل تطور مفهوم الجودة	2
22	التكاليف الكلية لضبط الجودة	3
26	إدارة الجودة تربط جميع الأنشطة والأدوات على هيئة متكاملة	4
27	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	5
30	مثلث ديمينج	6
58	النتائج المالية لإدارة الجودة	7
59	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة	8
60	العلاقة بين الجودة وحصص المؤسسة من السوق	9
61	العلاقة بين الجودة والتكاليف	10
74	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	11
75	متغير العمر حسب العينة لتوزيع البياني التمثيل	12
76	لتمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	13
77	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	14
78	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	15

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود بيئة الأعمال، والتي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وتتجسد أهم التحديات فيما يلي:

- ظاهرة العولمة التي أدت إلى انتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وحرية انتقال رؤوس الأموال، اليد العاملة والسلع.
- زيادة الإتفاقيات والتكتلات الإقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية في حد ذاتها كالسوق الأوروبية الموحدة مثلاً.
- تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الابداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسة من لحاقها.
- زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه.
- زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وظهور فرص تسويقية جديدة.
- ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية والنجاح فيها.
- ظهور هيئات خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسلامة المنتجات والخدمات التي يحصل عليها هذا الأخير.

كل هذه المتغيرات دفعت المؤسسات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارة حديثة لتضمن من خلالها احتلال مركز قوي في السوق، وكذا المحافظة على هذا المركز وتعظيمه. ومن أهم التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال:

- الإهتمام بالجودة وتحقيق منتجات وخدمات ترضي وتلبي احتياجات العملاء وتكون فوق توقعاتهم.
- السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة، من عمال، مساهمين، موردين، وسطاء، زبائن حكومة والمجتمع ككل.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة والعالية، والتي تساهم في تطوير أداء المؤسسة.

و تعد الجودة للمنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها و ولائهم، ذلك أن اسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان لبقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرص للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

وفي ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز قدرة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والحفاظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها في ضمان وفاء عملائها وتحقيق الزيادة على هؤلاء المنافسين.

الإشكالية:

ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، والمتمثلة في التساؤل الرئيسي الموالي:

"ما هو دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة التصديرية؟"

انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة؟؛
- ما هي القدرات التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة؟؛
- إلى أي مدى نجحت المؤسسة الجزائرية في تحقيق قدرة تنافسية بعد تطبيقها لإدارة الجودة من خلال حصولها على شهادة الإيزو 9000؟.

الفرضيات:

كما نقدم مجموعة من الفرضيات لمعالجة التساؤلات السابقة:

- تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تنمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- تساهم إدارة الجودة في تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها.
- يعد استخدام الإيزو 9000 في الشركة محل الدراسة إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون وبذلك تسمح لها بالتميز والتفوق.

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية الأساسية لهذا البحث في توضيح درجة تأثير إدارة الجودة ومعايير الإيزو على القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك لما أصبحت المؤسسات الجزائرية تتسابق للحصول على شهادة الإيزو، وتوضيح أساليب التطبيق الجيدة حتى تحقق شهادة الإيزو فرقا في القدرة التنافسية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة والقدرة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة.
- تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسة الجزائرية لإدارة الجودة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.
- إبراز أثر إدارة الجودة على تطوير القدرة التنافسية في المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن من أهم أسباب اختيار الدراسة في هذا الموضوع كونه له علاقة مباشرة باختصاص " مالية وتجارة دولية"، وكذا نظرا لأهميته البالغة في التطورات الإقتصادية العالمية الراهنة.
- وكذلك باعتبار الجزائر تنشط محليا و دوليا من أجل رفع مستواها الإقتصادي فهي تنتهج سياسات واستراتيجيات متنوعة من بينها تبنيها إقتصاد السوق و إبرامها اتفاقيات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ومشروع انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وغيرها من الجهود اللامتناهية لفرض مكانتها الدولية والرفع من المستوى الإقتصادي، وكل هذا لا يتأتى إلا بإتباع منهج إدارة الجودة لكسب إحدى المواصفات العالمية.
- إضافة إلى تلك الأسباب هناك سبب شخصي دفعني للتعلم في الموضوع.

منهج الدراسة:

بناءً على ما سبق ذكره، وكإجابة عن الإشكالية المطروحة للبحث واختباراً لصحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث قمنا بالاستعانة بالدراسة البيبلوغرافية (كتب، رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه..) والدراسة السيتوغرافية (مواقع انترنت) إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات إدارة الجودة.

أما في الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا المنهج التحليلي من خلال الإستعانة ببعض الأشكال وأيضاً الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعد في الخروج بنتائج وتقديم توصيات.

هيكل الدراسة:

بالتماشي مع منهجية البحث العلمي قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى ثلاث فصول. ورأينا أنه من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة، أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتنقل بعد ذلك إلى محاولة التفصيل من خلال الفصول الثلاثة، انطلاقاً بتمهيد وصولاً إلى خلاصة لكل فصل، إثناناً خصصنا لدراسة الجانب النظري، حيث جاء:

الفصل الأول بعنوان " إدارة الجودة في المؤسسة التصديرية" مقسم إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول يوضح مفهوم الجودة، ثم تطرقنا إلى التطور التاريخي للجودة، مع تبيان أبعادها.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى إبراز أهمية الجودة و الفوائد المحققة من تطبيقها، ثم انتقلنا إلى الأهداف المرجوة منها، و ذلك من خلال وجهة نظر العميل من جهة، و من وجهة نظر المؤسسة من جهة أخرى. ثم قمنا بتعريف تكاليف الجودة و ذكر أنواعها.

أما المبحث الثالث فقد خصص لتعريف إدارة الجودة مع إبراز أهم روادها ثم إلى توضيح العلاقة بين إدارة الجودة و الإيزو 9000 مع مقارنة إدارة الجودة بالإيزو 9000.

الفصل الثاني بعنوان " مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة التصديرية " قد قسم إلى ثلاث

مباحث:

في المبحث الأول تم التطرق إلى توضيح أساسيات حول التنافسية المؤسسة التصديرية، من خلال التطرق إلى مفهومها وذكر أهم أنواعها، ثم انتقلنا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، و أخيرا تم توضيح أهداف و أهمية التنافسية.

أما المبحث الثاني فخصص إلى ذكر مفهوم القدرة التنافسية من خلال التعرض إلى تعريف القدرة التنافسية و عناصرها، ثم إلى محددات القدرة التنافسية ومظاهرها، و أخيرا إلى إبراز أهداف القدرة التنافسية.

والمبحث الثالث تم التطرق إلى دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة التصديرية، من خلال ذكر نتائج إدارة الجودة، ثم إلى توضيح أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة التصديرية، وأخيرا تم التطرق إلى دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق القدرة التنافسية.

الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي إذ يتم خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز فكان هذا الفصل بعنوان: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. حيث احتوى على مبحثين:

المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فكان حول إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.

حدود الدراسة:

حتى يكون التحليل للموضوع غير متشعب ودقيق وضعنا حدود لدراسة الموضوع، وهي متمثلة بجانبين، أولهما نظري يهتم بكل ما يخص متغيري الدراسة أي القدرة التنافسية وإدارة الجودة، بالإضافة إلى العلاقة بينهما، أما الجانب الثاني فهو تطبيقي، و يهتم بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز.

الفصل الأول

إدارة الجودة في المؤسسة التصديرية

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الإقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكة المعلومات internet منظمة المواصفات العالمية ISO... إلخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية كافة انتهاج الأسلوب العلمي للوعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقة الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للجودة والتي تعد من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، لذا وجب دراسة الجودة من كل النواحي وكذا محاولة تحسينها من أجل التأكيد من أنها تلبى جميع رغبات وإحتياجات المستهلك وشد إنتباهه.

ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الجودة.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها.

المبحث الثالث: إدارة الجودة.

المبحث الأول : عموميات حول الجودة.

إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداءً من التركيز على الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت من أساسيات الجودة في نهايات القرن 20 تقريبا، أما في عالم اليوم، فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة والتي تؤثر على المنتج وتتأثر به بخاصية ونشاط الأعمال.

المطلب الأول: ماهية الجودة.

عند التطرق إلى المنتج عادة ما تستعمل كلمة "النوعية والجودة" للدلالة على نفس المعنى ويعتقد هذا خلط بين المفهومين لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس المنتج أو للتعرف على مصدر المنتج أو التركيبة أو لونه أو شكله¹، و قد فضلنا استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة².

وهي تمثل مجموعة السمات والخواص للمنتج أتى لتحديد مدى ملائمة لتحقيق الغرض الذي أتى من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة التي تعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن أحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية الغرض الذي يستعمل فيه منتج معين، كذلك عرفت الجودة على أنها تلبية حاجة الرغبة المقصودة³.

هذا وقد عرف الجودة أهم المختصين على أنها:

- الرضا التام للعميل (أرماند فيجنوم 1956).
- المطابقة مع المتطلبات (كروسي 1979).
- احترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل ورغبات العيوب (جوران 1983).

¹ سعيد اوكيل، مشاكل الجودة والنوعية والصناعة الجزائرية، مجلس المقياس العدد 06-1990، ص59.

² حضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص71.

³ الشثواني صلاح، تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997، ص337.

وحسب Jean Dill Man فقد عرف الجودة في كتابه les meilleurs pratiques du management خلال تحديده أربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح استراتيجي لمؤسسة كما هو موضح في الجدول (1.1) الذي يمثل مستويات الجودة.

الجدول رقم (01): مستويات الجودة.

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
<u>جودة النطاق:</u>	<u>إشباع رضا المستهلكين.</u>	<u>الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة.</u>	<u>إدارة قيمة المستهلك:</u>
*التطابق مع التميزات.	*التقرب من المستهلك.	*التقرب أكثر من المستهلكين عوضاً عن المنافسين.	*استعمال الوسائل للقياس وتحليل قيمة المستهلك من أجل مراقبة المنافسة.
*إنتاج جيد من أول دفعة.	*تحديد حاجيات ومتطلبات المستهلك.	*تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة.	*تقسيم المشروعات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور السوق.
*تخفيض الإصلاح والنقابات.	توجيه المستهلك نحو المنتجات.	*توجيه السوق.	*القيام بالاستثمار.

المصدر: حضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الاملة"، مرجع سبق ذكره، ص74.

نلاحظ أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها فيما يلي:

01/ الجودة هي مدى التوافق مع حاجيات وتوقعات المستهلك.

02/ القدرة على مطابقة العميل واحتياجاته.

03/ الجودة لا تنشأ من العدم من العلامة بين المنتج الملموس والعميل أو المستهلك النهائي للمنتج.

04/ الجودة من خلق المنتج من العيوب والأخطاء وبالتالي المطابقة مع المواصفات.

05/ كما نلاحظ أيضاً جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي كذكر التكاليف أو السعر، وهذا يستنتج منه أن اعتماد العميل أو المستهلك الأول و الأخير هو الحصول على المنتج يتوافق مع متطلباته واحتياجات وخاصة يوفر له خدمة جيدة، ذلك أن المستعمل أو المستهلك يتوقع أن المنتج تتوفر فيه مجموعة

من المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الإستعمال الذي صنع المنتج من أجله إضافة إلى جودة التصميم وجدودة التصنيع¹:

1/ بالنسبة لجودة التصميم:

يمكن للمنتجين أن يكونوا موجهين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين أي بنوعية تصميم مختلفة، ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منها على الإستجابة للغرض الذي أنتج من أجله منتج آخر، أي أن جودة التصميم تظهر في خصائص كل منتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه والمعدن والآلات المستعملة وبكفاءة وظيفية للبحث والتطوير.

2/ بالنسبة لجودة التصنيع:

فتقصد بها درجة تطابق المنتجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الإنتاج، المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال وأساليب الفحص.

إن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الإنتاجي يبقى مرهونا بتضافر جهود الوظائف التالية في المؤسسة الصناعية²:

- وظيفة التسويق؛
- وظيفة البحث والتطوير؛
- وظيفة التموين؛
- وظيفة الإنتاج؛
- وظيفة الإنتاج؛
- وظيفة السيطرة على الجودة؛
- وظيفة الخدمات ما بعد البيع؛

¹ داني الكبير نصيرة، "سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009، ص 10.

² حضير كاظم، مرجع سابق ذكره، ص 78.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

إن تطور الجودة لم يكن وليد أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن، وهناك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها¹:

- التحسين في الإدارة ومعدلات الإنتاج؛
- تنامي معدلات الجودة والابتكارات؛
- التغيرات الثقافية؛
- تنامي أداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل؛
- ظهور طرق حديثة للإدارة؛
- ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛

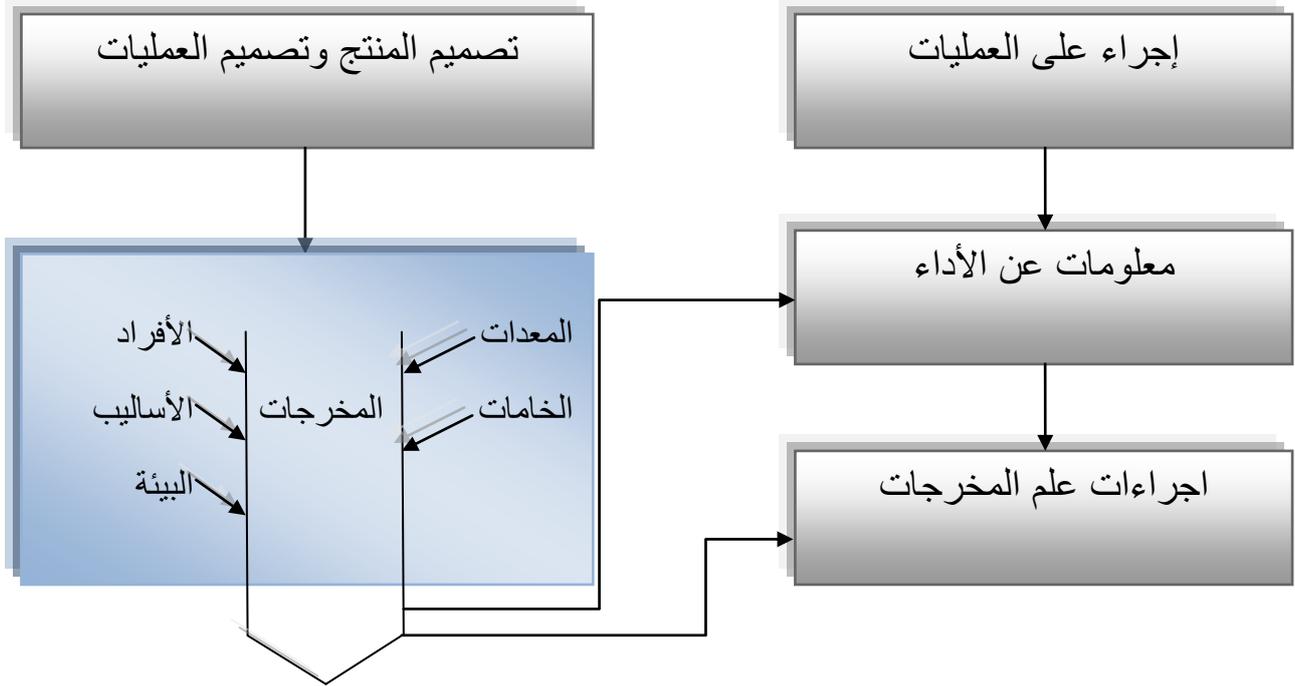
وقد مرت الجودة بعدة مراحل هي: مرحلة الفحص، تأكيد الجودة، السيطرة على الجودة، إدارة الجودة.

1/ مرحلة الفحص (التفتيش):

ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة التأهيل المنتوجات المرفوضة، وكتب تايلور " المفتش المسؤول على جودة العمل " ، حيث يمنع من الوصول على العملاء، لتلك الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغباتهم ولكنها لا تمنع من وقوع الخطأ وما على عملية الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، والقيام والاختبار والفحص ثم يتم فرز من بين القطع المعيبة ما يتم التخلص منه وبعاد إصلاحه ومع التوسع في الإنتاج و المصانع، أصبح هذا المنهج الخاص بالفحص مكلفاً للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي الذي يمثل نظام الجودة القائم.

¹ Rasney Mc Adam : " three legal clover, organizational puissance improvement the Tom" Manager col 12N° ? 2000,P314, 320.

الشكل رقم 01: نظام الجودة القائم على المنع



المصدر: فريد عبد الفتاح زين العابدين: "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، مدخل إدارة الجودة من القاهرة، دار النهضة العربية، ص 186.

يظهر هذا الشكل أعلاه أن الجودة تأخذ بعين الاعتبار مرحلة التصميم التي تشمل تصميم كل من المنتج والعمليات الإنتاجية وليس في الرقابة ونتيجة التطور الصناعي الهائل الذي تزود بأفكار تايلور: فإن الإنتاج الصناعي ارتفع و معه حجم الكميات المنتجة، وبالتالي ازدادت صعوبة تكلفة القيام بنشاط فحص الجودة.

2/ السيطرة على الجودة:

وامتدت هذه المرحلة من العشرينات إلى الخمسينات، حيث يتم من خلالها مراقبة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم إتمام متطلبات الجودة، وذلك باستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطور استخدامها في مجال السيطرة على الجودة التركيز على الإنتاج الكبير فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير لتطبيق السيطرة الإحصائية على الجودة في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية للتحكم في الجودة ومنع حدوث الأخطاء.

3/ ضمان الجودة:

امتدت من الخمسينات حتى الستينات ويمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء أي تحقيق إنتاج بدون أخطاء والذي يعمل على تحسين جودة المنتج¹.

هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج من مرحلة وصوله إلى السوق، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الأدوات المعنية بتنفيذ هذه المراحل وهذا بالإعتماد على الإتصال المباشر المستمر، ومجموعة العناصر التالية:

- تخطيط وتصميم المنتج؛
- تدقيق وتحسين الجودة؛
- كلفة الجودة؛
- تنظيم الجودة؛
- التدريب؛
- التوثيق.

ولقد ظهر العديد من المصطلحات والتسميات التي تدخل مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية الجودة البريطانية AA والمنظمة الدولية للتقييس ISO، وبصفة شاملة تحقق خلال هذه الفترة تطوراً مذهلاً، حيث أصبحت الجودة ينظر إليها من منظور أشمل وليس تصنيع المنتجات فقط، ولكن سير المؤسسة ككل، وبوضوح الجدول رقم 02 التالي أهم دور ضمان الجودة.

¹ فاروق عمر، "أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالمملكة"، مجلة رقم 06 الخاصة بالجودة الصادرة على اللجنة الوطنية للجودة، مجلس الغرف السعودي، المدينة المنورة، 1428/02/26 هـ، ص 02.

الجدول رقم 02: دور ضمان الجودة

بالنسبة للمستهلك	بالنسبة للتخزين	بالنسبة للإنتاج
قياس أداء الجودة.	التقييم عن طريق السحب العينات.	دراسة تحديد أساليب السيطرة المطبقة على الإنتاج.
ضمان مستوى الجودة.	القيام بالفحص والاختبار.	تحديد أهداف الجودة.
استقبال ومعالجة الشكوى.	اتخاذ الإدخال إلى المخزن.	إحارة الإمكانيات المعتمدة وقدرات العمال والتدقيق في خطوط الإنتاج.

المصدر: حضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 79.

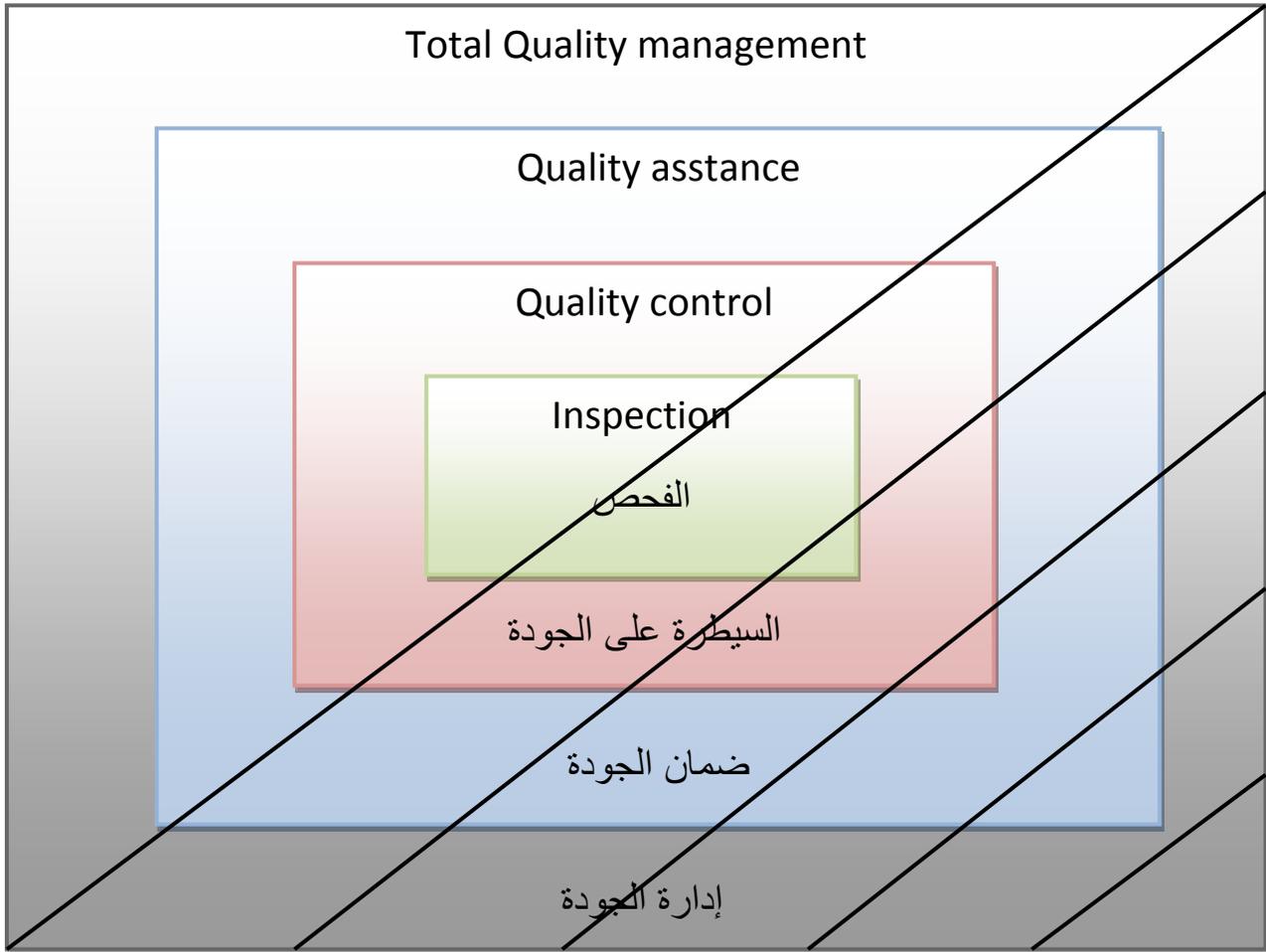
4/ إدارة الجودة:

بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في المؤسسة من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وفق الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك، يعني بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتوجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة.

وبهذا أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه عالمنا المعاصر وفي بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل و أعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الانتاج والعمليات فقط، فالجودة فقط بالمنتج النهائي و إنما بالمراحل التي يمر بها التصميم، الإنتاج الخدمات وما بعد البيع .. الخ، وبالتالي إن الجودة استراتيجية تنافسية (ينظر فيها المقياس العمل الأداء) على أنها مقاييس الجودة تركز على العقيدة الأساسية وعلى عدم وضع نهاية التحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية. والشكل رقم 02 يبين مراحل تطور مفهوم الجودة¹.

¹ صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص 41.

الشكل رقم 02: مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص44.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

إن أبعاد الجودة أصبحت تشكل حصة كبيرة من اقتصاديات البلدان الصناعية، وكذلك البلدان في طور النمو، وعلى هذا الأساس وجدنا من الضروري أن نسلط الضوء على الأبعاد الثلاثة للجودة المتمثلة في¹:

- بعد فلسفي؛
- بعد استراتيجي؛
- بعد قياسي.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص15.

لكن سيتم معالجتها بالنقاط التالية التي توضح هذه الأبعاد¹:

1/ الاعتمادية:

تشير الاعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه المنتفع يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و الإنجاز تماما مثل ما وعده، وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات.

2/ مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان:

هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريدونها المستفيد؟ هل ان المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها؟ هل أن الوصول إلى حيث مصنع الخدمة أو حيث تتواجد الخدمة أمر ميسر أم في غاية الصعوبة؟.

3/ الأمان:

هل أن الخدمة خالية من الخطورة والشك مثل ذلك ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد من الاستخدام الصرف الآلي؟

4/ درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد:

كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد هل يفهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد؟ هل يعرف مورد الخدمة مشاعر المستفيد و هل يقدر هذه المشاعر؟.

5/ الإستجابة:

مدى استعداد و رغبة مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة؟ هل موظف المكتب الأمامي بالفندق قادر على تقديم الخدمات الفندقية المطلوبة من قبل النزيل بالوقت المحدد وبالشكل المطلوب؟

¹ حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب إل على، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق"، عمان الأردن، ط01، 2003، ص42.

6/ الجدارة:

ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلية و الإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل ؟ وفي حالة التعامل مع مورد الخدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالباً يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقديم جدارة مورد الخدمة وجودة خدماته.

7/ الأشياء الملموسة:

ما يتم تقييم الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر لتسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الإتصال التابعة لمورد الخدمة وبسبب عدم ملموسية الخدمة تجعل الرقابة على جودتها أصعب من الرقابة على جودة المنتج، ففي القطاع الخدمي يتم بيع وتسويق المهارة والحرفة المهنية والكفاءة وهذه كلها غير ملموسة، ولذلك تسعى الإدارات لتقليل الفجوة بين الملموس و غير الملموس.

8/ الاتصالات:

هل أن مورد الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة و الدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها.

المطلب الأول: أهمية الجودة.

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى ومتطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها ان تجعل من الجودة مصدراً لقدرة التنافسية، فلا شك أن تحقق الجودة هو علم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هو التزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية¹:

¹ حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال"، دار حامد للنشر، ط01، عمان، 1999، ص251.

أولاً: المنظمة:

وتظهر أهمية الجودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

1/ الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية وعدم رضا عملائها على منتجاتها.

2/ درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3/ مستوى الانتاجية:

جودة البيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الانتاجية وذلك من خلال انتاج سلعة معينة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

4/ التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العمال وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

5/ زيادة الأرباح والحصة السوقية:

إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من ر ع ص المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء، على مستوى منتجاتها.

ثانيا: العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

1/ الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

2/ الوفاء:

إن الإحتفاظ بالزبون موجودا مسبقا وضمنا وفاءه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جيد فضمنا وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثا: العمال:

إن التطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة، فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذلك تكاليف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

1/ دعم نشاط كل فرد:

إن تحسين جودة العمل يعد هاما لرفع فعالية الأداء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

2/ المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة و المتمثلة في تطوير بشكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال علاقة المورد، العميل الداخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

المطلب الثاني: أهداف الجودة.

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما¹:

- أهداف الجودة من وجه نظر العميل "رغبات العميل"؛
- أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

1/ أهداف الجودة من وجهة نظر العميل "رغبات العميل":

إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تتمثل في النهاية ما يريد من مفهوم الجودة ومن أهدافها يمكن أن نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل وهي:

- منتج ذو كفاءة تؤدي الغرض الذي من أجله اشتراه العميل؛
- مناسبة السعر لإمكانيات العميل "أقل سعر"؛
- خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار؛
- الثقة في المنتج؛
- توافر الضمان على المنتج "فترة الضمان"؛
- توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه؛
- توافر قنوات اتصال بين العميل والمؤسسة أو الشركة أو مقدم الخدمة.

¹ مجدي خطاب، الجودة كأهداف، على الموقع:

http://www.facebook.com/science_and_technique_quality_control/post/147709922051163.

تم الإطلاع عليه يوم: 2020/03/16.

2/ أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة:

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه، بل الوصول إلى مرحلة إبحار العميل؛
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة؛
- خلق طلب جديد من المنتجات؛
- زيادة الإنتاج للسلع بالمواصفات المطلوبة؛
- التحسين المستمر للجودة والأنظمة الإدارية؛
- تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة والبقاء؛
- الاستفادة من المعلومات الموجودة في السوق والمتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم؛
- خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي و الخارجي.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة.

1/ تعريف تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة على أنها: " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق دودة المنتج أو الخدمة¹ كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة"².

حيث لا تنتج هذا التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة³، على عنصرين هامين، وهما تكاليف اللاجودة (الناجمة عن الأخطاء)، وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء اللاجودة في تعظيم الإنتاجية.

¹ دال بسترفلد، "الوقاية على الجودة"، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط01، القاهرة، 1995، ص 494.

² محمد اسماعيل همر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 105.

³ محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999، ص 23.

تعرف الالاجودة بأنها: " انحراف بين الالودة المسلهة والالودة الملهصل عليها فعلا" أي هي انحراف وعدم الملهة بين ما هو مخطط لالودة الملهج وما أنتج فعلا.

2/ أنواع تكاليف الالودة:

شمل تكاليف الالودة أربعة أنواع أساسية والممهلة فيما يلي:

- تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلاقي الأخطاء والممهلة في إنتاج أجزاء معيبة، حيث تضم ما يلي¹:

- تكاليف التخطيط لنظام الالودة الذي يضمن ملهة الملهجات للمعايير الموضوعية؛
- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الالودة وصيانتها؛
- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الالودة.

- تكاليف الكشف والاختبار:

تكون هذه التكاليف من العناصر الآتية:

- تكاليف اختبار المواد المشتراة؛
- تكاليف الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة؛
- تكاليف اختبار الالودة الملهج النهائي.

- تكاليف المعيب:

وهي التكاليف التي بسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي²:

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة) وتكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه؛
- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة؛
- تكاليف إصلاح عيوب الملهج أثناء استخدامه من قبل العميل.

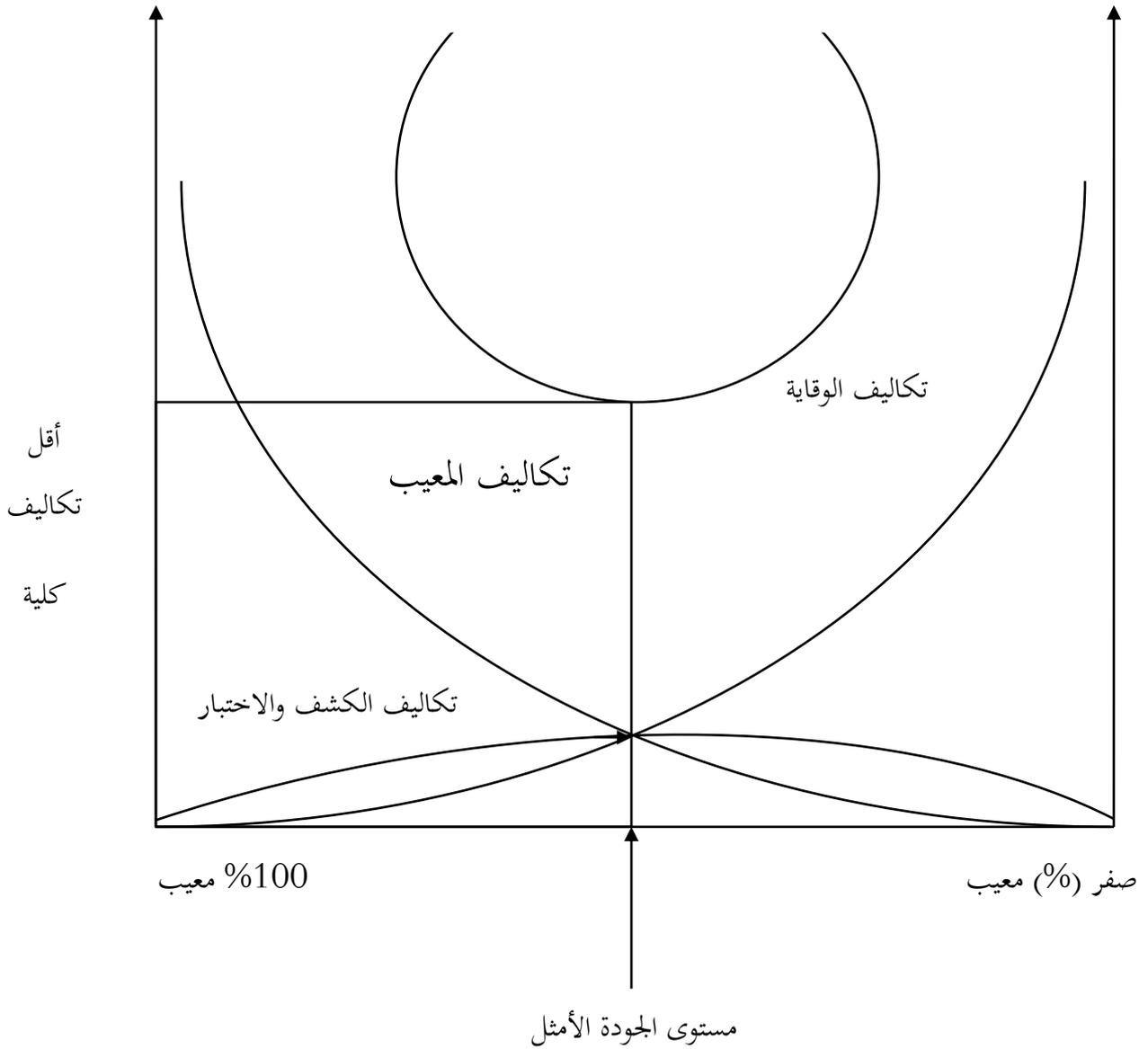
¹ سمير محمد عبد العزيز، الالودة الملهج بين إدارة الالودة الشاملة والإيزو 9000-10011، مطبعة الإشعاع، ط01، مصر، 1999، ص89.

² محمود سلامة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص230.

- تكليف الكلية:

وهي التي تشمل في مجموع التكاليف الأقسام الثلاثة السابقة¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 03: التكاليف الكلية لضبط الجودة



المصدر: سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 84.

¹ سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:

- يزداد مستوى الجودة بمستوى تكاليف الوقاية حتى يصل إلى نسبة الصفر % معيب أي أعلى مستوى للجودة؛
- ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن يصل إلى نسبة 100% معيب؛
- تكون تكاليف الكف والاختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفض 100% معيب، ثم يبدأ بالتزايد مع ارتفاع مستوى الجودة إلى أن ينعدم من جديد عند أعلى مستوى للجودة (صفر%) معيب؛
- تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة تكاليف المعيب، وتبدأ بالانخفاض كلما زاد مستوى الجودة إلى أن تصل قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم يعود الارتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية؛
- إن تحقيق مستويات الجودة العالية والمنخفضة يتطلب تكاليف باهظة، حيث تتحقق الجودة المثالية بأقل قيمة للتكاليف وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة لتحقيقه.

المبحث الثالث: إدارة الجودة.

إن مصطلح الجودة الآن أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستواها، لذا أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والمهيات بتطبيق مفهوم الجودة ، ذلك لكي يحافظ على أدائها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة ومبادئها.

قبل التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة ، سيتم إعطاء بعض التعاريف المختلفة لإدارة الجودة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة:

01/ التعريف الأول:

عرفت إدارة الجودة بأنها: " خلق ثقافة متميز في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على الجودة في المرحلة الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت"¹.

02/ التعريف الثاني:

وعرفها كل من (Baharat Cuakhlu) على أنها: "التفرق في الأداء إسعاد المستهلكين عن طريق عمل الكديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"².

03/ التعريف الثالث:

أما ديمنج فقد عرف إدارة الجودة على أنها تتكون من ثلاث عمليات وية، التخطيط والرقابة على الجودة وتحسين الجودة"³.

04/ التعريف الرابع:

لقد عرفها المعهد الفديريالي الجودة على أنها: " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"⁴.

¹ محمد عوض الترنوري وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2006، ص31.

² مأمون سليمان دراركة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2002، ص15.

³ Francoicay C A BY , " La qualité dans les services", 2eme edition economica, paris, 2002, p20.

⁴ محمد المصري، "إدارة الجودة الشاملة" مؤسسة الحواس الدولية للنشر والتوزيع، اسكندرية، ط1، 01، 2006، ص124.

05/ التعريف الخامس:

عرفها ستيفن هوكن و رونالدبراند أنها: " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدء التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء معرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"¹.

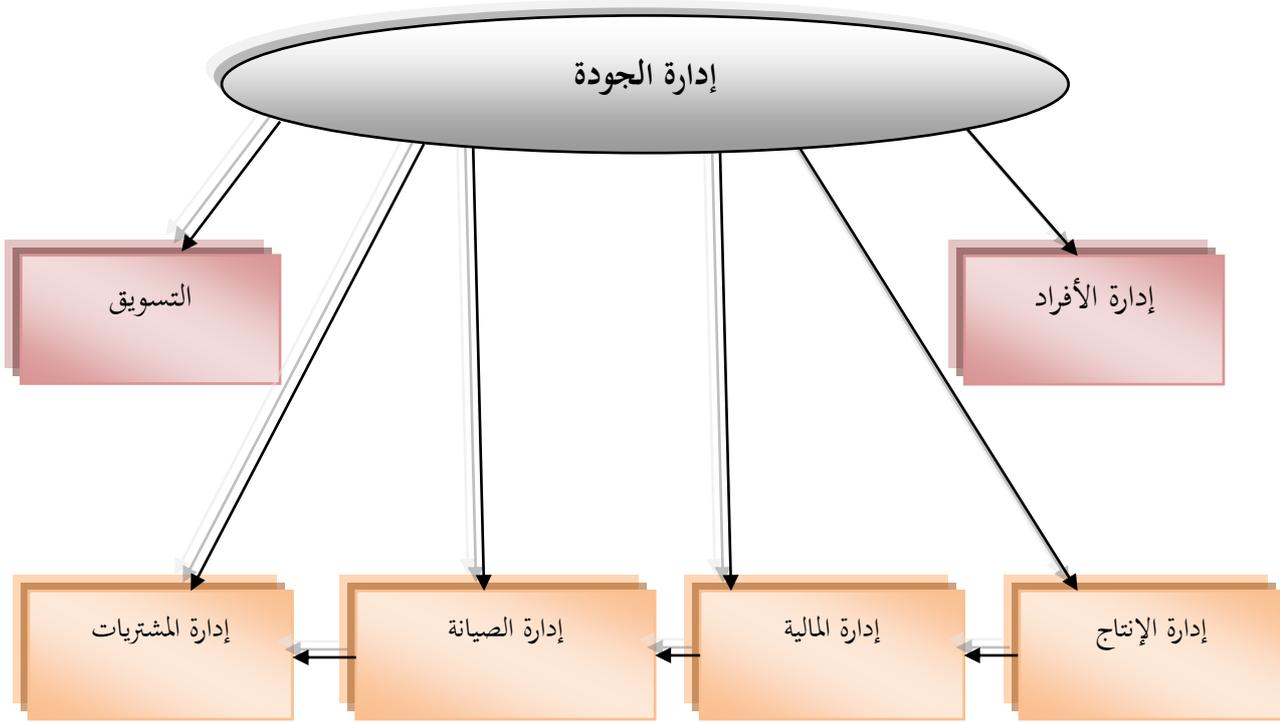
فالجودة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات، وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة، فجوهر الجودة هو²:

- تأسيس على فكرة التحسين المستمر؛
- العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوي؛
- إشراك جميع العناصر في المنظمة؛
- جعل المورد هو القاعدة الأساسية؛
- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية؛
- جعل عملية الجودة مصممة وليست التفتيش عن العيب؛
- وضع أهداف محددة للوصول إليها؛
- العمل على استيعاب أثر الاختلاف على العمليات.

¹ محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² المرجع نفسه، ص ص 124-125.

الشكل رقم 04: إدارة الجودة تربط جميع الأنشطة والأدوات على هيئة متكاملة



المصدر: محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص25.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة.

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول أفضل أداء ممكن، وتتمثل هذه المبادئ في¹:

1/ التركيز على العميل:

والمقصود بالعميل هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وأدوات وأفراد، فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت، بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ فيلسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء والتميز"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011-2012، ص14.

الشكل رقم 05: شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة.



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2005، ص95.

2/ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة (عميل داخلي أو خارجي)، فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم وفي مفهوم إدارة الجودة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات، وعلى ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز على المعلومات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.

3/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ الثاني يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

4/ شحت وتعبئة خيرات القوى العامة:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة على كفاءة العاملين بها، لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيرات، فالعاملين لا يحبون الأجر وحده، وإنما يحبون الشاء والامتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة.

5/ التغذية العكسية:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة.

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم اسهامات واضحة لدفع عجلة تطوير مفهوم إدارة الجودة ، ومن بينهم¹:

أولا: إدوارد ديمنج:

ولد ديمنج في الو.م.أ عام 1900، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل، وقد عمل أستاذ في جامعة نيويورك 1931، وألقى محاضرة في الجودة والأساليب الإحصائية، وبناء على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة فقد سافر إليها بعد الحرب العالمية الثانية، وقد كان نجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية إلى إنشاء جائزة سميت بإسمه تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة.

إن ديمنج طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي، كما أكد أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الإتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء، كما أشار إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص160.

وقام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة عوضاً عن النظام التقليدي الذي كان سائداً يوم ذاك، إن هذا النظام الجديد قد أدى إلى التطوير المستمر في الإنتاج والخدمات والعمليات وأداء الموظفين، كما يؤثر إيجابياً على رضا متلقي الخدمة وبالتالي بقاء المؤسسة وازدهارها لفترة طويلة، لقد شدد ديمنج على مسؤوليات على عاتق الإدارة العليا التي تقود إلى التغيير سواء كان ذلك في الأعمال أو النظام.

وإذا كان ديمنج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة، فذلك يرجع إلى النقاط القيمة التي وضع فيها 14 معيار كأسس عملية إدارة الجودة، وهي¹:

- 1/ إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة؛
- 2/ إيمان القيادة بالتغيير والتطوير؛
- 3/ عدم الاعتماد على الفحص بهدف إكتشاف الأخطاء وتكريس عملية بناء الجودة في المنتج لتكون أساساً للمراحل التالية لها؛
- 4/ إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة و أطراف الجهات المتعاملة معها، أساسها التفوق والتميز في الأداء لكي يتم إسعادهم، إذ أن من المهم أن لا يكون أساس هذه العلاقات السعر فقط (خلق العميل قبل السعر)؛
- 5/ التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من الشركة؛
- 6/ الاهتمام بعملية التدريب بكل مستمر؛
- 7/ تكريس دور القيادة بعملية التطوير؛
- 8/ الاعتماد على فرق العمل وتشجيعها على العمل وإبعاد الخوف عنها؛
- 9/ الانفتاح بين أقسام الشركة والتخلص من الحواجز القائمة بينها؛
- 10/ التخلص من عادة التهديد للعاملين وتوجيه اللوم إليهم؛

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

11/ التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر للأسلوب وطريقة أدائهم؛

12/ تكريس مبدأ الإعتزاز بالعمل لدى العاملين؛

13/ تطوير برامج التعليم والتحسين الذاتي؛

14/ الإلتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة الإنتاجية.

الشكل رقم 06: مثلث ديمنج



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص193.

هذا المثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة "ديمنج" في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة

الجودة¹:

- دعم وموازاة الإدارة للتحسين؛
- تطبيق المنهج الإحصائي؛
- تحسين العلاقات الداخلية.

¹ حميدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص64.

ثانيا: جوزيف جوران.

هو عالم أمريكي من أعلام الجودة في القوت المعاصر وصاحب القول المشهور " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها..."¹، وقد وضع جوران عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها لمدخل لتطبيق إدارة الجودة وتحقيق التطوير والتشجين وتشمل هذه الخطوات على:

1/ بناء الوعي بضرورة الحاجة إلى تحسين وتطوير الجودة؛

2/ تحديد أهداف التحسين المستمر؛

3/ بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تأسيس مجلس الجودة:

- تحديد المشكلات؛

- اختيار مشروعات التحسين؛

- تحديد فرق العمل.

4/ توفير التدريب لكل فرد؛

5/ تنفيذ المشروعات لحل المشكلات؛

6/ تقارير تقديم العمل؛

7/ الاعتراف والشهادة للإنجاز؛

8/ متابعة النتائج وإيصالهم للعاملين؛

9/ حفظ سجلات النجاح؛

10/ إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة للشركة وعملياتها والاحتفاظ بالقوة الدافعة.

¹ يوسف جحيم الطائي والآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 28.

ثالثا: الأفكار الأساسية المرتبطة "فيليب كروسبي":

بدأ كروسبي حياته العملية بوظيفة مشرف على خطوط الإنتاج في شركة ITT الأمريكية وتدرج في عدد مناصب فيها حتى وصل إلى منصب نائب المدير، وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في المجال الأول بعنوان (Quality is free) والثاني (Quality without tears)، يقوم برنامج كروسبي في إدارة الجودة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية وكذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة وقد أوضح كروسبي أن مفهوم العيوب الصفرية التي ينادي بها يغير ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي كانت تقترح على سبيل المثال أن يمكن وضع هدف ولكن 95%، 98% بدون عيوب¹.

رابعا: إيشاكوا:

يعد إيشاكوا من رواد الجودة اليابانية حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا عام 1939 تخرج إيشاكوا من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية وفي عام 1952 حصل على جائزة ديمنج تكريما له لإسهامه العلمي و العملي وتطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعتبر اليابانيون إيشاكوا الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة، وقد اقترح إيشاكوا مراحل مراقبة الجودة الكلية، وهي:

1/ العمل على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها؛

2/ التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة؛

3/ تكوين حلقات مراقبة الجودة؛

4/ مراجعة مراقبة الجودة الكلية؛

5/ التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية؛

6/ تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

¹ لرقط علي، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل هادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، الجزائر، 2008-2009، ص36.

المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة.

قبل أن نشير إلى العلاقة بين إيزو 9000 وإدارة الجودة يجب إبراز مفهوم الإيزو وإجراءات الحصول على شهادة الإيزو وسلسلة المواصفات القياسية ISO9000.

أولاً: تعريف الإيزو:

إن الإيزو كلمة إنجليزية ISO تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وقد أسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وجود 25 دولة في لندن عام 1974، وهي تتخذ من مدينة جنيف السويسرية مقراً لها وهي تدل على ما يلي¹:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات؛
- تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في المجالات الصناعية والتجارية والاتصالات؛
- وضع معايير والأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

ثانياً: التقييس:

نتيجة للتطورات والتحسينات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات برز اهتمام بالتقييس من أجل الوصول إلى لغة واضحة ومشتركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة، وبالتالي يمكن إعطاء بعض التعريف للتقييس.

التعريف الأول:

يعرف التقييس على أنه: " مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من منتجين مستعملين ومن أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة"².

¹ يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.

² محمد عبد الفتاح الصربي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 2003، ص197.

التعريف الثاني:

وتعرفه المنظمة للتقييس ISO على أنه: " نشاط يعطى في حلول ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها"¹.

ثالثا: المواصفات:

سيتم التطرق إلى تعريف المواصفات وخصائصها.

1/ التعريف الأول:

عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها: " عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو عملية"².

2/ التعريف الثاني:

وتعرف أيضا المواصفات على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام وتركز على النتائج المترجمة للعلم التكنولوجيا والخبرة، وتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني، الإقليمي والدولي".

¹ محمد عبد الفتاح الصربي، مرجع سبق ذكره، ص198.

² مأمون السلطي و سهيل إلياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000"، دار الفكرة المعاصرة، ط01، دمشق، 1999، ص103.

رابعاً: خصائص المواصفات:

وتشمل المواصفات عدة خصائص من بينها¹:

01/ المواصفات القاعدية:

تتعلق هذه المواصفات باللغة، المصطلحات وعلم القياس والوحدات والرموز وطرق القياس والتوثيق والتصنيف والترقيم، وتوضع هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية والتجارية والسياسية المعاصرة.

02/ المواصفات الخاصة:

تتعلق هذه المواصفات بتوصيف المنتج من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج والأداء وإمكانية الإستعمال.

03/ مواصفات أدوات التحليل والتجريب:

تهدف إلى تحديد تقنيات وأساليب قياس خصائص المنتج وهي بذلك تتعلق بعمليات الرقابة وتشمل أساليب أخذ العينات وطرق الاختيار والفحص، ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الاعتبار مدى توافر أجهزة القياس في الأسواق وإمكانيات الإنتاج المستعملة.

04/ مواصفات التنظيم والخدمات:

تهتم هذه المواصفات بوصف وظائف وأنشطة المؤسسة والعلاقات الموجودة بينها إضافة إلى منهجية عمليات الخدمة، ووضع أسس التنظيم والتنفيذ لمنشآت التركيب والصيانة.

¹ عنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المئانية لسكيكدة"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة المسيلة، دفعة 2006-2007، ص 61.

خامسا: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو:

تم عملية التسجيل في الإيزو عادة وفق المراحل والخطوات التالية¹:

01/ تقديم المنظمة الراغبة في التسجيل ISO 9000 طلبا إلى إحدى المنظمات المخولة بالتسجيل مرفقا بالرسم المالي المتعارف عليه، ويقوم المسجل بإجراء تقييم أولي للتعرف على طبيعة العمليات والحصول على فكرة عامة من نظام الجودة في المنظمة، وفي حالة وجود نواقص رئيسية فإن المسجل يطلب من المنظمة أن تزوده بجميع الوثائق ذات العلاقة بنظام الجودة، ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات وعلى ضوءها يطلب من المنظمة تصويب أي قصور يظهر وتسمى هذه العملية "بتدقيق الملائمة".

02/ بعد إتمام تدقيق الملائمة، يتم إجراء تقييم ميداني من قبل المسجل، حيث يزور المنظمة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم، وتستطيع المنظمة أن تبدي رأيها في تشكيلة هذا الفريق، ويشترط أن يكون واحد من أعضاء الفريق على الأقل خبيرا في التكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المنظمة، ويكون ممثل الإدارة (عادة مسؤول الجودة) حلقة الوصل مع الفريق ويزودهم بجميع المعلومات التي يطلبونها، ويقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات وخلال هذا التقييم يتم البحث عن دليل موضوعي للتأكد من مطابقة العمليات مع الإجراءات المكتوبة، ويطلق على هذه العملية "تدقيق المطابقة"، وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الأساسية والفرعية وتعطي المنظمة مهلة تصويبها وبعدها تجري إعادة تقييم شامل أو جزئي حسب حجم الثغرات أو الأخطاء التي ظهرت.

03/ عند إقناع المسجل بنظام إدارة الجودة المتبع لدى المنظمة، فإنه يمنحها شهادة المطابقة لأحد مقاييس ISO 9000 وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمنظمة كل ستو أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تتفق و الإجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاث سنوات عمليات تقييم شاملة، وإذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المنظمة لا تطبق الإجراءات المكتوبة، فإنه يتم سحب شهادة ISO 9000 منها وتوضع هذه المنظمة على القائمة السوداء.

¹ مأمون سليمان دراركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 246، 247.

04/ إذا غيرت المنظمة عملياتها جذريا فإن عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية وفي حالة كون التغيير في العمليات فرعيا، فإن على الشركة أن تقوم بتحديثها وتوثيقها وتكثفي بإعلام المسجل.

وتجدر الإشارة إلى التحدي الذي يواجه المنظمات لا يقتصر على قدرتها على اكتساب شهادة ISO 9000 فقط وإنما الأهم هو بذل الجهد الدءوب للمحافظة على مستوى متفوق من الجودة يضمن لها الحفاظ على موافقة جهات التسجيل للاستمرار في سريان الشهادة، وبالتالي إستمرار جني الفوائد المترتبة عليها، ولهذا تسحب شهادة الإيزو للمراجعة كل سنة بشكل دوري وأحيانا بشكل مفاجئ للتأكد من ان الشركة مازالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

سادسا: سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000:

إن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية وهي¹:

01/ مواصفات ذات الرقم ISO 9000:

تتضمن إشارات للاختبار والاستخدام وتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتوجات الجاهزة.

02/ مواصفات ذات الرقم ISO 9001:

تتضمن نموذج لتوليد في التصميم والتطوير والإنتاج والخدمة ما بعد البيع.

03/ المواصفات ذات الرقم ISO 9002:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عضوا، أي أن هذه المواصفة تغطي كل المجالات السابقة، عدا التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع مثل: الصناعات الكيماوية.

¹ مأمون سليمان الداركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248.

04/ المواصفات ذات الرقم ISO 9004:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل 16 عضواً، وتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين الأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الاكتفاء بالفحص والاختبار النهائي للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الاستخدام.

05/ المواصفة ذات الرقم ISO 9000:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات، أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة الإيزو 9001، 9002، 9003.

- إيزو 9004-1: وهي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.
- إيزو 9004-2: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.
- إيزو 9004-3: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة.
- إيزو 9004-4: وهي إرشادات الخاصة بتحسين الجودة.
- إيزو 9004-5: وهي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.

الجدول رقم 03: الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو والجودة

نظام إدارة الجودة	نظام الإيزو	جوانب الاختلاف
__ يأخذ الاهتمام الكافي.	__ لا يأخذ الاهتمام الكافي.	1/ الاهتمام بالعميل
__ تعطي الأهمية اللازمة.	__ لا تعطي الأهمية اللازمة.	2/ جودة المنتج أو الخدمة
__ يتم التركيز عليها.	__ لا يتم التركيز عليها.	3/ مبادئ التحسين المستمر
__ تعطي الاهتمام اللازم.	__ لا تعطي الاهتمام اللازم.	4/ مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون و القيادة الفعالة
__ معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى.	__ معايير دولية متفق عليها وذات طابع عالمي.	5/ المعايير المتبعة
__ تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته.	__ تعامل غير مباشر مع العميل.	6/ التعامل مع العميل
__ المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.	__ المنظمات الحاصلة على شهادة ISO ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي المواصفات ومتطلبات الشهادة.	7/ الاستقلالية
__ تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة.	__ تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي.	8/ نوعية الشركات

المصدر: مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

خلاصة الفصل:

تعد الجودة من أهم المفاهيم التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها، وتحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعرف على أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء، وبالتالي ولأنهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، ففي ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية، أصبح الإلتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات، عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية والتي تتصف بحدة المنافسة، وبقاء الأفضل والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات ولا تكتفي الجودة بتحقيق هذا الهدف بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها والذي لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها لقدرة تنافسية قوية.

الفصل الثاني

مدخل إلى القدرة التنافسية

للمؤسسة التصديرية

تمهيد الفصل:

إن تنافسية المؤسسة التصديرية ليست حقيقة بسيطة بل هي محصلة تكامل مجموعة من القوى التي تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة الاقتصادية وقدرتها التنافسية، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى القدرة التنافسية حتى تضمن المؤسسة الاقتصادية قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين.

وتبذل المؤسسة الاقتصادية جهدا كبيرا لتعزيز قدرتها التنافسية، وما تحصلت عليه يعبر عن ميزة تنافسية مؤقتة من إحداث تجديرات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها.

كما تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم خيارات متنوعة من المنتجات، وتؤثر هذه الأخيرة على المؤسسة مما يجعلها تتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. ولا يمكننا الحديث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دون أن نأخذ بعين الاعتبار المحيط التنافسي التي تمارس في المؤسسة الاقتصادية نشاطها.

وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية المؤسسة التصديرية.
- ◀ المبحث الثاني: محددات القدرة التنافسية وأهم أنواعها.
- ◀ المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة التصديرية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية المؤسسة التصديرية.

نظرا لما يعرفه العالم من حدّة المنافسة، أصبح لزاما على كل المؤسسات الاقتصادية أن تجد لنفسها ركنا تحمي به من عواصف التغيير في السوق العالمي، وهو ما يعرف بالتنافسية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من الحفاظ على استمراريته وحماية نفسها من الزوال.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية التصديرية وأهم أنواعها.

أولا: مفهوم التنافسية¹:

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة و النمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة. يعتبر مفهوم القدرة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي و العملي. فأكاديميا 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 وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعمليا يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والحفاظة على الاستثمار في القدرة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملا 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.

¹ بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 184.

من حيث المعنى تشير القدرة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا باتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق القدرة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (نتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان و الاسم والشهرة).

للقدرة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي و البعد الخارجي، فداخليا تبني القدرة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة، ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيدا على هذه القدرات والإمكانات و الموارد والإستثمار فيها بشكل يحقق القدرة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة التي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للقدرة 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 بالقدرة كإشارة لأهمية كون هذه القدرة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن القدرة التنافسية الجيدة هي القدرة التي تجعل المؤسسة تملك موقفا أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على القدرة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة التنافسية وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية¹.

تفاوتت تعريفات التنافسية بشكل كبير بين جهة وأخرى تبعا للمفهوم المعتمد، ومن أبرز التعاريف المتداولة ما يلي²:

- بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي: "التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستدامة".
 - و بالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية: "التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة ومن ثمة زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات".
 - و بالنسبة لمجلس تنافسية الصناعة الأمريكية: "على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".
 - كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى: "على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".
- ويمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتبر بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة أو بقائها واستمرارها، يتم بإرساء قواعد متينة على الجودة والتميز والتكلفة والسعر الأفضل والتوقيت الأقل في الإنتاج والسرعة.

¹ نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 04 مارس 2015، العدد 03، ص 23.

² أسماء رومان، "دراسة العوامل المؤثرة على تصنيف الجزائر وفق المؤشرات التنافسية الدولية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية علوم الاقتصادية، 2013-2014، ص 4.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة عبر التركيز على جانب معين، كما يلي:

الجدول رقم (4): وجهات النظر المختلفة للقدرة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بكل 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 & TAMPO	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 القدرة التنافسية" مرجع سبق ذكره.

ثانيا: أنواع التنافسية وأسبابها:

1- أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية، نذكر منه¹:

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف كمحدد رئيسي للتنافسية.
2. التنافسية غير سعرية: باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.

¹ زواري الحبيب، "سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر)"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 18 مارس 2015، جامعة غليزان، ص5.

3. التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، حيث تكتسب المؤسسات المصدرة لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من التصدير حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة.

4. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال التمييز في صناعات عالية التقنية.

2- أسباب التنافسية:

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، ونذكر منها¹:

- 1) ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية.
- 2) وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق.
- 3) سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة بفضل شبكة الإنترنت و آليات الاتصال الحديثة.
- 4) تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.
- 5) مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق.

ويتضح أن كل هذه المعلومات ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية يسهل للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها، وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها، وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية².

¹ عيسى دراجي، " البيئة والقدرة التنافسية "، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، جامعة عين الدفلى، ص16.

² سلامي فتيحة، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة " مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية علم التسيير، 2013-2014، ص35.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية:

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتمكين هذه المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها، وقد حدد (porter) ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية وهي¹:

1- استراتيجية الريادة في التكلفة:

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح المؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، إذ يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

2- استراتيجية التمييز:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة، وتتركز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المتميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

3- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة لقطاع محدود من السوق المستهدف والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من القدرة التنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين أو المنتجات المتميزة من حيث الجودة، المواصفات، وخدمة العملاء.

¹ العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة" رسالة مقدمة لنيل هادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الخروبة، كلية العلوم الإقتصادية، 2005، ص ص 103، 104.

جدول (5) استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد. ➤ مهارات هندسية في مجال العمليات. ➤ الإشراف المكثف للعمل. ➤ تصميم المنتجات بكل يؤدي لسهولة التصنيع. ➤ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رقابة محكمة على التكاليف. ➤ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ➤ تنظيم ومسؤوليات واضحة. ➤ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التفصيل	<ul style="list-style-type: none"> ➤ قدرات تسويقية عالية. ➤ هندسة المنتجات. ➤ الاتجاه نحو الإبداع. ➤ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ➤ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ➤ الريادة في التكنولوجيا. ➤ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. ➤ تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات. ➤ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ➤ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التفكير	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مزيج من السياسات أعلاه. ➤ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مزيج من السياسات أعلاه. ➤ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مصدر

سبق ذكره ص 421.

ثانيا: التكتيكات التنافسية:

ويقصد بها الخطة التفصيلية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين¹:

1. تكتيكات البعد الزمني، متى تنافس؟

و تخضع المؤسسة هنا إلى خياران: إما أن تكون المبادرة والرائدة في إطلاق المنتج الجديد، مما يمنحها مزايا عديدة كبناء سمعة جيدة وخفض التكلفة وتحقيق معدلات عالية مؤقتة للربحية، وإما أن تقلد لاحقا المؤسسة الرائدة مما يمنحها امكانية تقليص ميزانية البحث والتطوير وكذا تقليل المخاطر إلى أن ينجح المنتج الجديد.

2. تكتيكات موقع السوق، كيف ينافس؟

يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجيتها التنافسية وفق أحد الأشكال التالية:

- التكتيكات الهجومية: ومن أهمها المواجهة المباشرة، المناورة على الأجنحة، هجوم متعدد الجبهات، هجوم التجنب، أو هجوم العصابات.
- التكتيكات الدفاعية: وتهدف إلى جعل القدرة التنافسية أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، وذلك بواسطة وضع حواجز هيكلية لدخول الصناعة، تقليل الدافع للهجوم (أسعار منخفضة).

¹ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التنافسية

1- أهداف التنافسية:

هناك عدة أهداف للتنافسية، نذكر منها¹:

- ✓ تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- ✓ التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون كلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- ✓ الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

2- أهمية المنافسة:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقليل التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي تنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي.

إن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفرادها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو، ولا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استغلال الطاقات للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية، وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو

¹ عيسى دراجي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة، وأصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة (القدرة التنافسية كنموذج استراتيجي للتنمية)¹.

المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية وعناصرها.

إن القدرة التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها ولهذا فقد أصبح مفهوم القدرة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية. ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.²

أما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"³.

كما تعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية على أنها: "تلك المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية، وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى"⁴.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² بوركوة عبد الملك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 48.

³ سامية سرحان، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص 34.

⁴ ابتسام بوشويط، "آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009-2010، ص 3.

ويعرفها كوتلير (Kotler) القدرة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"¹.

ويمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: "القدرة المستمرة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة"².

من خلال تعاريف القدرة التنافسية يمكن القول أن نجاح المنظمة في إيجاد نظام يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية وخلق القدرة أمر مهم جدا بالنظر إلى اتساع دائرة المنافسة وانتقالها من البيئة المحلية إلى العالمية³.

2- عناصر القدرة التنافسية.

تتكون القدرات التنافسية من مجموعة من العناصر هي كالتالي⁴:

- **الجودة:** ويقصد بها مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في منتج معين بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين والمرتبين، والجودة أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسات الأعمال، وهي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وتعتبر الجودة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز استراتيجية التمييز مما يسمح لها بزيادة ابتعادها عن المنافسة كما أن الجودة تعتبر فرصة تنافسية مهمة قد تفرض دورا استراتيجيا فريدا ضمن المؤسسة.
- **الموارد:** ويقصد بذلك أن يتوافر لدى المؤسسة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تقديم القدرة التنافسية الدائمة لعملائها، وهي تنقسم إلى مادية، بشرية ومالية.

¹ الابتسام بوشويط، مرجع سابق، ص4.

² باسل فارس قنديل، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، كلية التجارة، 2008، ص 59.

³ ضويفي حمزة والعيديان إلياس، "الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، المركز الجامعي بتسمسيت، ص13.

⁴ زيني فريدة وشيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، المركز الجامعي بجميس مليانة، ص13.

- **عناصر التكلفة:** تعتبر عناصر التكلفة من أهم العناصر التي تستفيد منها المؤسسة وتستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الامداد بالقدرة التنافسية وتمثل هذه العناصر فيما يلي:
 - اقتصاديات الحجم التي تبين قدرة المؤسسة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة.
 - تكاليف السوق.
 - العملية الإنتاجية وتأثيرها على مركز التكلفة.
 - الخبرة التي تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة التكلفة.
- **إدارة المعرفة:** لقد أصبحت المعرفة مصدرا لإمداد المؤسسة بالقدرة التنافسية، فهي نتاج لانعكاسات خبرة أو تجربة الأشخاص، فهي المصدر الذي يعتمد عليه الأفراد في أدائهم لعملهم وهناك عدة أساليب لبناء القدرة التنافسية: التنافس بالوقت، المقارنة بمنافس نموذجي... الخ.

المطلب الثاني: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية.

1- مظاهر القدرة التنافسية:

- تتجلى القدرات التنافسية في عدة مظاهر، ويمكن أن نذكر منها ما يلي¹:
- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.
 - التكلفة الأقل لمن يحقق أدى سعر تنافسي.
 - المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات أو المنتجات.
 - العلاقة الفعالة والديناميكية مع الموردون وباقي أطراف المؤسسة.
 - سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير الإنتاج.
 - الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.
 - تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 95.

- خدمات ما بعد البيع مثل: عمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time).
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

2- محددات القدرة التنافسية:

تحدد القدرة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما¹:

✓ **حجم القدرة التنافسية:** يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت القدرة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر، وللقدرة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه القدرة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين لسياسة هجومية فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال وهذا ما يستوجب خلق قدرة جديدة أو القيام بتجديد القدرة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

✓ **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق قدرة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية.

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد¹:

- ◀ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي تعد أول من قام بابتكار الهواتف المحمول، وشركة التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- ◀ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ◀ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة والتي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب قدرة أو قدرات تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية "بيئة - قدرة" باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء القدرة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

ثانيا: أسباب تطوير القدرة التنافسية.

إن عملية تنمية وتطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من قدرة إلى أخرى، فتتجلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة.

ومن بين أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد²:

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص53.

² المرجع نفسه، ص93.

1. **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل: تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.
 2. **التغير في القيود الحكومية:** تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.
 3. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها:** يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية قدرة جديدة.
 4. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.
- محمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة التصديرية

تعتمد المنافسة على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق قدرة تنافسية وتطبيق نظام إدارة الجودة التي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000، فالمنافسة وخاصة في الوقت الراهن تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديدة وصعبة.

المطلب الأول: نتائج إدارة الجودة :

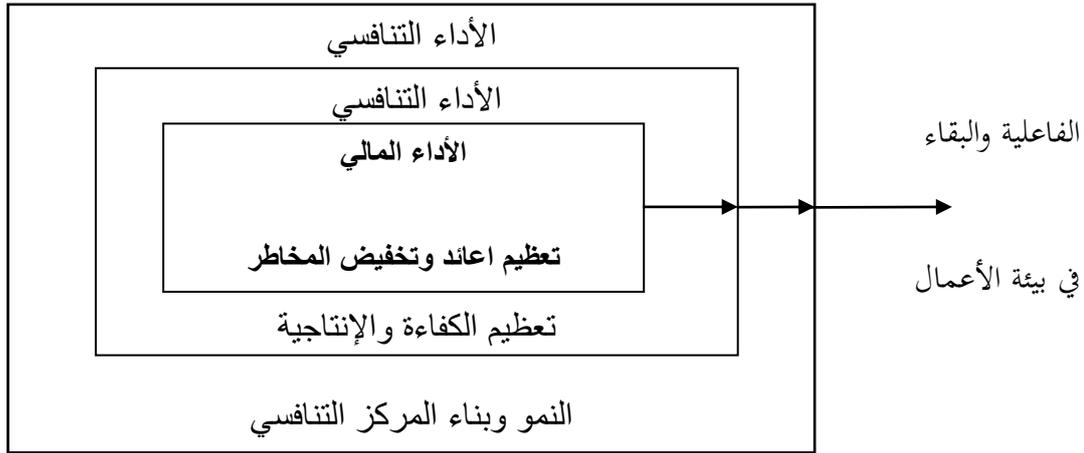
تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق عدة نتائج هي¹:

أ- **نتائج مالية:** اسهمت إدارة الجودة بتحسين الأداء المالي باتجاهين، أولهما زيادة المبيعات والثاني تخفيض التكاليف، وكلاهما محدد مهم لربحية المؤسسة، إذ تتزايد المبيعات كلما زادت استجابة المؤسسة للمؤسسات لتوقعات زبائنهم، وهذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم.

¹ زكرياء الدوري و احمد على صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، من ص 393 إلى ص 389.

كما تسهم في تخفيض التكاليف ومنها كلفة إعادة العمل والضمان وتكاليف الفشل، فضلا عن المزايا الأخرى غير الظاهرة المتمثلة في تحسين سمعة المؤسسة ومركزها في السوق التنافسية ويظهر الشكل النتائج المالية لإدارة الجودة.

الشكل 07: النتائج المالية لإدارة الجودة.

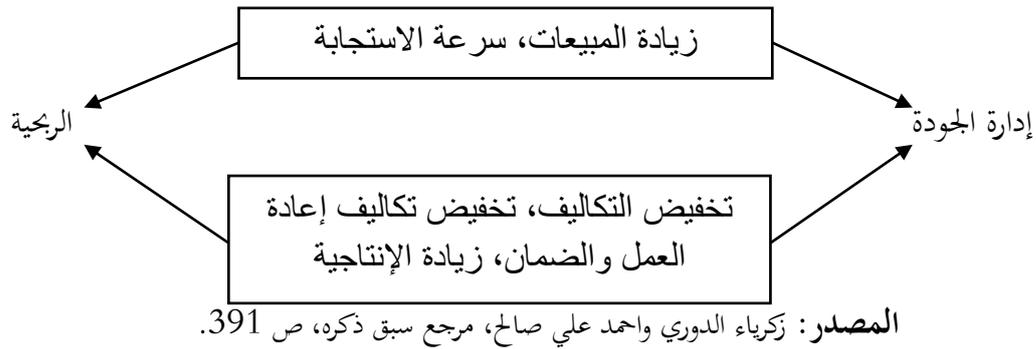


المصدر: زكرياء الدوري و احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 389.

ب- النتائج التشغيلية: يشير المصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينهما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي، إما بزيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات التي تحقق المستوى ذاته من المخرجات كما ونوعا أو كلاهما.

إن تحسين التصميم يسهم في إلغاء الخصائص غير الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة، وهذا يعني تقليص مدخلات العملية، وإما تحسين جودة العملية فيسهم في رفع كفاءة العمليات من خلال إلغاء وإعادة تنظيم المسارات التي لا تحقق قيمة مضافة جوهرية، وهذا يعني بالضرورة زيادة المخرجات ذات الجودة المقبولة، وكلاهما يساهم في رفع الانتاجية فضلا عن مزايا غير مباشرة تتمثل في تقليص زمن إطلاق المنتجات للسوق وتسهم جودة العملية في تقليص زمن الدورة وتخفيض المخزون.

الشكل 08: النتائج التشغيلية لإدارة الجودة.



ج- النتائج التنافسية لإدارة الجودة: اتفق العديد من الباحثين بأن الأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة في التكيف والبقاء في بيئة الأعمال.

وقد أثبتت الدراسات الكثيرة بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي وسمعة الصناعة إلى مستويات أعلى، وأن دعم إدارة الجودة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين، فالتركيز على الجودة يساهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة، ومن ثمة تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسن صور التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة وخدمتها.

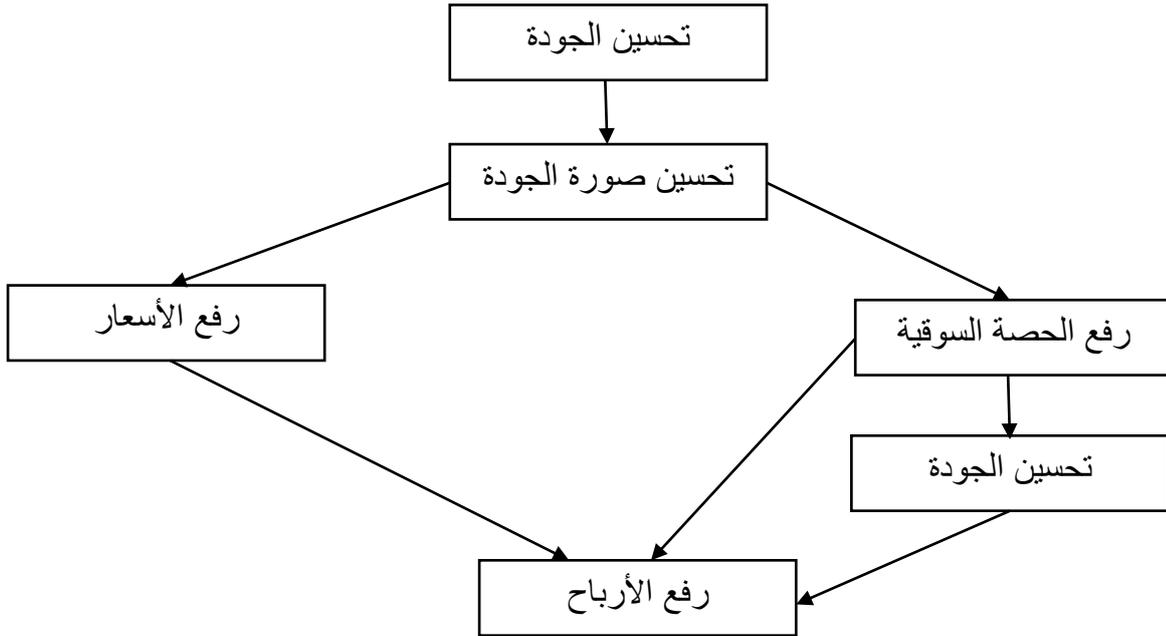
المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة التصديرية.

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن المستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

1- العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة من السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسة يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، والرفع من حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذه ما يوضحه الكمل الموالي¹:

الشكل 09: العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة من السوق.



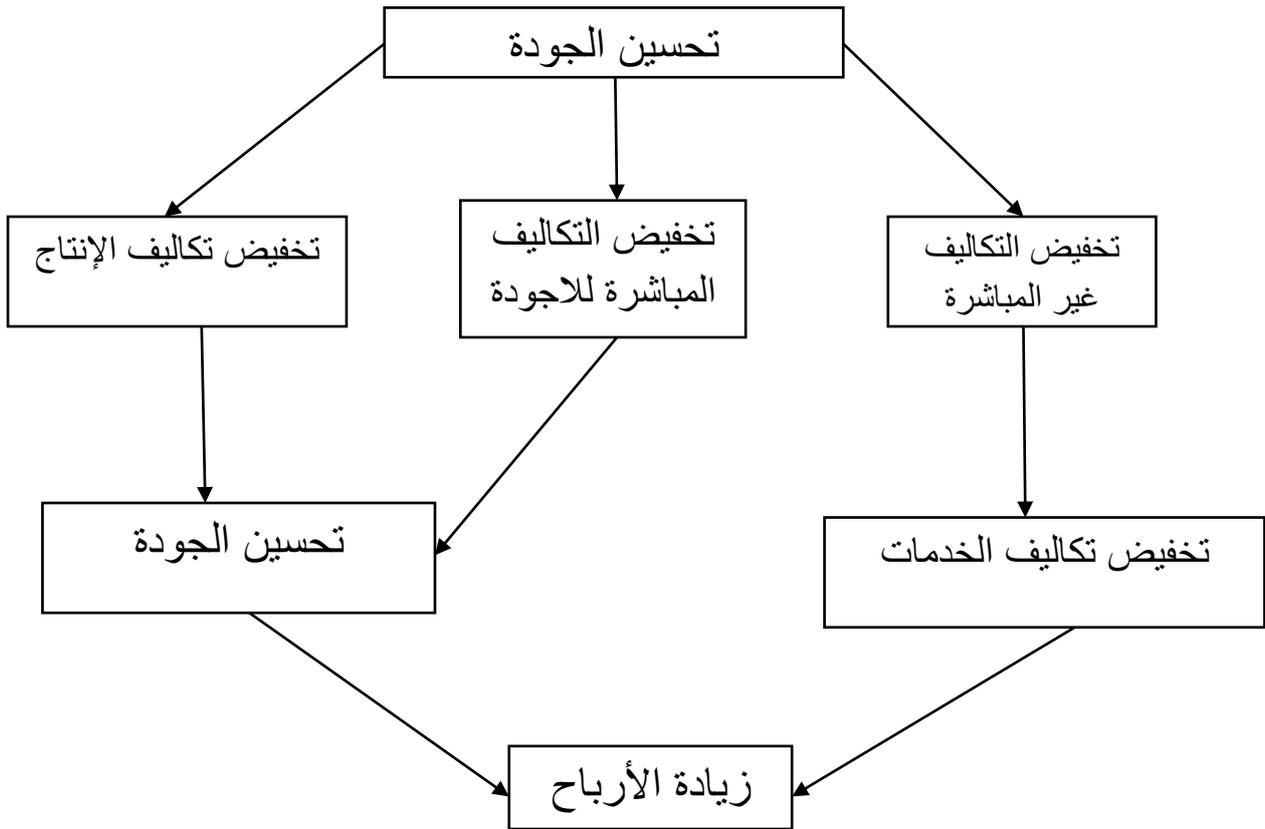
المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

2- العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسئولة عن ارتفاع التكاليف، بل اللاجودة، إذ أن اللاجودة لها آثار على التكاليف من حيث الفحص، الوقاية، الفضلات، تراجع الزبائن، التعويضات، الاصلاحات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الكمل الموالي:

¹ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب، الأردن، ص10.

الشكل 10: العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص1.

3- العلاقة بين الجودة والاستراتيجية التنافسية:

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجية التنافسية الأساسية الثلاثة التي اقترحها "بورتير" (M. Porter) والمتمثلة في استراتيجية السيطرة على أساس تدنية التكاليف والتميز و التركيز.

أما بالنسبة لدور الجودة في استراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في استراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

كما أثبتت أن الاستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لدفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الانتقادات التي ترى بأن هناك علاقة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في الجدول الموالي:

الجدول 06: موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح. 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء). - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية. - بحوث تجديد الطرق. 	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف.
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع الأسعار. - رفع أسعار البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة للمنتجات التنافسية). - الأداء. - خصائص ثانوية. الخدمات. - بحوث تجديد المنتجات. 	التميز.
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج بين المطابقة والتصميم. 	التركيز.

المصدر: عبيد علي أحمد حجازي، "بحوث التسويق"، دار زهان، عمان، 1998، ص 27 و ص 28.

المطلب الثالث: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق القدرة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية لتجارة وملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة "جوران" "Juran" بقوله: "أنت لست مجبراً على تطبيق إيزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون"¹.

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمة العمليات، الإلتزام بمواعيد التسليم، تنوع وتوفير الخدمة أو المنتج في الأسواق، ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة (معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة، حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه، زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية².

تطبق المؤسسات مواصفات إيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز قدرة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا تعني نهاية المطاف بل أنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا الصناعة وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، الأردن، دار وائل للنشر، ط 01، 2001، ص15.

² محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص5.

خلاصة الفصل الثاني:

مما لا شك فيه أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الاستمرارية والتفوق على منافسيها، لذا فالمؤسسات مطالبة بامتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق والتميز.

وإن مما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الجودة تعتبر سلاح استراتيجي للحصول على مزايا تنافسية التي تبني فلسفة إدارة الجودة ، ولعلّ اعتبارها كعامل من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات في ظل التغييرات المتلاحقة إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية المساهمة في تحقيقها، كان من أبرزها تطبيق مواصفات الإيزو 9000 وإلى تحسين جودة السلع والخدمات من خلال جودة الأداء، أو بمعنى آخر فإن مواصفات الإيزو 9000 تشترط جودة العمليات داخل المؤسسة ووسائل الإتصال والعلاقة فيما بين الممولين والمستهلكين، أي أنها تهتم بجودة نظام المؤسسة، وطبعاً الهدف منها هو ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة بما يفني بمتطلبات العملاء.

كما رأينا أيضاً أن تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يعد قدرة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية، وبالتالي زيادة إضافية إلى تسهيل دخولها إلى الأسواق العالمية.

الفصل الثالث

دراسة سيرانية بمؤسسة

سونلغاز

تمهيد:

بعءما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المرتبطة إدارة الجودة و القدرة التنافسية ومن أجل توضيح المفاهيم أكثر ومحاولة إبراز العلاقة بينهما قمنا بالدراسة الميدانية، وهذا بإسقاط ما تم دراسته على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز (الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز) بسعيدة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

1/ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست SONELGAZ بمقتضى الأمر 59-69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر 07-85 المتعلق بالإنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج sonelgaz في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SENELGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء و الغاز.

كل هذه التعديلات جاءت من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية.
- تنظيم المنافسة.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين جودة الخدمة.
- ضمان الخدمة الاجتماعية.
- تطبيق تسعيرة موحدة.

2/ تعريف المؤسسة:

الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز: " هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع في: الوسط، الشرق، الغرب، والجزائر".

- المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسعيدة:

هي فرع من فروع مجمع "sonalgaz" لتوزيع الكهرباء و الغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء و الغاز وإصلاح الأعطاب.

المطلب الثاني: أقسام و نشاطات الفرع.

1/ أقسام الفرع:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.
- قسم دراسة الاستغلال والعمل.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المالية و المحاسبة.
- فرع الوسائل العامة.
- المصلحة التقنية للكهرباء.
- المصلحة التقنية للغاز.
- المصالح التجارية (النصر، الرباحية).

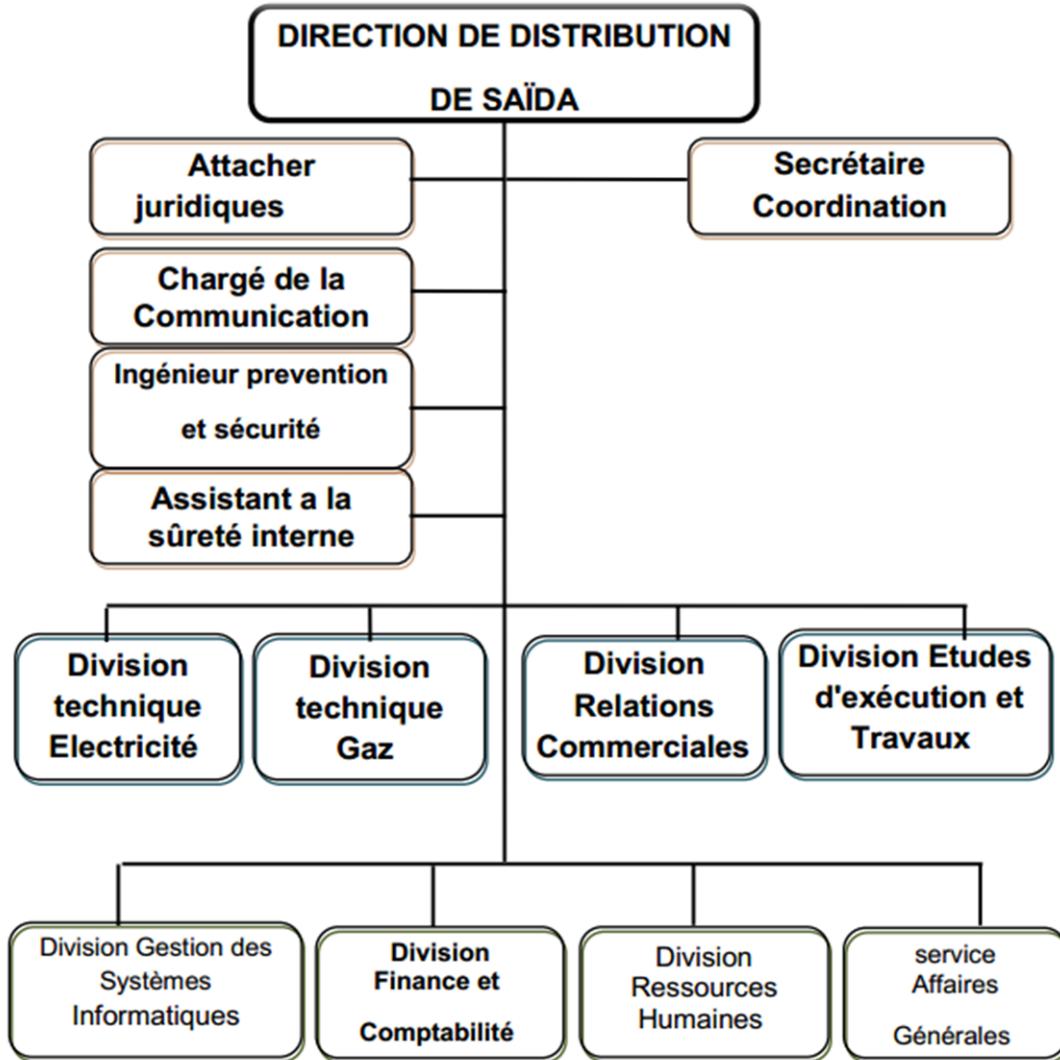
2/ نشاطات الفرع: يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

- توزيع الكهرباء.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- تركيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء و الغاز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع

تبين لنا من الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة أنه من الشكل العمودي توجد خلية مكلفة بالاتصال. وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل (7): الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.

❖ من خلال الشكل رقم (7) نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسعيدة تتكون من

الأقسام التالية:

- أمانة التنسيق.
- مصلحة الأعمال القانونية.
- مصلحة الاتصالات.
- مصلحة الأمن.

❖ بالإضافة إلى:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم دراسة التنفيذ والأعمال (الكهرباء و الغاز).
- قسمي الاستغلال.
- إدارة الموارد البشرية.
- المالية و المحاسبة.
- تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: إعداد إستمارة إستبيان وتحليلها.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - لولاية سعيدة بعدد إجمالي مكون من 30 مجيب على الإستبيان، وبعد جمعه من المبحوثين يتم 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 لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية للمؤسسة) .
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون **Pearson** " .
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي البسيط " **Regressions** " .

ملاحظة :

قسمنا الإستبيان إلى ثلاث أقسام كما يلي :

- 1- القسم الأول : البيانات الوصفية (الشخصية) : وقد ضمت خمس (05) متغيرات وهي : الجنس , العمر , المستوى الدراسي , الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي .
- 2- القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة : وضم هذا القسم 14 متغير سميت من م1 إلى م14 في برنامج spss وتناولت هذه المتغيرات معايير الجودة وتطبيقاتها في المؤسسة .
- 3- القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة : وضم هذا القسم 16 متغير (فقرة) بإستعمال مقياس ليكرت الخماسي من م15 إلى م30 وتناولت هذه المتغيرات المنافسة للمؤسسة .

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) : لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان للقسمين الثاني والثالث على حدا و هذا راجع لأنه لا يوجد تجانس لمتغيرات القسمين , بحيث تحصلنا على معامل الثبات بـ **0,720** كما هو موضح في الجدول (7) لمتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة) كما تحصلنا على معامل الثبات بـ **0,872** كما هو موضح في الجدول (8) لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية للمؤسسة) و هما قيمتان تفوقان المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر بـ **0,70** ومنه نستنتج أن نتائج الإستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات .

الجدول (7)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,720	14

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

الجدول (8)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,872	16

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

القيمتان **14** و **16** تمثل عدد المتغيرات للقسمين الثاني والثالث على التوالي .

الجدول (9)

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

N: يمثل العدد الكلي للعينة (30 مجيب على الإستبيان)

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

2- التكرارات، النسب المئوية :

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

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

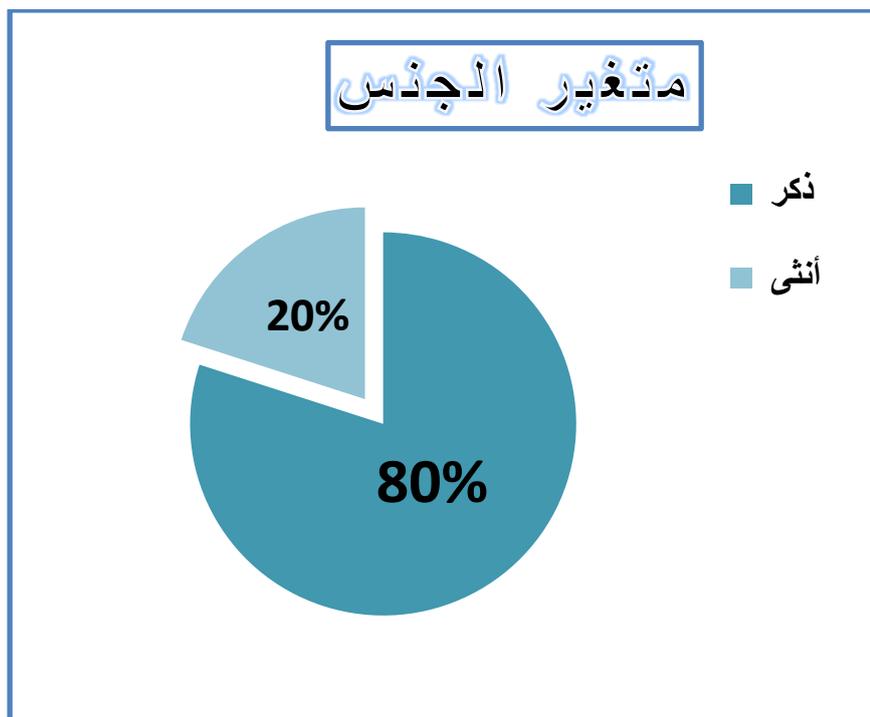
التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الجنس
80 %	24	ذكر
20 %	06	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 30 ، بحيث أن نسبة العمال من العينة المدروسة في المؤسسة " من الذكور " تشكل الأغلبية ب 80 % في حين أن نسبة العمال " من الإناث " شكلت 20 % من مجموع العينة .

الشكل رقم 11 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر :

الجدول رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

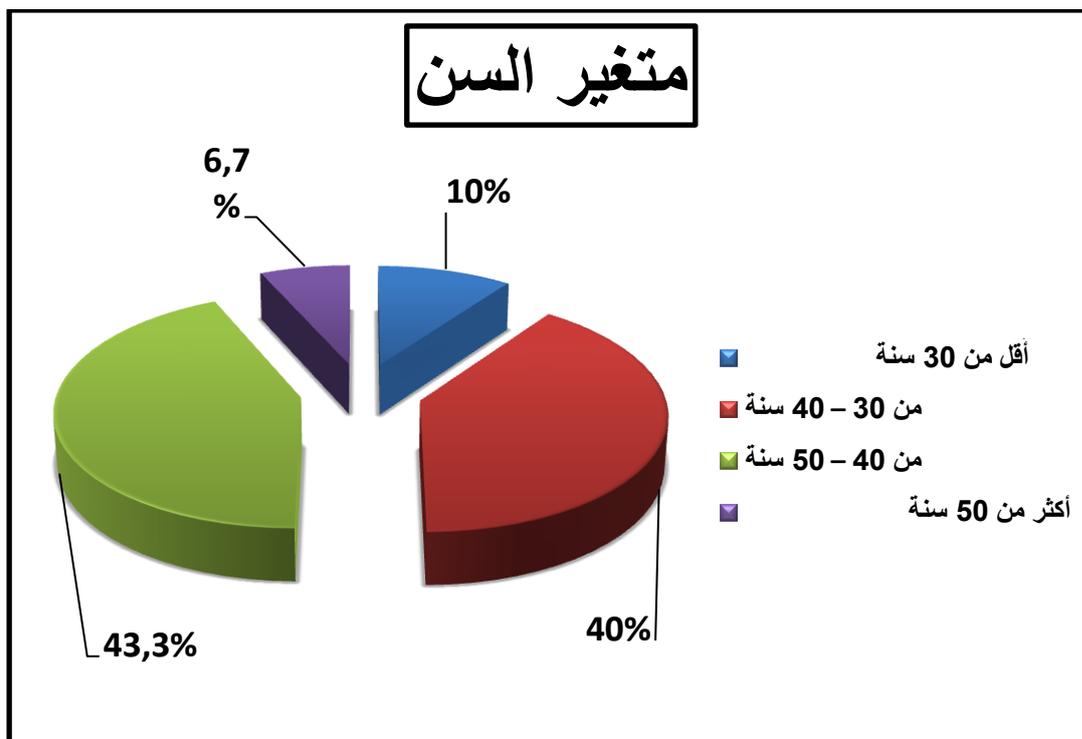
التكرار النسبي %	التكرار المطلق	السن
10 %	03	أقل من 30 سنة
40 %	12	من 30 - 40 سنة
43,3 %	13	من 40 - 50 سنة
6,7 %	02	أكبر من 50 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية " من 40 - 50 سنة " بنسبة 43,3 % تلتها الفئة العمرية " من 30 - 40 سنة " بنسبة 40 % ثم الفئة العمرية " أقل من 30 سنة " بنسبة 10 % وفي الأخير الفئة العمرية " أكبر من 50 سنة " بنسبة 6,7 % من مجموع أفراد العينة .

الشكل رقم 12 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي :

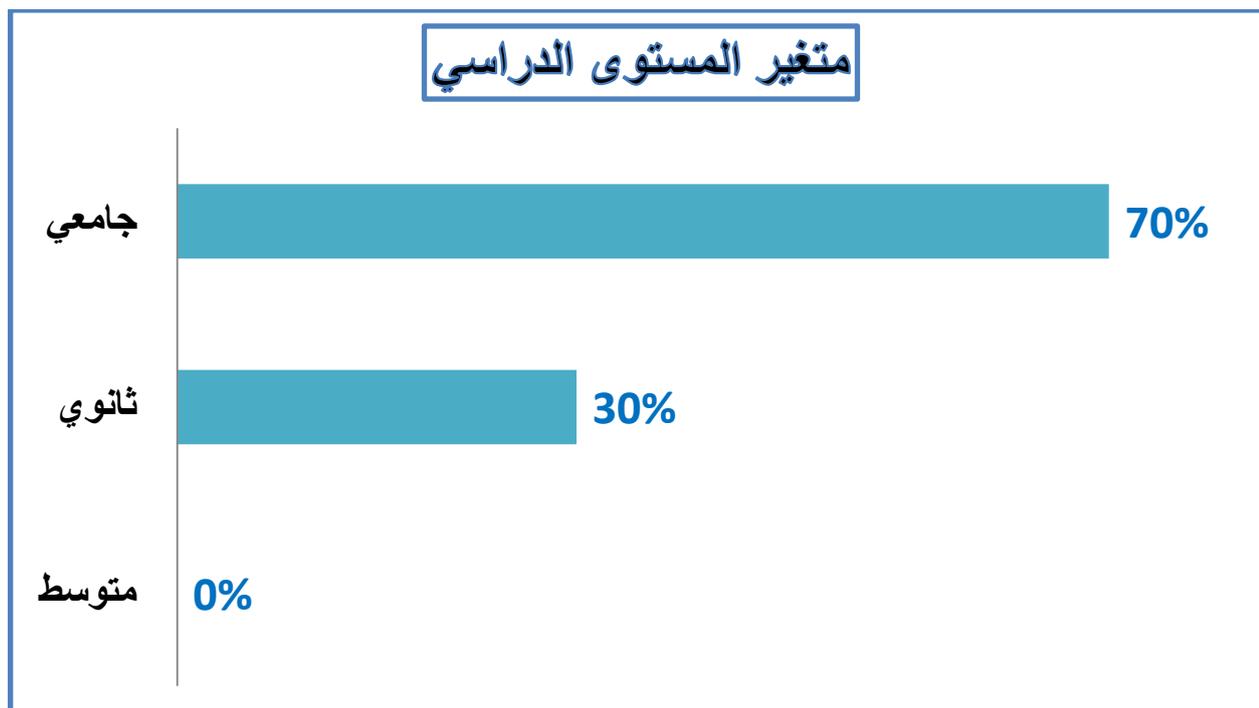
المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
متوسط	00	0 %
ثانوي	09	30%
جامعي	21	70%
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بما يعادل الـ 70 % يملكون مستوى تعليمي "جامعي" تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي "ثانوي" بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة , في حين لم تتضمن العينة المستهدفة عمال بمستوى تعليمي "متوسط"

الشكل رقم 13 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية

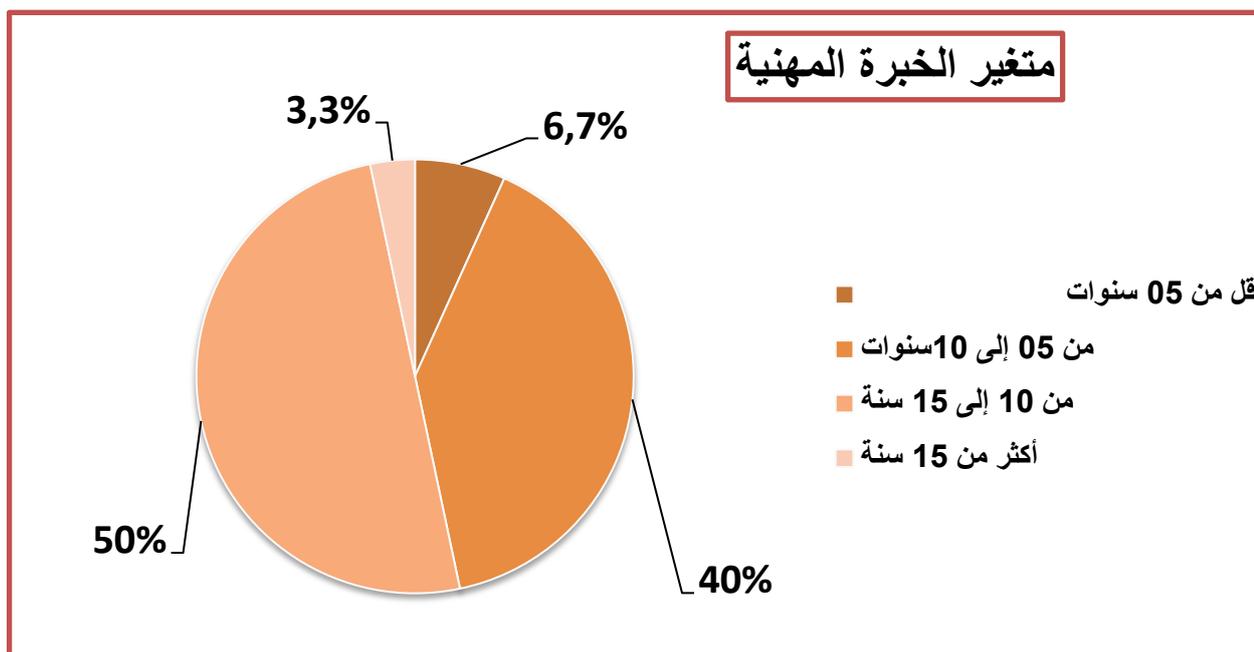
عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	02	6,7 %
من 05 إلى 10 سنوات	12	40 %
من 10 إلى 15 سنة	15	50 %
أكثر من 15 سنة	01	3,3 %
المجموع	30	100 %

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المستهدفة كانت لفئة " من 10 إلى 15 سنة " بنسبة 50 % تلتها الفئة من العينة الذين تتراوح خبرتهم " من 05 إلى 10 سنوات " بنسبة 40 % ثم فئة " أقل من 05 سنوات " خبرة عملية بنسبة 6,7 % وفي الأخير جاءت الفئة " أكثر من 15 سنة " بنسبة 3,3 % ولفرد واحد من مجموع العينة المستهدفة .

الشكل رقم 14 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

أ-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي :

الجدول رقم 14 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى أو طبيعة الوظيفة

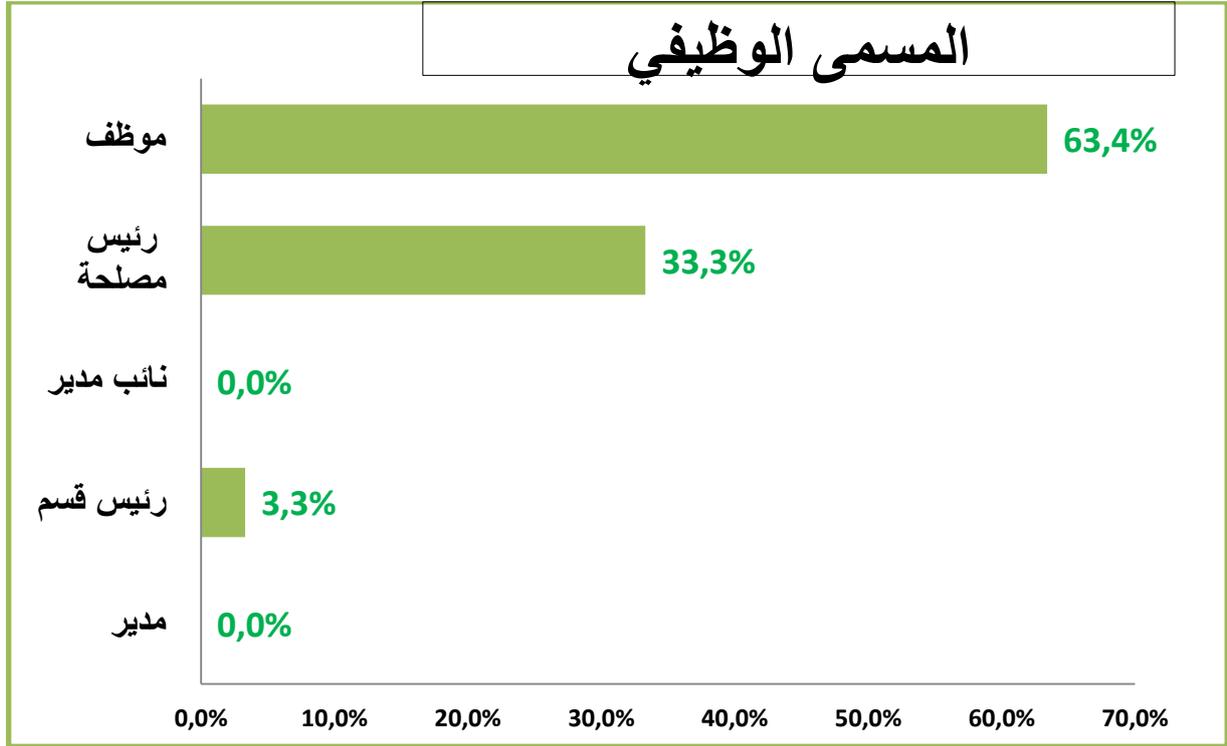
المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
مدير	00	%0
رئيس قسم	01	% 3,3
نائب مدير	00	% 0
رئيس مصلحة	10	% 33,3
موظف	19	% 63,4
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير المسمى الوظيفي كانت لفئة المسمى الوظيفي " موظف " بنسبة 63,4 % تلتها فئة المسمى الوظيفي " رئيس مصلحة " بنسبة 33,4 % ثم في الأخير فئة " رئيس قسم " بنسبة 3,3 % من مجموع أفراد العينة , كما أنه لم تتضمن العينة المستهدفة المسميان الوظيفيان " مدير " و " نائب مدير " .

الشكل رقم 15 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

ب- تحليل نتائج متغيرات القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة

ب-1- تحليل نتائج المتغير م1: هل تسعى مؤسستكم للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت؟

الجدول (15)

الإجابة				م1- هل تسعى مؤسستكم للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت؟
قد نأخذ ذلك الحسبان	لا حاجة لذلك	لا	نعم	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
7	9	1	13	
%	%	%	%	
% 23,4	% 30	% 3,3	% 43,3	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : بإستقراء الجدول (15) يتضح لنا أن أكثرية عناصر العينة وبنسبة 43,3% تعتقد أن مؤسستهم تسعى للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت في حين ترى مجموعة منهم أنه لا حاجة لذلك وبنسبة 30% كما تعتقد مجموعة أخرى أنه قد يأخذ ذلك في الحسبان بنسبة 23,4% .

ب-2- تحليل نتائج المتغير م2: إذا لم تكن منشأتكم قد حصلت على أي نوع من شهادات الجودة، هل هناك نية إلى الحصول على ذلك؟

الجدول (16)

الإجابة			م2- إذا لم تكن منشأتكم قد حصلت على أي نوع من شهادات الجودة، هل هناك نية إلى الحصول على ذلك؟
لا	نعم ولكن بعد فترة	نعم	
التكرار	التكرار	التكرار	
8	6	16	
%	%	%	
% 26,7	% 20	% 53,3	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : من خلال الجدول (16) ترى مجموعة معتبرة من العينة وبأكثر من النصف بنسبة 53,3% أن مؤسستهم لديها النية للحصول على شهادات جودة في حين إعتقد آخرون أن مؤسستهم ليس لها نية لفعل ذلك وبنسبة 26,7% كما يرى البعض منهم وبنسبة 20% بأن مؤسستهم لديها النية للحصول على هذه الشهادات ولكن ليس في الوقت الراهن وإنما بعد فترة .

ب-3- تحليل نتائج المتغير م3 : هل كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة؟

الجدول (17)

الإجابة				م3- هل كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة؟
لم يكن له تأثير على الإطلاق	قليلا	متوسطا	كثيرا	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
7	6	9	8	
%	%	%	%	
% 23,3	% 20	% 30	% 26,7	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : نتائج الجدول أعلاه تبين لنا مايلي :

- 30 % من مجموع العينة يؤكدون بأن تطبيقات الجودة كانت لها تأثير متوسط في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة , كما رأت نسبة منهم بنسبة 26,7 % أن التأثير كان كثيرا في ذلك .
- 23,3 % من مجموع العينة إعتقدت بأن تطبيقات الجودة لم يكن لها تأثير على الإطلاق في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة .
- تفاوتت النسب في التعبير عن تأثير تطبيقات الجودة في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة من قليل إلى لم يكن لها تأثير على الإطلاق إلى متوسط وصولا إلى التأثير الكثير .

ب-4- تحليل نتائج المتغير م4 : هل تعتقد أن تنفيذ تطبيقات الجودة أدت إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة؟

الجدول (18)

الإجابة			م4- هل تعتقد أن تنفيذ تطبيقات الجودة أدت إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة؟
إلى حد ما	لا	نعم	
التكرار	التكرار	التكرار	
6	9	15	
%	%	%	
% 20	% 30	%50	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل :

- نصف العينة بنسبة 50% تعتقد أن تنفيذ تطبيقات الجودة أدى إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة وعلى عكس ذلك تعتقد 30% من العينة المستهدفة تعتقد بأنه لم يحدث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة في حين تعتقد 20% بأنه حدث تغيير إلى حد ما .
- ب-5- تحليل نتائج المتغير م 5: هل كان تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة سهل كعملية إدارية؟

الجدول (19)

الإجابة			م5- هل كان تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة سهل كعملية إدارية؟
إلى حد ما	لا	نعم	
التكرار	التكرار	التكرار	
15	5	10	
%	%	%	
% 50	% 16,7	%33,3	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : من خلال الجدول (19) يتضح لنا :

- نصف العينة بنسبة 50% ترى انه وإلى حد ما كان تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة سهل كعملية إدارية ثم إعتقدت مجموعة من العينة وبنسبة 33,3% أن تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة كان سهلا كعملية إدارية في حين رأت مجموعة من العينة وبنسبة 16,7% بأن تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة لم يكن بالسهل المرة كعملية إدارية .
- ب-6- تحليل نتائج المتغير م 6: هل يتحمل العمال في المؤسسة الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة؟

الجدول (20)

الإجابة			م6- هل يتحمل العمال في المؤسسة الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة؟
إلى حد ما	لا	نعم	
التكرار	التكرار	التكرار	
8	7	15	
%	%	%	
% 26,7	% 23,3	%50	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : نتائج الجدول (20) أبرزت مايلي :

- نصف العينة المستهدفة تؤكد بأن العمال في المؤسسة يتحملون الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة, كما تعتقد مجموعة من العينة بنسبة 26,7 % بأنه إلى حد ما يتحمل العمال مشقة في تنفيذ البرنامج في حين أكدت مجموعة من العينة بنسبة 23,3 % أن العمال لا يتحملون الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة .

ب-7- تحليل نتائج المتغير م7 : كيف تقيم مشاركتكم في تطبيق الجودة في المنشأة؟

الجدول (21)

الإجابة					م7- كيف تقيم مشاركتكم في تطبيق الجودة في المنشأة؟
لا أرغب في المشاركة	أرغب في ذلك لكن لا تتاح الفرصة	مكتنفة	متوسطة	بسيطة	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
3	8	1	17	1	
%	%	%	%	%	
% 10	%26,7	%3,3	%56,7	%3,3	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : من خلال الجدول (21) يمكن تلخيص مايلي :

- 56,7% من مجموعة من العينة المستهدفة ترى بأن مشاركتهم متوسطة في تطبيق الجودة في المنشأة كما ترى مجموعة أخرى وبنسبة 26,7% بأنهم يملكون الرغبة في المشاركة في ذلك ولكن لا تتاح الفرص لهم في حين لا ترغب مجموعة من العينة وبنسبة 10 % في المشاركة إطلاقا في ذلك .

ب-8- تحليل نتائج المتغير م8 : إلى أي مدى تلتزم إدارة المؤسسة في تطبيقات الجودة؟

الجدول (22)

الإجابة				م8- إلى أي مدى تلتزم إدارة المؤسسة في تطبيقات الجودة؟
لا تلتزم	قليلا	متوسطا	كثيرا	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
4	9	11	6	
%	%	%	%	
%13,7	%30	%36,7	%20	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : نتائج الجدول (22) توضح الآتي :

- 36,7% من العينة ترى أن إدارة المؤسسة تلتزم إلتزاما متوسطا في تطبيقات الجودة بينما ترى 30% منهم أن مدى إلتزام الإدارة في ذلك قليل في حين أكد 13,7% منهم أن إدارة المؤسسة لا تلتزم بتطبيقات الجودة , كما رأى 20% من العينة بأن إدارتهم تلتزم كثيرا في تطبيقات الجودة .

ب-9- تحليل نتائج المتغير م9 : يرجى تقدير مدى النجاح في تنفيذ تطبيقات الجودة في مؤسستكم.

الجدول (23)

الإجابة				م9- يرجى تقدير مدى النجاح في تنفيذ تطبيقات الجودة في مؤسستكم
%75-100%	74-50%	49-25%	0-24%	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
1	16	9	4	
%	%	%	%	
%3,3	%53,3	%30	%13,4	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : عبر 53,3% من العينة المستهدفة عن تقديرهم لمدى النجاح في تنفيذ تطبيقات الجودة في مؤسستهم بحيث قدر تقديرهم لذلك ب 74-50% ثم عبر 30% منهم عن مدى نجاح ذلك ب 49-25% في حين رأى 13,4% بأن مدى نجاح التنفيذ انحصر في المجال النسبي 0-24% بينما رجح 3,3% من العينة مدى النجاح في تنفيذ تطبيقات الجودة في المؤسسة إلى المجال النسبي 75-100%

ب-10- تحليل نتائج المتغير م10 : إلى أي مدى حدث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة؟

الجدول (24)

الإجابة			م10- إلى أي مدى حدث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة؟
تحسينات جذرية	تحسينات متوسطة	تحسينات طفيفة	
التكرار	التكرار	التكرار	
1	17	12	
%	%	%	
3,3%	56,7%	40%	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : أكد 56,7% من العينة المستهدفة بأنه حدث تغيير في المنشأة بتحسينات متوسطة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة فيها بينما رأت فئة منهم بنسبة 40% بأن التحسينات في التغيير كانت طفيفة , كما رأت 3,3% منهم بأنه حدث تغيير في المنشأة بتحسينات جذرية بعد تنفيذ تطبيقات الجودة .

ب-11- تحليل نتائج المتغير م11 : هل جودة المنتج لديكم يضاهاى جودة مثلياتها من المنتجات الأجنبية؟

الجدول (25)

الإجابة			م11- هل جودة المنتج لديكم يضاهاى جودة مثلياتها من المنتجات الأجنبية؟
بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
التكرار	التكرار	التكرار	
1	12	17	
%	%	%	
3,3%	40%	56,7%	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : في مقارنة لجودة المنتج المقدم من المؤسسة والمنتجات الأجنبية أكد 56,7% من العينة المستهدفة بأن درجة مضاهات متوجههم والمنتجات الأجنبية بشكل ضعيف من خلال عامل الجودة كما أكد 40% بأن جودة المنتج لديهم يضاهاى وبدرجة متوسطة جودة مثلياتها من المنتجات الأجنبية في حين رأى 3,3% منهم بأن جودة المنتج لديهم يضاهاى وبدرجة كبيرة جودة مثلياتها من المنتجات الأجنبية .

ب-12- تحليل نتائج المتغير م12 : مستوى جودة المنتج لديكم مع مثلياتها من المنتجات المحلية.

الجدول (26)

الإجابة				م12- مستوى جودة المنتج لديكم مع مثلياتها من المنتجات المحلية
مقبول	جيد	من بين الأفضل	الأفضل محليا	
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
10	3	8	9	
%	%	%	%	
33.3%	10%	26.7%	30%	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : لمعرفة مستوى جودة المنتج لدى المؤسسة مع مثلياتها من المنتجات المحلية جاءت التقديرات كالاتي :

- 33,3% من العينة رأّت أن مستوى جودة منتجهم مقبول مقارنة مع مثلياتها من المنتجات المحلية .
- 30% من العينة رأّت أن جودة المنتج لديهم من بين الأفضل مقارنة مع مثلياتها من المنتجات المحلية.
- 26,7% من العينة رأّت أن جودة المنتج لديهم يعتبر الأفضل محليا.
- 10% منهم رأّت أن المنتج لديهم ذو مستوى جودة جيد مقارنة مع مثلياتها من المنتجات المحلية.

ب-13- تحليل نتائج المتغير م13 : هل ترغب مؤسستكم في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز؟

الجدول (27)

الإجابة		م13- هل ترغب مؤسستكم في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز؟
لا	نعم	
التكرار	التكرار	
7	23	
%	%	
23,3%	76,7%	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : لمعرفة رأي العينة في رغبة مؤسستهم في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز جاءت النتائج كالاتي :

- أغلبية العينة المستهدفة وبنسبة 76,7% أكدت على رغبة مؤسستهم في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز .
- 23,3% ترى بأن مؤسستهم لا ترغب في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز .

ب-14- تحليل نتائج المتغير م14 : في رأيكم ما هو أحسن مؤشر لتحقيق الجودة ؟

الجدول (28)

الإجابة			م14- في رأيكم ما هو أحسن مؤشر لتحقيق الجودة ؟
المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج	الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجاتهم	التصميم الجيد للمنتجات	
التكرار	التكرار	التكرار	
6	11	13	
%	%	%	
%20	% 36,7	%43,3	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل : لمعرفة رأي العينة المستهدفة فيم يخص أحسن مؤشر لتحقيق الجودة , أكد 3, 43% منهم بأن التصميم الجيد للمنتجات يعتبر أحسن مؤشر لتحقيق الجودة بينما رأى 36,7 % منهم بأن مؤشر الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجاتهم يساهم في تحقيق الجودة في حين أكد 20% منهم بأن المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج هو المؤشر الأحسن لتحقيق الجودة .

3- تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات (فقرات) القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) ومتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة) للعينة نتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثالث المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة (30 مجيب على الإستبيان) لهذا القسم , وقد إستخدمنا في هذا القسم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الإستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل متغير (فقرة) مع المتوسط الحسابي المرجح للقسم مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الإتجاه العام (درجة الموافقة) لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.

3-1 : وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :

• الجدول (29) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها .

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

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

- الجدول (30) يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.

مقياس ليكرت الخماسي	الإستجابة	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الإتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة)
1	غير موافق بشدة	[1,00 – 1,80]	غير موافق بشدة
2	غير موافق	[1,80 – 2,60]	غير موافق
3	محايد	[2,60 – 3,40]	محايد
4	موافق	[3,40 – 4,20]	موافق
5	موافق بشدة	[4,20 – 5,00]	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

3-2 المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) القسم الثاني :

الجدول (31) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثاني " إدارة الجودة في المؤسسة "

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة
موافقة	3,63	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م15- للمحيط التنافسي تأثير بالغ الأهمية على القدرة التنافسية.
		0	5	6	14	5	
موافقة	3,90	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م16- تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير منتجاتها والحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة.
		0	0	5	23	2	
الحياد	3,30	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م17- تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.
		0	4	14	11	1	
الحياد	3,30	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م18- تعمل المؤسسة على انتاج خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
		2	1	14	12	1	
موافقة	3,53	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م19- تقوم المؤسسة بتغيرات متكررة للمنتجات

دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

		0	2	14	10	4	المقدمة بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.
موافقة	3,63	العدد 1	العدد 1	العدد 7	العدد 20	العدد 1	م20- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب قدرة تنافسية.
موافقة	3,80	العدد 0	العدد 1	العدد 6	العدد 21	العدد 2	م21- تسعى المؤسسة دوما وبشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها.
موافقة	3,43	العدد 1	العدد 2	العدد 13	العدد 11	العدد 3	م22- تملك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة.
موافقة	3,43	العدد 0	العدد 3	العدد 13	العدد 12	العدد 2	م23- تملك المؤسسة القدرة على التكيف والتطور السريع وسط البيئة التنافسية
موافقة	3,77	0	0	11	15	4	م24- تلعب عملية تجديد وتدريب المستثمرين دور في رفع القدرات التنافسية.
موافقة	3,90	0	2	4	19	5	م25- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية هامة.
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة
موافقة	3,60	العدد 0	العدد 2	العدد 9	العدد 18	العدد 1	م26- ترى أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة.
موافقة	3,60	العدد 0	العدد 1	العدد 11	العدد 17	العدد 1	م27- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها ضمن بيئتها التنافسية
موافقة	3,53	العدد 1	العدد 2	العدد 8	العدد 18	العدد 1	م28- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير المنتجات للزبائن في أسرع وقت ممكن
موافقة	3,50	العدد 1	العدد 3	العدد 9	العدد 14	العدد 3	م29- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين.
موافقة	3,50	العدد 0	العدد 4	العدد 8	العدد 17	العدد 1	م30- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق قدرة تنافسية.
الموافقة	3,58 54	المتوسط الحسابي المرجح للقسم الثالث					

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

وقد قمنا بإستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات القسم الثالث وسمي المحور الثالث " القدرة التنافسية للمؤسسة " والذي يجمع جميع متغيرات هذا القسم (من م15 إلى م30) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي :

الجدول (32)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المحور الثالث " القدرة التنافسية للمؤسسة "	30	3,5854	0,45203
N valide (liste)	30		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل نتائج الجدولين (31) و (32) :

بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغيران م16 " تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير منتجاتها والحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة " و م25 " اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية هامة " جاء في الترتيب الأولين من بين متغيرات القسم الثالث وبأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,90 بحيث يؤكد العمال أن مؤسستهم تتخذ سياسات وإجراءات لتطوير منتجاتها والحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة مع الإعتماد على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية .
- كانت هنالك درجة عالية من الموافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة على معظم متغيرات القسم الثالث وبالتالي فإن العينة المستهدفة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة إليهم.
- عبرت العينة على إتجاه الحياد للمتغيرين م17 " تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين " وم18 " تعمل المؤسسة على انتاج خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين " بحيث يرى العمال بأنهم لا يملكون رأي فيما يخص الخدمات المميزة والمبتكرة وبأقل تكلفة المقدمة من قبل مؤسستهم مقارنة بالمنافسين .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للقسم الثالث بقيمة 3,5854 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث يتفق العمال على التوجه القائل أن مؤسستهم تملك قدرة تنافسية تمكنها من الهيمنة على السوق والمنافسة .

المطلب الثالث: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

1- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون Pearson "

بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة ننتقل إلى إختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و

درجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون **Pearson**.

- سنقوم بإختبار علاقة التأثير بين متغيرات القسم الثاني المستقلة (إدارة الجودة في المؤسسة) مع متغيرات القسم الثالث المتغير التابعة (القدرة التنافسية للمؤسسة).

1-4 الفرضية : إدارة الجودة في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد علاقة ارتباط بين إدارة الجودة في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة ارتباط بين إدارة الجودة في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة.

الجدول (33) يوضح الارتباط (Corrélation) بين إدارة الجودة في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة

Corrélations			
		القسم_الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة	القسم_الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة
القسم_الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	1	0,635**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	30	30
القسم_الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة	Corrélation de Pearson	0,635**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	30	30

**** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).**

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

تحليل نتائج الجدول (33) :

- يتضح لنا من نتائج الجدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0,635 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردي بين أهمية دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة .
 - وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية فكلما زادت الجودة زادت القدرة التنافسية .
- 2- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي البسيط " Regressions " :
- إختبار الإنحدار البسيط هو تحليل يستعمل للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة .
- إذن سنقوم بإختبار معامل الإنحدار للمتغيرات المستقلة (إدارة الجودة) وتأثيرها على المتغير التابع (القدرة التنافسية للمؤسسة) من خلال الفرضيتين التاليتين :
- * الفرضية الصفرية : الإنحدار غير معنوي بين المتغيرات أي لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- * الفرضية البديلة : الإنحدار معنوي بين المتغيرات أي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- سنبدأ بنتائج الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ثم ننتقل إلى نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط.
- 5- 1 معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد :

الجدول (34) يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèles ^b		
Modèle	R	R-deux
	معامل الإرتباط الثنائي	معامل التحديد (R ²)
1	0,635 ^a	0,403
a-Prédicteurs : (Constante) :		
القسم_ الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة		
b. Variable dépendante : القسم_الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة :		

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

يوضح الجدول (34) معامل الإرتباط الثنائي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي بلغت قيمة 0,635 وهي قيمة معبرة على إرتباط (علاقة) قوي بقيمة معامل تحديد 0,403 أي أن 40,3% من رفع القدرة التنافسية للمؤسسة يعود إلى عوامل المتغيرات المستقلة (أهمية دور إدارة الجودة) .

2-5 معامل الانحدار الخطي البسيط :

الجدول (35) يمثل نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,388	1	2,388	18,895	0,000 ^b
	Résidu	3,538	28	0,126		
	Total	5,926	29			
a. Variable dépendante : القدرة التنافسية للمؤسسة :						
b-Prédicteurs : (Constante) :						
القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة						

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

أظهرت نتائج الإنحدار من خلال الجدول (35) أن قيمة (F) البالغة 18.895 بدلالة Sig هي 0,000 أي أصغر من مستوى المعنوية (1%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهو أن الإنحدار معنوي ولا يساوي 0 وبالتالي يوجد تأثير معنوي من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة .

الجدول رقم (36)

معاملات الانحدار Coefficients								
Modèles	معاملات غير معيارية Coefficients non standardisés		معاملات معيارية Coefficients standardisés		الإختبارات والدلالة الإحصائية		Statistiques de Colinéarité	
	B معامل بيتا	Erreur standard الخطأ المعياري	Bêta معامل بيتا	قيمة إختبار T	Sig الدلالة الإحصائية	Tolerance	VIF	
(Constante)	5,038	0,340	/	14,800	0,000	/	/	
القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة	0,675	0,155	0,635	4,347	0,000	1,000	1,000	

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss V24

التحليل :

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة إختبار T مع القيمة الاحتمالية للإختبارات (الدلالة الإحصائية sig) وقيمة معاملات التضخم التباين vif (variation inflation factor) ومعاملات التسامح (tolerance) بحيث $vif = 1/Tolerance$ والتي تبين عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم vif أقل من القيمة 3. ومن خلال نتائج الجدول السابق نستنتج انه هناك إنحدار خطي بين المتغير المستقل (إدارة الجودة في المؤسسة) والمتغير التابع (القدرة التنافسية للمؤسسة) ويمكن كتابة معادلة الإنحدار الخطي كالاتي :

$$Y = 5,038 + 0,675 * X$$

بحيث :

Y يمثل المتغير التابع " القدرة التنافسية للمؤسسة " = **Constante** + (**B** * إدارة الجودة في المؤسسة)

X يمثل المتغير المستقل " إدارة الجودة في المؤسسة "

Constante = 5,038 وهو يمثل قيمة القدرة التنافسية للمؤسسة في حالة إنعدام قيمة إدارة الجودة

في المؤسسة أي أن $Y = 5,038$ عندما يكون $X = 0$ (عدم وجود إدارة الجودة في المؤسسة) .

0,675 تمثل قيمة معامل الإنحدار **B** .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبالاعتماد على تحليل أسئلة الاستبيان، اتضح أن "دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة" محل الدراسة، من خلال مساهمته في الرفع من قدرتها التنافسية وتعزيزها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة وذلك بالاعتماد على أساليب وطرق وأدوات علمية، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة للمؤسسة في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

وقد بينت ردود افراد عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد على تطبيق إدارة الجودة لتحسين منتجاتها، باعتباره جزء من متطلبات الجودة و عامل تنافسي مهم، إذ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى خلق قدرة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار، كما بينت الدراسة الدور الفعال للإدارة العليا من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية بهدف الوصول إلى إرضاء أكبر عدد من الزبائن، سعياً منها إلى خلق قدرة تنافسية تميزها عن غيرها.

وفي الأخير يتضح لنا دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة من خلال اعتمادها على التطوير والابتكار وتشجيع كل ما هو جديد، وذلك نظراً للقيمة التي يضيفها للمؤسسة من خلال الرفع من قدرتها التنافسية وتعزيزها في ظل المنافسة الشديدة والبيئة المرنة المتغيرة باستمرار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

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

وعلى ضوء ما سبق، تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة على تطوير القدرة التنافسية في المؤسسة التصديرية.

ولقدمكننا هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة، فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج إدارة الجودة ومعايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذا كان ظهور إدارة الجودة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون، وصارت الأسواق مليئة لتشكيلات متعددة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفياً، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق.

كما تمكننا من خلال البحث عن الإجابة على الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، حيث تأكدنا من أن تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق رضا جميع أصحاب المصلحة فيها. بالإضافة إلى أن

استخدام مواصفات الإيزو 9000 احدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون.

النتائج:

لقد مكنتنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

أولاً: الجانب النظري: حيث بينت دراسة النظرية ما يلي:

- تعد إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تطوير القدرة التنافسية في المؤسسة.
- أصبح هدف تعظيم الربح هدف ثانوي وليس أساسياً عند المؤسسات، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
- إدارة الجودة يمكن اعتبارها كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبتت أنها احدى الوسائل وأساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.
- مرتكزات إدارة الجودة تتميز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.
- نجح إدارة الجودة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
- إدارة الجودة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الإستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساسا للجودة.
- بينت لنا الدراسة النظرية أن إدارة الجودة لها عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعدها على اكتساب عدة قدرات تنافسية.

ثانياً: الجانب التطبيقي: أما الدراسة التطبيقية فقد بينت أنه من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن

نتائج التحليل الاحصائي بينت صحة فرضيات الدراسة بوجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين أهمية دور إدارة الجودة في الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث تغيير إيجابي بالمؤسسات الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الإيزو وتطبيق إدارة الجودة وهي:
- يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة، بالتالي على المؤسسة استقطاب موظفين مؤهلين، والإهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
 - تشجيع روح التعاون والعمل كفريق من أجل تعزيز قنوات الإتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية.
 - البحث عن مجال لتطوير استراتيجية إتصالية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بمنتجاتها.
 - إشراك العمال في اتخاذ القرارات أمر ضروري.
 - الإهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون، فهذا الأخير هو مصدر ربحية المؤسسة.
 - مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله مرنا يتماشى مع متطلبات المؤسسة ومتغيرات المحيط، بإضافة قسم خاص لإدارة الجودة.
 - ضرورة الفهم الجيد لمفهوم الجودة وإدارتها من طرف الأفراد العاملين والإطارات على حد سواء.
 - الإفتتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية.
- وأخيرا، ومن خلال هذا البحث، فقد حاولنا أن نتناول موضوع دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة ، حيث ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بها حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

1. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
2. حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال"، دار حامد للنشر، ط01، عمان، 1999.
3. حضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
4. حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب إل علي، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق"، عمان الأردن، ط01، 2003.
5. حميدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
6. دال بسترفلد، "الوقاية على الجودة"، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط01، القاهرة، 1995.
7. زكرياء الدوري و احمد على صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
8. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - 10011، مطبعة الإشعاع، ط01، مصر، 1999.
9. الشتواني صلاح، تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997.
10. صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، القاهرة 2004.
11. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000"، دار غريب، الأردن.
12. مأمون السلطي و سهيل إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000"، دار الفكرة المعاصرة، ط01، دمشق، 1999.
13. مأمون سليمان دراركة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2002.
14. محمد اسماعيل همر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.

15. محمد المصري، "إدارة الجودة الشاملة" مؤسسة الحواس الدولية للنشر والتوزيع، اسكندرية، ط01، 2006.
16. محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
17. محمد عبد الفتاح الصرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2003.
18. محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، الأردن، دار وائل للنشر، ط 01، 2001.
19. محمد عوض الترنوري وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006.
20. محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999.
21. يوسف جحيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

المذكرات و الرسائل:

رسائل الماجستير:

1. ابتسام بوشويط، "آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009-2010.
2. باسل فارس قنديل، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، كلية التجارة، 2008.

3. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
4. بوركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.
5. داني الكبير نصيرة، "سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009.
6. سامية سرحان، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011.
7. العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة" رسالة مقدمة لنيل هادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الخروبة، كلية العلوم الاقتصادية، 2005.
8. فيلسي ليندة، "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء والتميز"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011-2012.
9. لرقط علي، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل هادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، الجزائر، 2008-2009.

مذكرات الماستر:

1. سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، كلية علم التسيير، 2013-2014.

المجلات:

1. أسماء رومان، "دراسة العوامل المؤثرة على تصنيف الجزائر وفق المؤشرات التنافسية الدولية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، كلية علوم الاقتصادية، 2013-2014.
2. سعيد اوكيل، مشاكل الجودة والنوعية والصناعة الجزائرية، مجلس المقياس العدد 06-1990.
3. عنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة المسيلة، دفعة 2006-2007.
4. فاروق عمر، "أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالمملكة"، مجلة رقم 06 الخاصة بالجودة الصادرة على اللجنة الوطنية للجودة، مجلس الغرف السعودي، المدينة المنورة، 26/02/1428 هـ.
5. نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 04 مارس 2015، العدد 03.

الملتقيات:

1. زيني فريدة وشيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، المركز الجامعي بخميس مليانة.
2. زواري الحبيب، "سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر)"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 18 مارس 2015، جامعة غليزان.
3. ضويفي حمزة والعيداني إلياس، "الدكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، المركز الجامعي بتسمسليت.

4. عيسى دراجي، " البيئة والقدرة التنافسية "، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03 مارس 2015، جامعة عين الدفلى.

مواقع الانترنت

مجدي خطاب، الجودة كأهداف، على الموقع:

http://www.facebook.com/science_and_technique_quality_control/post/147709922051163.

تم الإطلاع عليه يوم: 2020/03/16.

باللغة الأجنبية:

1. Rasney Mc Adam : " three legal clover, organizational puissance improvement the Tom" Manager col 12N° ? 2000.
2. Francoicay C A BY , " La qualité dans les services", 2eme edition economica, paris, 2002.

الملاحق

الملاحق:

الملحق 1: الاستبيان:

استبيان موجه لعمال مؤسسة سونلغاز

إن الغرض من استعمال هذا الاستبيان هو معرفة دور إدارة الجودة في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة، وهذا من أجل إثراء الجانب التطبيقي من بحثنا: "دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة التصديرية"، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية و التجارة الدولية. لذا نرجو من سيادتكم الاجابة على الأسئلة المقدمة، ونضمن لكم سرية آرائكم مع العلم أن هذه المعلومات لغرض الدراسة ليس إلا.
ملاحظة: أجب بوضع علامة **X** في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي:

رئيس قسم

مدير

نائب مدير

القسم الأول: إدارة الجودة في المؤسسة

1- هل تسعى مؤسستكم للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت؟

- نعم
 لا
 لا حاجة لذلك
 قد نأخذ ذلك في الحسبان

2- إذا لم تكن منشأتكم قد حصلت على أي نوع من شهادات الجودة، هل هناك نية إلى الحصول على ذلك؟

- نعم
 نعم ولكن بعد فترة
 لا

3- هل كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة؟

- كثيرا
 - متوسطا
 - قليلا
 - لم يكن له تأثير على الإطلاق

4- هل تعتقد أن تنفيذ تطبيقات الجودة أدت إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة؟

- نعم
 - لا
 - إلى حد ما

5- هل كان تنفيذ وتطبيق برنامج الجودة سهل كعملية إدارية؟

- نعم
 - لا
 - إلى حد ما

6- هل يتحمل العمال في المؤسسة الكثير من المشقة عند تنفيذ برنامج الجودة؟

- نعم
 - لا
 - إلى حد ما

7- كيف تقيم مشاركتكم في تطبيق الجودة في المنشأة؟

- بسيطة
 - متوسطة
 - مكثفة
 - أرغب في ذلك لكن لا تتاح الفرصة
 - لا أرغب في المشاركة

8- إلى أي مدى تلتزم إدارة المؤسسة في تطبيقات الجودة؟

- كثيرا
 - متوسطا
 - قليلا
 - لا تلتزم

9- يرجى تقدير مدى النجاح في تنفيذ تطبيقات الجودة في مؤسستكم؟

- 0% - 24%
 25%-49%
 50%-74%
 75%-100%

10- إلى أي مدى حدث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة؟

- تحسينات جذرية
 - تحسينات متوسطة
 - تحسينات طفيفة

11- هل جودة المنتج لديكم يضاهي جودة مثلياتها من المنتجات الأجنبية؟

- بدرجة كبيرة
 - بدرجة متوسطة
 - بدرجة ضعيفة

12- مستوى جودة المنتج لديكم مع مثيلاتها من المنتجات المحلية؟

- الأفضل محليا

- من بين الأفضل

- جيد

- مقبول

13- هل ترغب مؤسستكم في المشاركة للحصول على جائزة الجودة/ التميز؟

- نعم

- لا

14- في رأيكم ما هو أحسن مؤشر لتحقيق الجودة؟

- التصميم الجيد للمنتجات

- الاستماع إلى الزبائن وتلبية حاجاتهم

- المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

القسم الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	العبارات
					1- للمحيط التنافسي تأثير بالغ الأهمية على القدرة التنافسية.
					2- تتخذ المؤسسة سياسات وإجراءات لتطوير منتجاتها والحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة.
					3- تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.
					4- تعمل المؤسسة على انتاج خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
					5- تقوم المؤسسة بتغييرات متكررة للمنتجات المقدمة بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.
					6- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب قدرة تنافسية.
					7- تسعى المؤسسة دوما وبشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها.
					8- تملك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة.
					9- تملك المؤسسة القدرة على التكيف والتطور السريع وسط البيئة التنافسية
					10- تلعب عملية تجديد وتدريب المستثمرين دور في رفع القدرات التنافسية.
					11- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية هامة.
					12- ترى أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة.
					13- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها ضمن بيئتها التنافسية.
					14- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير المنتجات للزبائن في أسرع وقت من المنافسين
					15- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين.
					16- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق قدرة تنافسية.