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 تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إعداد الطالبين:

- نوفل رابح.
- خليفاتي محمد

تحت إشراف:

- د.حريق خديجة.

لجنة المناقشة:

د- حريق خديجة..... مشرفا ومقررا

أ د- عبدلي لطيفة.....رئيسا

د- صرصار فاطمة..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2023- 2022

كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، الحمد لله على فضله و إنعامه، الحمد لله على جوده وإكرامه
الحمد لله حمدا يوافي نعمه.
والصلاة والسلام على سيّدنا محمَّد خير خلقه، وخاتم أنبياءه ورسله وعلى آله وصحبه
ومن اقتفى أثرهم.
أمَّا بعد، فعملا بقول الرَّسُول عليه أفضل صلاة وأزكى سلام: **''من لم يشكر الناس لم يشكر الله ''**
اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الدكتور الفاضل الذي تحمل عناء
الإشراف و التوجيه و النصائح القيمة خلال انجاز هذه المذكرة.

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

كما أشكر كل من قدَّم لي يد العون والمساعدة ماديًّا ومعنويًّا، من قريب ومن بعيد، أساتذة وطلبة
وإداريّين. ونسأل الله عزَّ وجلَّ أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنَّه قريب مجيب.
بارك الله فيكم جميعا.

نوفل رابح
خليفاتي محمد

الإهداء

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

﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلَا تَعْبُدُوْا إِلَا إِيَّاهُ وَبِالوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

صدق الله العظيم

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق

أبي العزيز حفظه الله

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

أمي أمي أمي

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

و إلى من كان سندي و منبع شجاعتي،
و إلى كل المدربين و الأصدقاء سواء في فريق جمعية شباب البدر سعيدة ﴿FCBS﴾

نوفل رابح

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 ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾.

إلى كل من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب... إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير ***والدي العزيز*** *أطال الله في عمره.*

إلى من أرضعتني الحب و الحنان... إلى رمز الحب و بلسم الشفاه... إلى القلب الناصع بالبياض ***والدتي الحبيبة*** *أطال الله في عمرها.*

خليفاتي محمد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة و مواصفات الإيزو 9000 في رفع القدرة التنافسية في المؤسسة الاقصادية، 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 الاقتصادية.

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

الفهـــــــــرس	
الإهداء	
شكر	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول و الأشكال	
المقدمة	**1**
الإشكالية	**3**
الفرضيات	**3**
أهمية البحث	**4**
أهداف الدراسة	**4**
أسباب إختيار الموضوع	**4**
منهج الدراسة	**4**
هيكل الدراسة	**5**
حدود الدراسة	**6**
الفصل الأول: إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	**7**
المبحث الأول: عموميات حول الجودة.	**8**
المطلب الأول: ماهية الجودة.	**8**
المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة.	**11**
المطلب الثالث: أبعاد الجودة.	**16**
المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والتكاليف.	**19**
المطلب الأول: أهمية الجودة.	**19**
المطلب الثاني: أهداف الجودة.	**22**

المطلب الثالث: تكاليف الجودة.	**23**
المبحث الثالث: إدارة الجودة.	**27**
المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة ومبادئها.	**27**
المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة.	**32**
المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة.	**38**
خلاصة الفصل.	**46**
الفصل الثاني: مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	
تمهيد الفصل	**47**
المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية.	**48**
المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهم أنواعها.	**48**
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية.	**53**
المطلب الثالث: أهداف وأهمية التنافسية.	**56**
المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية.	**57**
المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية وعناصرها.	**57**
المطلب الثاني: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية.	**59**
المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية.	**61**
المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.	**62**
المطلب الأول: نتائج إدارة الجودة.	**63**
المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.	**65**
المطلب الثالث: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق القدرة التنافسية.	**68**
خلاصة الفصل.	**70**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز	

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	**71**
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز	**72**
المطلب الثاني: أقسام و نشاطات الفرع.	**74**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع	**75**
المبحث الثاني: إعداد استمارة استبيان وتحليلها.	**77**
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	**77**
المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات	**78**
المطلب الثالث: العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة	**102**
خلاصة الفصل	
الخاتمة	**109**
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال:

قائمة الجداول:

رقم الجداول	عنوان الجداول	الصفحة
1	مستويات الجودة	9
2	دور ضمان الجودة	14
3	الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو والجودة	41
4	وجهات النظر المختلفة للقدرة التنافسية	50
5	استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	54
6	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	68
7	معامل الثبات لمتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة)	78
8	معامل الثبات لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية للمؤسسة)	78
9	Récapitulatif de traitement des observations	78
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	80
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	82
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية	84
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى أو طبيعة الوظيفة	86
15	تحليل نتائج المتغير القسم الثاني	90-89
16	يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها	87
17	يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.	97-96
18	يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثاني " إدارة الجودة في المؤسسة "	99-98
19	Statistiques descriptives	101
20	يوضح الإرتباط (Corrélation) بين إدارة الجودة في المؤسسة والقدرة التنافسية للمؤسسة	103
21	يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد	104
22	يمثل نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية	105

	الإنحدار	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نظام الجودة القائم على المنع	12
2	مراحل تطور مفهوم الجودة	16
3	التكاليف الكلية لضبط الجودة	26
4	إدارة الجودة تربط جميع الأنشطة والأدوات على هيئة متكاملة	30
5	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة	31
6	مثلث ديمنج	34
7	النتائج المالية لإدارة الجودة	63
8	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة	64
9	العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة من السوق	65
10	العلاقة بين الجودة والتكاليف	66
11	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	80
12	متغير العمر حسب العينة لتوزيع البياني التمثيل	81
13	لتمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	83
14	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	85
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	87

المقدمة العامة:

المقدمة:

يحظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام بارز من قبل الباحثين في الوقت الحاضر اذا لم تعد الجودة مقصورة علي السلع لتلبية رغبات العملاء بل تعداه إلي مفهوم جودة الخدمات المقدمة للعملاء فأصبحت تشمل العمليات والإجراءات التي بدورها تقيس مستوي نجاح الأعمال اليوم بمستوي جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتعد هدفا أساسي للمؤسسات الاقتصادية اذا ينبغي التركيز علي مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر تحدي للمؤسسات 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 الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية، والتي أصبحت تشكل قوى اقتصادية في حد ذاتها كالسوق

- الأوروبية الموحدة مثلا.
- تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسة من لحاقها.
- زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه.
- زيادة حدّة 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 وتفوق 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 وولائهم، 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 حدّة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز قدرة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها 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 تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة؟"

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 اي 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 "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، وكذا نظرا لأهميته البالغة في التطورات الاقتصادية العالمية الراهنة.
- وكذلك باعتبار الجزائر تنشط محليا و دوليا من أجل رفع مستواها الاقتصادي فهي تنتهج سياسات واستراتيجيات متنوعة من بينها تبنيها اقتصاد 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 الاقتصادي، وكل هذا لا يتأتى إلا بإتباع منهج إدارة الجودة لكسب إحدى المواصفات العالمية.
- إضافة إلى تلك الأسباب هناك سبب شخصي دفعني للتعمق في الموضوع.

منهج الدراسة:

بناءً على ما سبق ذكره، وكإجابة عن الإشكالية المطروحة للبحث واختبارا 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 وأيضا الاستبيان للحصول على معلومات ومعطيات تساعد في الخروج بنتائج وتقديم توصيات.

هيكل الدراسة:

بالتماشي مع منهجية البحث العلمي قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول. ورأينا أنه من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة، أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل بعد ذلك إلى محاولة التفصيل من خلال الفصول الثلاثة، انطلاقا بتمهيد وصولا إلى خلاصة لكل فصل، اثنان خُصصا لدراسة الجانب النظري، حيث جاء:

الفصل الأول بعنوان "إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية" 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 الاقتصادية " قد قسم إلى ثلاث مباحث:

في المبحث الأول تم التطرق إلى توضيح أساسيات حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية، 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 الاقتصادية، من خلال ذكر نتائج إدارة الجودة، ثم إلى توضيح أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، 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 ثلاث مباحث:

المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فكان حول إعداد إستمارة الإستبيان وتحليلها، أما المبحث الأخير (الثالث) كان حول العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

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 الاقتصادية

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 تلبي 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 المنتوج 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 المنتوج أو للتعرف على مصدر المنتوج أو التركيبة أو لونه أو شكله[1]، و قد فضلنا استعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة كما في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة[2].

وهي تمثل مجموعة السمات والخواص للمنتوج أتى لتحديد مدى ملائمة لتحقيق الغرض الذي أتيح 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 إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية الغرض الذي يستعمل فيه منتوج معين، كذلك عرفت الجودة على أنها تلبية حاجة الرغبة المقصودة[3].

هذا وقد عرف الجودة أهم المختصين على أنها:

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

وحسب Jean Dill Man فقد عرف الجودة في كتابه les meilleurs pratiues du mangement 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
جودة النطاق: *التطابق مع التميزات.	**إشباع رضا المستهلكين.**	**الجودة والقيمة من منظور السوق**	**إدارة قيمة المستهلك:** *استعمال الوسائل

[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] الشتواني صلاح، تطورات التكنولوجيا والإدارة الصناعية، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997، ص337.

*إنتاج جيد من أول دفعة. *تخفيض الإصلاح والنقابات.	*التقرب من المستهلك. *تحديد حاجيات ومتطلبات المستهلك. توجيه المستهلك نحو المنتجات.	**والمنافسة.** *التقرب أكثر من المستهلكين عوضا عن المنافسين. *تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة. *توجيه السوق.	للقياس وتحليل قيمة المستهلك من أجل مراقبة المنافسة. *تقسيم المشروعات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور 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 تنشا من العدم من العلامة بين المنتج الملموس والعميل أو المستهلك النهائي للمنتوج.

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

05/ كما نلاحظ أيضا 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 المنتوج يتوافق مع متطلباته واحتياجات وخاصة يوفر له خدمة جيدة، ذلك أن المستعمل أو المستهلك يتوقع أن المنتوج تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي تتأثر بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الإستعمال الذي صنع المنتوج من أجله إضافة إلى جودة التصميم وجدودة التصنيع[4]:

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 منتوج آخر، أي أن جودة التصميم تظهر في خصائص كل منتوج 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.

[4] 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، ص10.

إن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الإنتاجي يبقى مرهونا بتضافر جهود الوظائف التالية في المؤسسة الصناعية[5]:

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

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 منها[6]:

- 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):

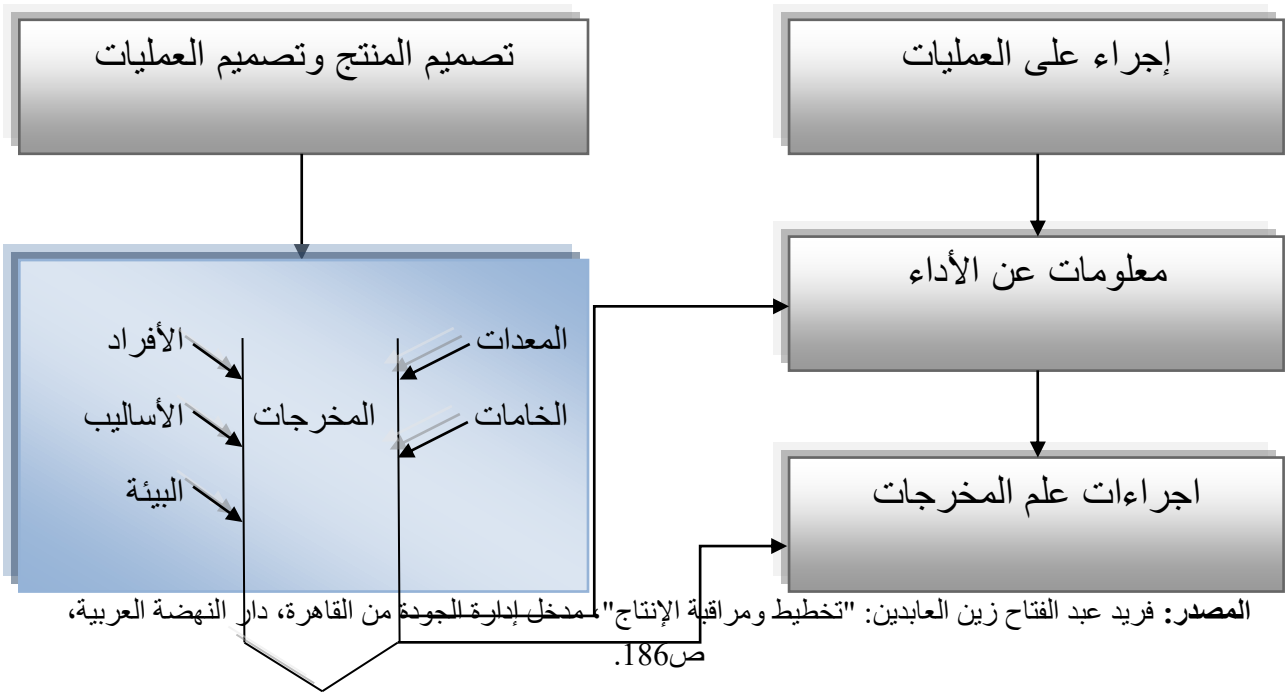
ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة التأهيل المنتوجات المرفوضوية، و كتب تايلو " المفتش المسؤول على جودة العمل" ، حيث يمنع من الوصول غلى العملاء، لتلك الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغباتهم ولكنها لا تمنع من وقوع الخطأ

[5] حضير كاظم، مرجع سابق ذكره، ص78.

[6] Rasney Mc Adam : '' three legal clover, organizational puissance improvement the Tom'' Manager col 12N° ? 2000,P314, 320.

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 مكلفا للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي الذي يمثل نظام الجودة القائم.

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، ص186.

يظهر هذا الشكل أعلاه أن الجودة تأخذ بعين الاعتبار مرحلة التصميم التي تشمل تصميم كل من المنتوج 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 احصائية 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 الاخطاء.

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 المنتوج[7].

هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتوج 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 المنتوج؛
- 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 تطورا مذهلا، حيث أصبحت الجودة ينظر إليها من منظور أشمل وليس تصنيع المنتوجات فقط، ولكن سير المؤسسة ككل، وبوضوح الجدول رقم 02 التالي أهم دور ضمان الجودة.

[7] 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، ص02.

الجدول رقم 02: دور ضمان الجودة

بالنسبة للمستعمل المستهلك	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.	إجارة الإمكانيات المعتمدة وقدرات العمال والتدقيق في خطوط الإنتاج.

المصدر: حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص79.

4/ إدارة الجودة:

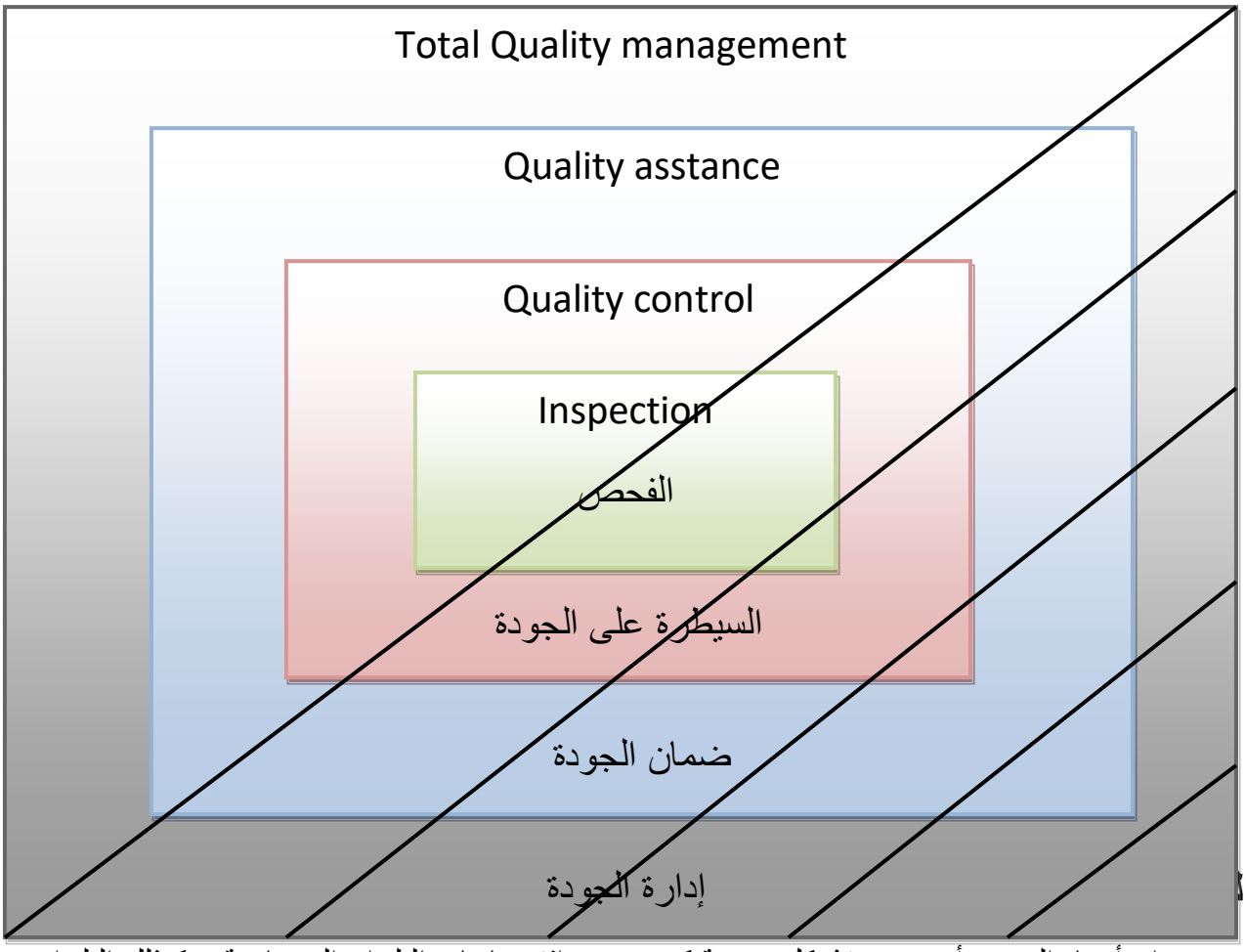
بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في المؤسسة من عملية تصميم المنتوج مرورا بعملية شراء المواد الأولية وفق الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك، يعني بأن هدف المؤسسة هو انتاج منتوجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة.

وبهذا اصبح 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 بالمنتوج 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 ترتكز على العقيدة الأساسية وعلى عدم وضع نهاية التحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية. والشكل رقم 02 يبين مراحل تطور مفهوم الجودة[8].

[8] صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص41.

الشكل رقم 02: مراحل تطور مفهوم 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 في[9]:

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

لكن سيتم معالجتها بالنقاط التالية التي توضح هذه الأبعاد[10]:

1/ الاعتمادية:

[9] توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص15.
[10] حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب إل على، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مؤسسة الوراق"، عمان الأردن، ط01، 2003، ص42.

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 يريدهما 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؟

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 غالبا 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 تجهل 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 مصدرا لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقق الجودة هو علم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن التغاضي عنه، وإنما هو إلتزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية[11]:

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

أولا: 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 سلبا 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 منتوجاتها.

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، وتتضح 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 وضمان وفاءه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جيد فضمان 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 وهما[12]:

- 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 او مقدم الخدمة.

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

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه، بل الوصول إلى مرحلة إبهار العميل؛
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة؛
- خلق طلب جديد من المنتوجات؛

---

[12] مجدي خطاب، الجودة كأهداف، على الموقع: http://www.facebook.com/science_and_technique_quality_control/post/147709922051163. تم الإطلاع عليه يوم: 2020/03/16.

- زيادة الإنتاج للسلع بالمواصفات المطلوبة؛
- التحسين المستمر للجودة والأنظمة الإدارة؛
- 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 الخدمة[13] كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحبها وكذا المنتجات المعيبة"[14].

حيث لا تنتج هذا التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة[15]، على عنصرين هامين، وهما تكاليف اللاجودة (الناتجة عن الأخطاء)، وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء اللاجودة في تعظيم الإنتاجية.

تعرف اللاجودة بأنها:" انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا" أي هي انحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا.

2/ أنواع تكاليف الجودة:

تشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية والمتمثلة فيما يلي:

- **تكاليف الوقاية:**

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلاقي الأخطاء والمتمثلة في إنتاج أجزاء معيبة، حيث تضم ما يلي[16]:

- تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعية؛
- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها؛

---

[13] دال بسترفلد، "الوقاية على الجودة"، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط01، القاهرة، 1995، ص 494.
[14] محمد اسماعيل همر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة،2000، ص 105.
[15] محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999، ص23.
[16] سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- 10011، مطبعة الإشعاع، ط01، مصر، 1999، ص89.

- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

- **تكاليف الكشف والاختبار:**

تتكون هذه التكاليف من العناصر الآتية:

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

- **تكاليف المعيب:**

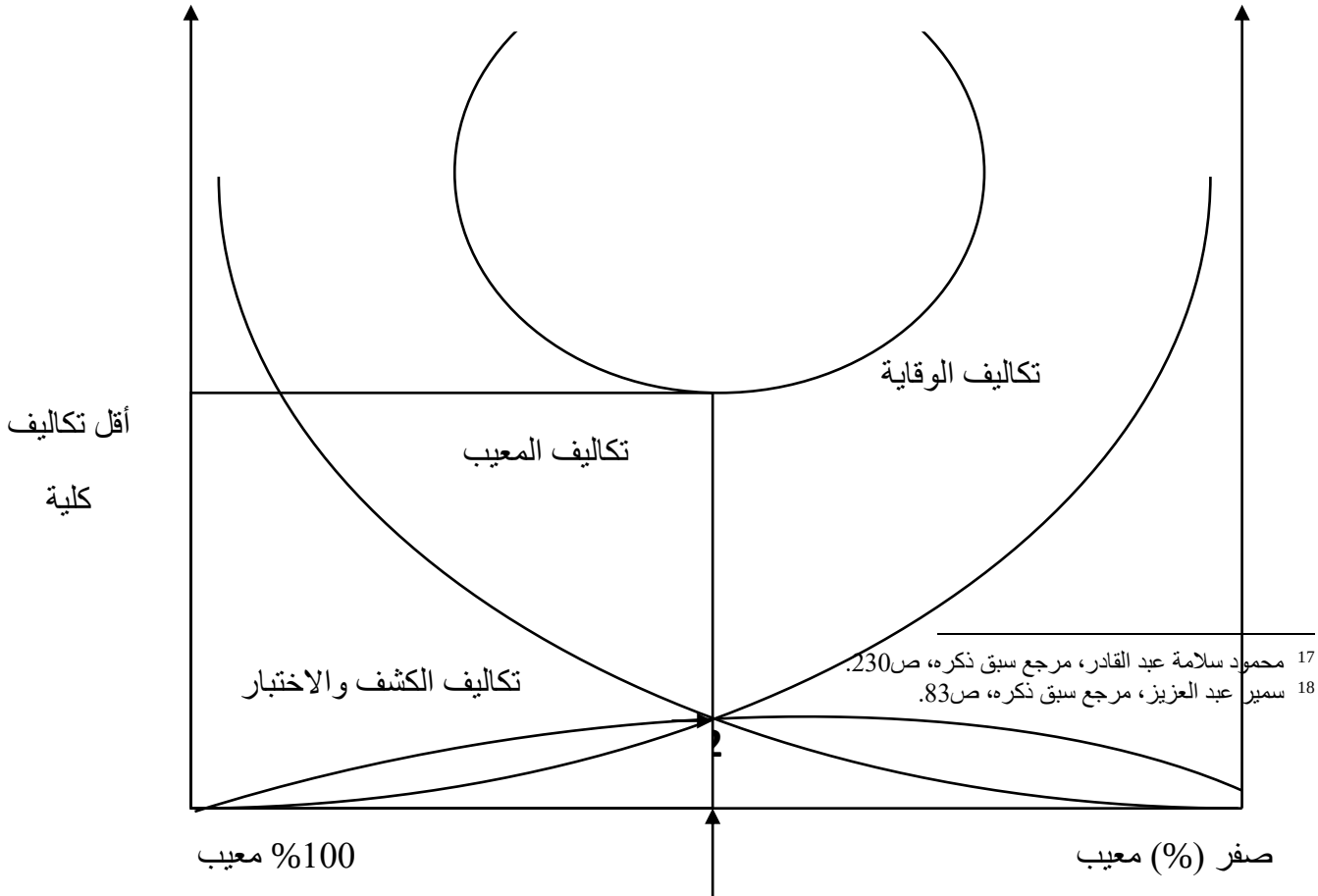
وهي التكاليف التي بسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي[17]:

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

- تكليف الكلية:

وهي التي تشمل في مجموع التكاليف الأقسام الثلاثة السابقة[18]، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 03: التكاليف الكلية لضبط الجودة



[17] محمود سلامة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص230.
[18] سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص83.

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

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 المنشئات والهيئات 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 إدارة الجودة.

أولا: 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 وصولا إلى الجودة المطلبة بأقل تكلفة وأقصر وقت"[19].

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"[20].

03/ التعريف الثالث:

أما ديمنج فقد عرف إدارة الجودة على أنها تتكون من ثلاث عمليات ويه، التخطيط والرقابة على الجودة وتحسين الجودة"[21].

04/ التعريف الرابع:

لقد عرفها المعهد الفديرالي الجودة على أنها: " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"[22].

---

[19] محمد عوض الترنوري وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2006، ص31.

[20] مأمون سليمان دراركة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2002، ص15.

[21] Francoicay C A BY , '' La qualité dans les services'', 2eme editioneconomica, paris, 2002, p20.

[22] محمد المصرفي، "إدارة الجودة الشاملة" مؤسسة الحواس الدولية للنشر والتوزيع، اسكندرية، ط01، 2006، ص 124.

05/ التعريف الخامس:

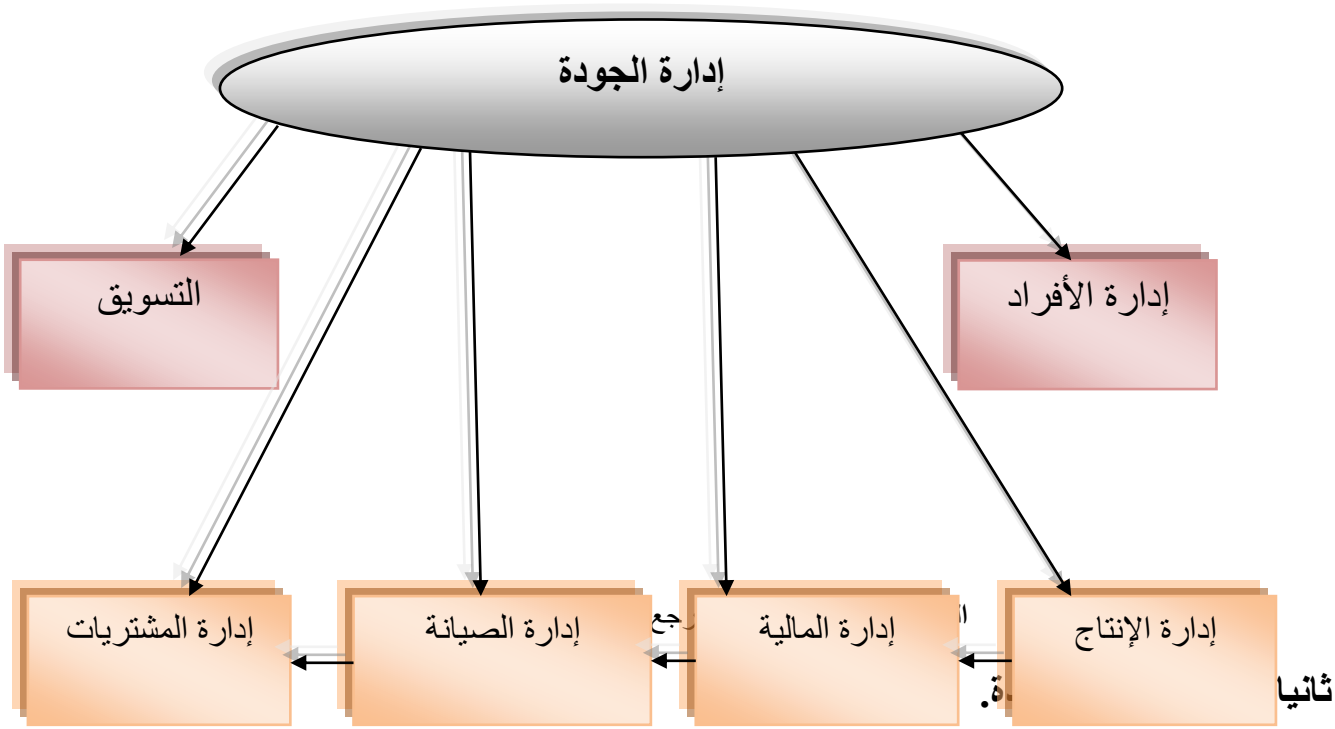
عرفها ستيفن هوكن و رونالدبراند أنها:" التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدء التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء معرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"[23].

فالجودة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات، وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة، فجوهر الجودة هو[24]:

- 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.

[23] محمد المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص124.
[24] المرجع نفسه، ص ص 124-125.

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



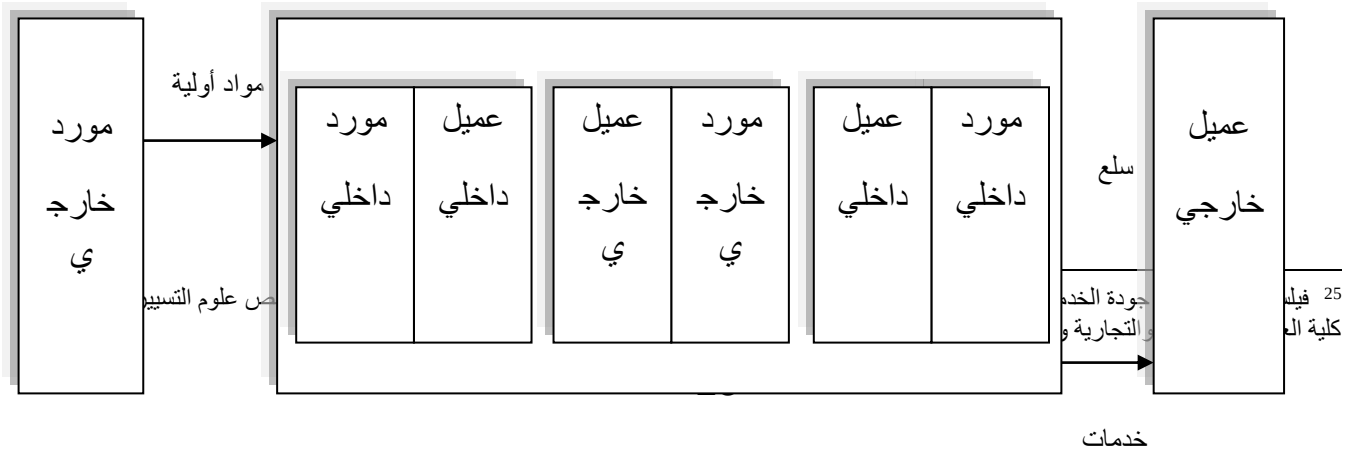
ثانيا

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة وتطبقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول أفضل أداء ممكن، وتتمثل هذه المبادئ في[25]:

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:

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 فلابد 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 الثناء 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 بينهم[26]:

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 بالابتكـــــــــــــــــــــــــــار 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.

وقام باستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الاقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة عوضا عن النظام التقليدي الذي كان سائدا يوم ذاك، إن هذا النظام الجديد قد أدى إلى التطوير المستمر في الإنتاج والخدمات والعمليات وأداء الموظفين، كما يؤثر إيجابيا 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، وهي[27]:

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 أساسا 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؛

---

[26] مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص160.

[27] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص194.

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/ التخل من عادة التهديد للعاملين وتوجيه اللوم إليهم؛

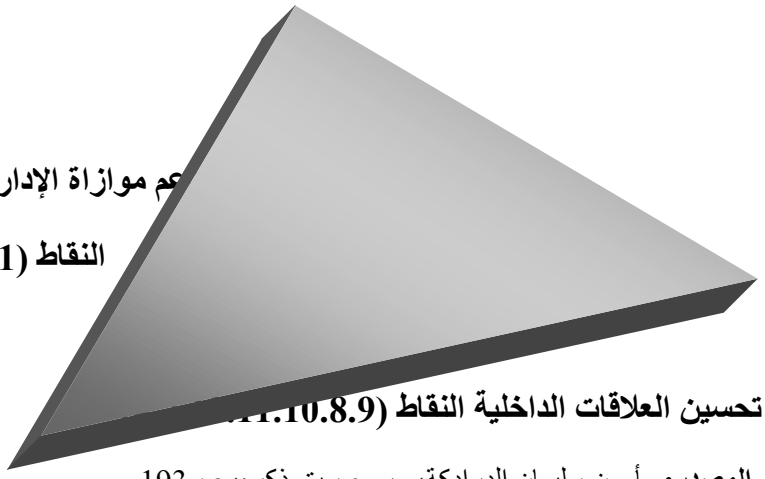
11/ التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر للأسلوب وطريقة أدائهم؛

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 الجودة[28]:

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

[28] 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..."[29]، وقد وضع جوران عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها لمدخل لتطبيق إدارة الجودة وتحقيق التطوير والتشحين 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.

[29] 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 ITTالأمريكية وتدرج في عدد مناصب فيها حتى وصل إلى منصب نائب المدير، وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلةعلى إصدار كتابين شهيرين في المجال الأول بعنوان (Quality is free)و الثاني (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، و إنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة وقد أوضح كروسبي أن مفهوم العيوب الصفرية التي ينادي بها يغاير ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي كانت تقترح على سبيل المثال أن يمكن وضع هدف ولكن 95%، 98% بدون عيوب[30].

رابعا: إيشاكوا:

يعد إيشاكوا من رواد الجودة اليابانية حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا عام 1939 تخرج إيشكاوا 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 إيشكاوا الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة، وقد اقترح إيشكاوا 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.

[30] 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.

أولا: تعريف الإيزو:

إن الإيزو كلمة إغريقية ISO تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأول 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 مقرا لها وهي تدل على ما يلي[31]:

- 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.

ثانيا: 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"[32].

التعريف الثاني:

[31] يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.
[32] محمد عبد الفتاح الصرفي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2003، ص197.

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"[33].

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"[34].

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".

رابعا: خصائص المواصفات:

وتشمل المواصفات عدة خصائص من بينها[35]:

[33] محمد عبد الفتاح الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص198.
[34] مأمون السلطي و سهيل إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000"، دار الفكرة المعاصرة، ط01، دمشق، 1999، ص103.
[35] عنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية لسكيكدة-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، دفعة 2006-2007، ص61.

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 المنتوج 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 المنتوج 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.

خامسا: إجراءات الحصول على شهادة الإيزو:

تتم عملية التسجيل في الإيزو عادة وفق المراحل والخطوات التالية[36]:

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 تم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات وعلى ضوئها يطلب من المنظمة تصويب أي قصور يظهر وتسمى هذه العملية "بتدقيق الملائمة".

[36] مأمون سليمان دراركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 246، 247.

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 إقتناع 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، وتجرى 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 توضع هذه المنظمة على القائمة السوداء.

04/ إذا غيرت المنظمة عملياتها جذريا فإن عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكيد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية وفي حالة كون التغيير في العمليات فرعيا، فإن على الشركة أن تقوم بتحديثها وتوثيقها وتكتفي 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 للتأكيد من ان الشركة مازالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

سادسا: سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000:

إن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تتألف من خمسة مواصفات أساسية وهي[37]:

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.

[37] مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 247- 248.

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.

04/ المواصفات ذات الرقم ISO 9004:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل 16 عضوا، 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 9003، 9002، 9001.

- 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

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

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

خلاصة الفصل:

تعد الجودة من أهم المفاهيم التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها، وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعرف على أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة
التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء، وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، ففي ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية، أصبح الإلتزام بمعايير ومفاهيم الجودة احدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو انتاجية، 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، وببقاء 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 الاقتصادية

تمهيد الفصل:

إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية 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 تجديدات 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 تجعلها 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 الاقتصادية.
- **المبحث الثاني:** محددات القدرة التنافسية وأهم أنواعها.
- **المبحث الثالث:** دور إدارة الجودة في رفع القدرات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية.

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

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهم أنواعها.

أولا: مفهوم التنافسية[38]:

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 والمشترين 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 والمحافظة 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.

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 (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان و الاسم والشهرة).

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

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 الخارجية[39].

تتفاوت تعريفات التنافسية بشكل كبير بين جهة وأخرى تبعا للمفهوم المعتمد، ومن أبرز التعاريف المتداولة ما يلي[40]:

- **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 المزاحمة في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".

[39] نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 04 مارس 2015، العدد 03، ص23.

[40]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 اعلوم الاقتصادية، 2013-2014، ص4.

- **كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى:**"على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة 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.

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 ايجابي 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 & TAMPPO	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 منه[41]:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالمؤسسة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تموين 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.
3. **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، حيث تكتسب المؤسسات لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من المنافسة 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 منها[42]:

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 الإتصال 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 التنافسية[43].

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

[41] 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.

[42] 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.

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

أولا: الاستراتيجيات التنافسية:

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها، وقد حدد (porter) ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية وهي[44]:

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 بدلا 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.

جدول (5) استراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية

[44] 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.

قيادة التكلفة	➢ 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.	➢ رقابة محكمة على التكاليف. ➢ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ➢ تنظيم ومسئوليات واضحة. ➢ حوافز مبينة على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	➢ 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.	➢ تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات. ➢ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ➢ رواتب ومزايا جيدة لجدب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	➢ مزيج من السياسات أعلاه. ➢ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.

المصدر: د.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مصدر سبق ذكره ص421.

ثانيا: التكتيكات التنافسية:

ويقصد بها الخطة التفصيلية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين[45]:

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

[45]العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

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).

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التنافسية

1- **أهداف التنافسية:**

هناك عدة أهداف للتنافسية، نذكر منها[46]:

- ✓ 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 نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- ✓ الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

2- **أهمية المنافسة:**

[46] عيسى دراجي، مرجع سبق ذكره، ص17.

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، ولابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لابد 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 تنبع 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 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 استرشادي للتنمية)[47].

المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية وعناصرها.

إن القدرة التنافسية تنتج أساسا 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، اعتمادا 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.[48]

[47] بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص71.

[48] 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، ص48.

أما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"[49].

كما تعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية على أنها: "تلك المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتوجات النوعية، وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى"[50].

ويعرفها كوتلير (Kotler) القدرة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"[51].

ويمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: "القدرة المستمرة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة"[52].

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 العالمية[53].

2-عناصر القدرة التنافسية.

تتكون القدرات التنافسية من مجموعة من العناصر هي كالتالي[54]:

- **الجودة:** ويقصد بها مجموعة الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في منتج معين بما يفي باحتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين، والجودة أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسات الأعمال، وهي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وتعتبر الجودة من الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تعزيز استراتيجية التميز 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 والإمكانيات التي تمكنها من تقديم القدرة التنافسية الدائمة لعملائها، وهي تنقسم إلى مادية، بشرية ومالية.

---

[49] سامية سرحان، "أثر السياسيات 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، ص34.

[50] 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.

[51] ابتسام بوشويط، مرجع سابق، ص4.

[52]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.

[53] ضويفي حمزة والعيداني 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 بتسمسيلت، ص13.

[54] زنيبي 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، ص13.

- **عناصر التكلفة:** تعتبر عناصر التكلفة من أهم العناصر التي تستفيد منها المؤسسة وتستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الامداد بالقدرة التنافسية وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:
  - اقتصاديات الحجم التي تبين قدرة المؤسسة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابثة.
  - 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 يلي[55]:

- 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.
- 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 يتيسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time).

[55] بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص ص 95، 60.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

2- محددات القدرة التنافسية:

تتحدد القدرة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما[56]:

✓ **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 جهودا 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 وفرات 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 أيضا للنطاق الضيق تحقيق قدرة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

[56] بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية.

من بينالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد[57]:

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف 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 نجد[58]:

1. تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل: تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.

[57] بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره،ص53.
[58] المرجع نفسه، ص93.

2.التغير في القيود الحكومية : تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.

3. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها:** 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.

مجمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.

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

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.

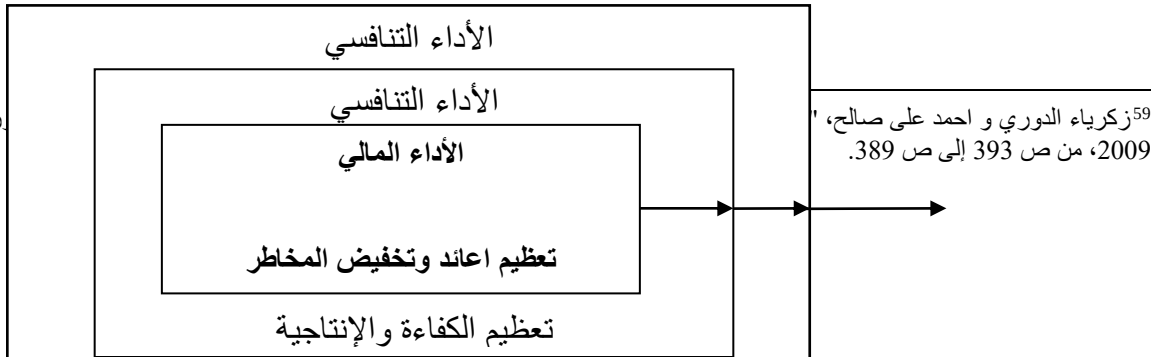
المطلب الأول: نتائج إدارة الجودة :

تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق عدة نتائج هي[59]:

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 المؤسسات لتوقعات زبائنها، وهذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم.

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.

الشكل07: النتائج المالية لإدارة الجودة.



[59]زكرياء الدوري و احمد على صالح، "...زيع، عمان 2009، من ص 393 إلى ص 389.

الفاعلية والبقاء

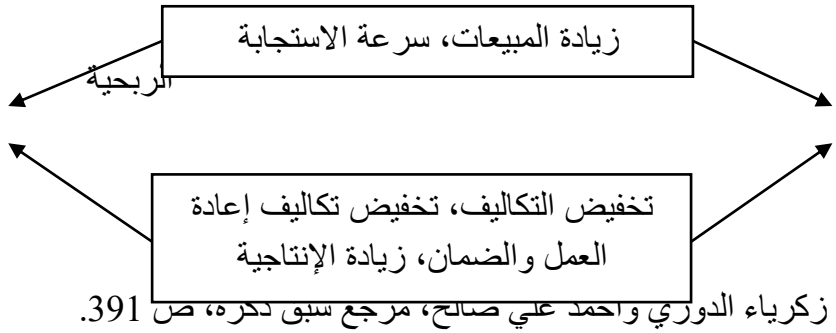
في بيئة الأعمال

المصدر: زكرياء الدوري واحمد 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.



المصدر: زكرياء الدوري واحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 391.

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

وقد أثبت 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

يســـهم 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.

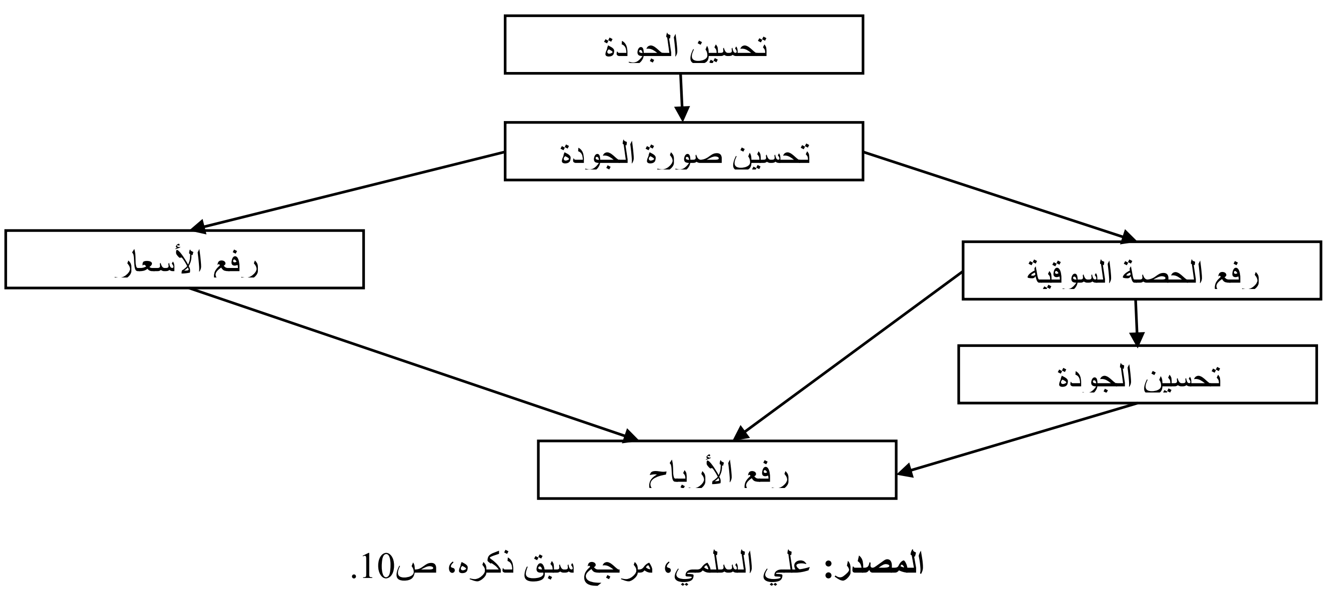
المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

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 وحصة 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 الكل الموالي[60]:

الشكل 09: العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة من السوق.



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

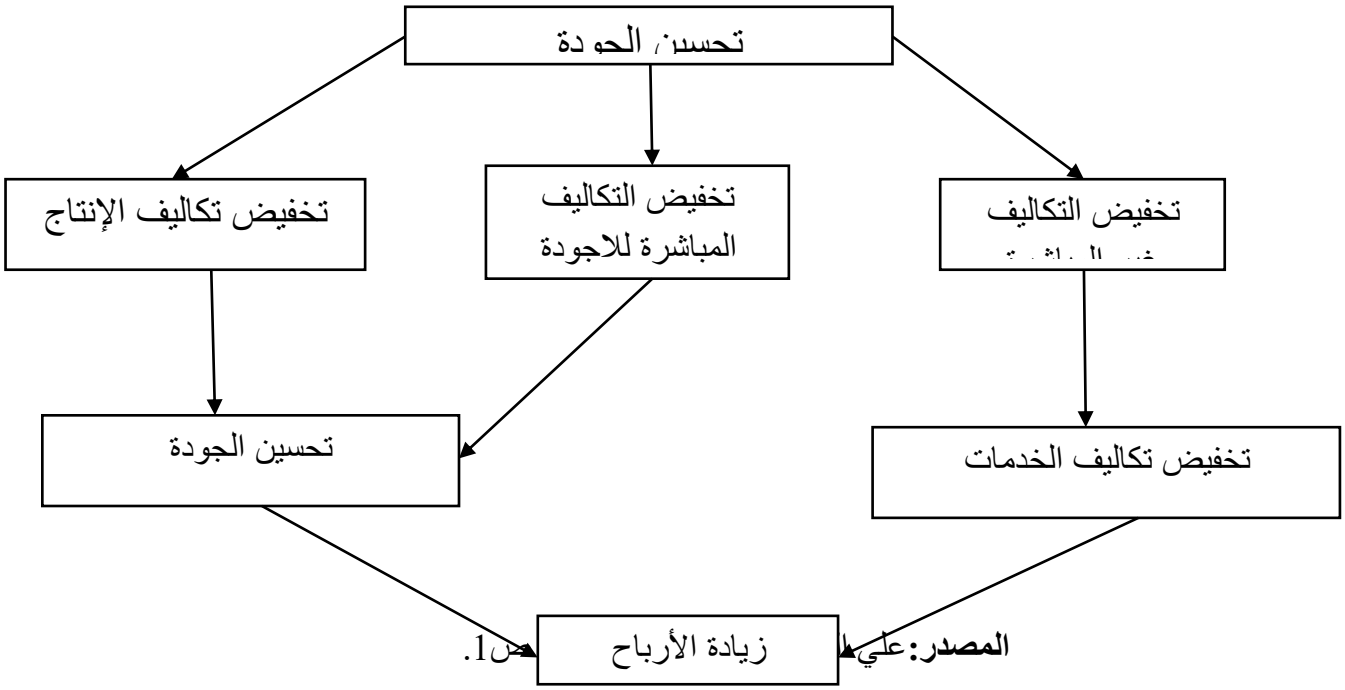
---

[60] على السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9000، دار غريب، الأردن، 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 الكل الموالي:

الشكل 10: العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: علي ا ص1.

3- العلاقة بين الجودة والاستراتيجية التنافسية:

تعتبر الدودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجية التنافسية الأساسية الثلاثة التي اقترحها "بورتر" (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 ترتكز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن اباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي ترتكز 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.

الاستراتيجيات التنافسية	الجوانب المتميزة للجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
السيطرة الكلية بواسطة التكاليف.	- المطابقة (غياب الأخطاء). - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية. - بحوث تجديد الطرق.	- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات. - رفع الحصة السوقية والأرباح.
التميز.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة للمنتجات التنافسية). - الأداء. - خصائص ثانوية. الخدمات. - بحوث تجديد المنتجات.	- زيادة وفاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع الأسعار. - رفع أسعار البيع.
التركيز.	- مزيج بين المطابقة والتصميم.	- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.

المصدر: عبيد علي أحمد حجازي، "بحوث التوسويق"، دار زهان، عمان، 1998، ص 27 و ص28.

المطلب الثالث: دور مواصفات إيزو 9000 في تحقيق القدرة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية لتجارة وملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة "جوران" "Juran" بقوله: "أنت لست مجبرا على تطبيق إيزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون"[61].

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمة العمليات، الإلتزام بمواعيد التسليم، تنوع وتوفر 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 أيضا إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية[62].

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 حدّة 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.

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 للجصول على مزايا تنافسية التي تبني فلسفة إدارة الجودة ، ولعلّ اعتبارها كعامل من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات في ظل التغيرات المتلاحقة إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية المساهمة في تحقيقها، كان من ابرزها 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، وطبعا الهدف منها هو ضمان استمرارية جودة

[61] محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، الأردن، دار وائل للنشر، ط 01، 2001، ص15.
[62] محمد حسن رياض، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص5.

المنـــتج أو الخدمة بما يفي بمتطلبات العملاء.

كما رأينا أيضا 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 ميدانية بمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعدما 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 والغاز) بسعيدة، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني:إعداد استمارة 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 69-59 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر 85-07 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).

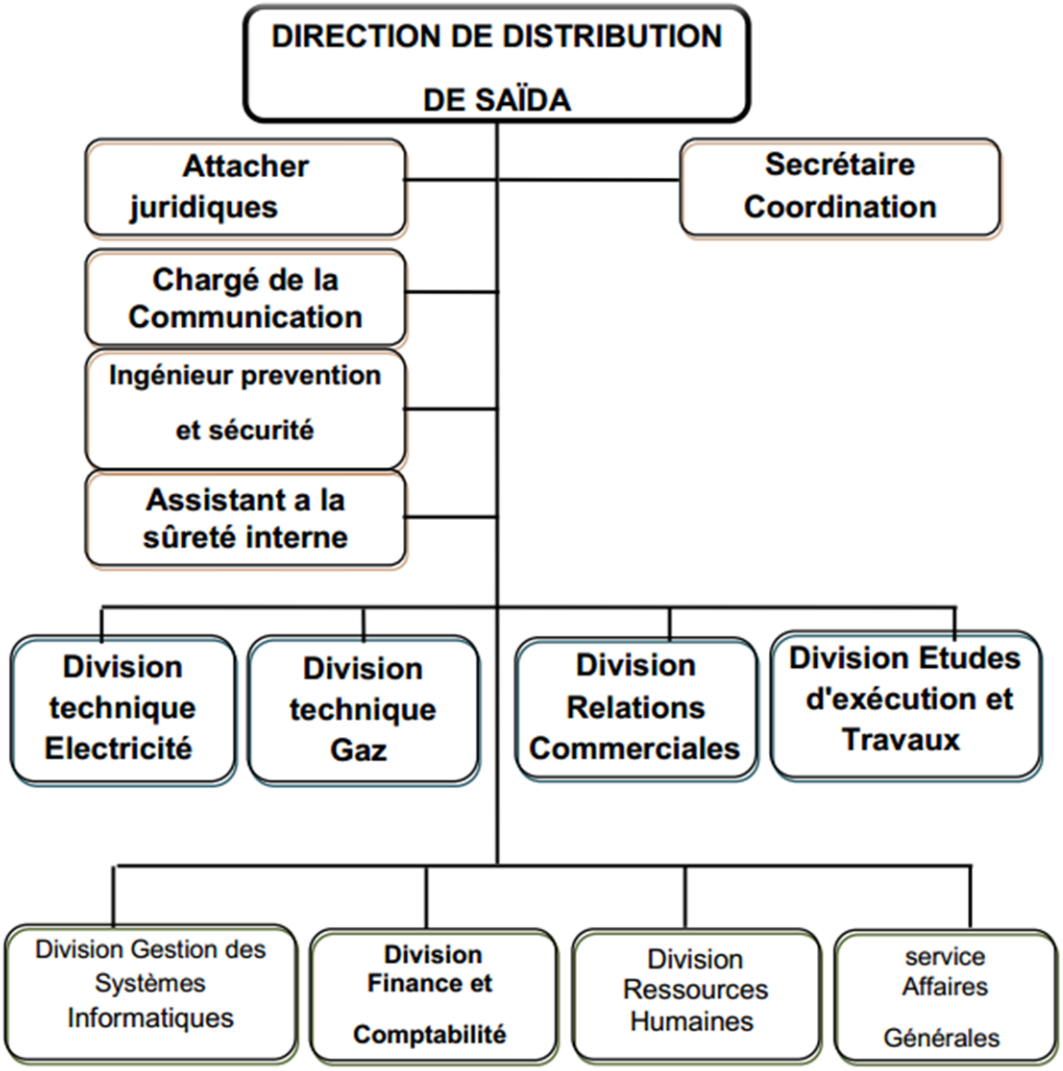
2/ نشاطات الفرع: يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

- 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 الاستبيان،وبعد جمعهم يتم تحليله وهنا كعدة برامج للتحليلات الإحصائي،للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSSنسخة24(v.24SPSS)وهو اختصار لعبارة " Statistical Package for the Social Science ", ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة منخلالإدارتهللبياناتوتحليلهالإحصائيالسريعللنتائج،وذلكباستخداماالأساليبالإحصائيةالتالية :

- معامل ألفاكرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان **Fiabilité de AlphaCronbach**.
- التكرارات،النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية للمؤسسة).
- معامل الارتباط لقياس درجة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون **Pearson**".
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ومعامل الانحدار الخطي المتعدد **" 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 13 متغير سميت من م1 إلى م13 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 م14 إلى م29 وتناولت هذه المتغيرات المنافسة للمؤسسة .

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

1- معامل الثبات(ألفاكرونباخ): لقدتم استخدام معامل ألفاكرونباخ للتأكد من ثباتا لاستبيان للقسمين الثاني والثالث على حداوهذا راجع لأنه لا يوجد تجانس لمتغيرات القسمين , بحيث تحصلنا على معاملا لثبات بـــــ**0,720** كما هو موضح في الجدول (1) لمتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة) كما تحصلنا على معامل الثبات ب **0,872** كما هو موضح في الجدول (2) لمتغيرات القسم الثالث (القدرة التنافسية

للمؤسسة) وهما قيمتان تفوقان المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الإستبيان حققت صدق وثبات
في التقديرات .

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
720,0	13

الجدول (1)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
872,0	16

الجدول (2)

القيمتان **13 و 16** تمثل عدد المتغيرات للقسمين الثاني والثالث على التوالي.

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,00
	Total	30	100,0

الجدول (3)

N: يمثل العدد الكلي للعينة (30 مجيب على الإستبيان) , **المصدر :** مخرجات برنامج spss

2- <u>التكرارات، النسب المئوية</u> :

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

أ-1- <u>توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الجنس</u> : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي البيانات الشخصية لي أفراد العينة حيث يمكن تلخيص نتائج أفراد العينة بنسبة لي متغير الجنس في الجدول التالي

الجدول رقم04:

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	21	% 70
أنثى	09	% 30
المجموع	30	% 100

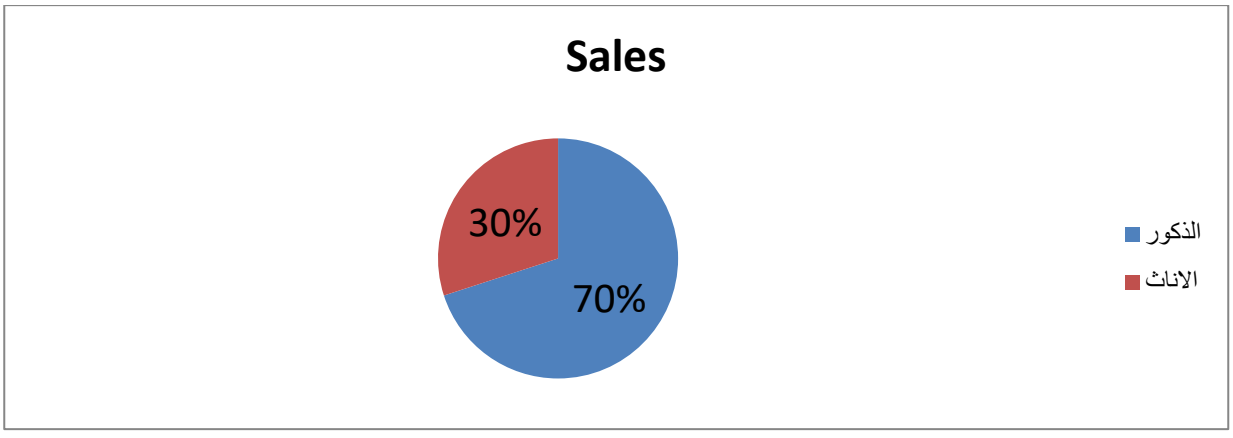
المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 30،بحيث أن نسبة العمال من العينة المدروسة في المؤسسة " من الذكور " تشكل الأغلبية ب 70 %فيحين أن نسبة العمال" من الإناث " شكلت 30 %من مجموع العينة .

التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم04



المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

أ-2- <u>توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر</u> : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي البيانات الشخصية لي أفراد العينة حيث يمكن تلخيص نتائج أفراد العينة بنسبة لي متغير العمر

نتائج توزيع العينة لمتغير العمر نوضحها في الجدول الأتي

الجدول (05)

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 30 سنة	5	16%
من 30 – 40 سنة	15	%50
من 40 – 50 سنة	8	27%
أكبر من 50 سنة	2	%7
المجموع	03	% 100

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

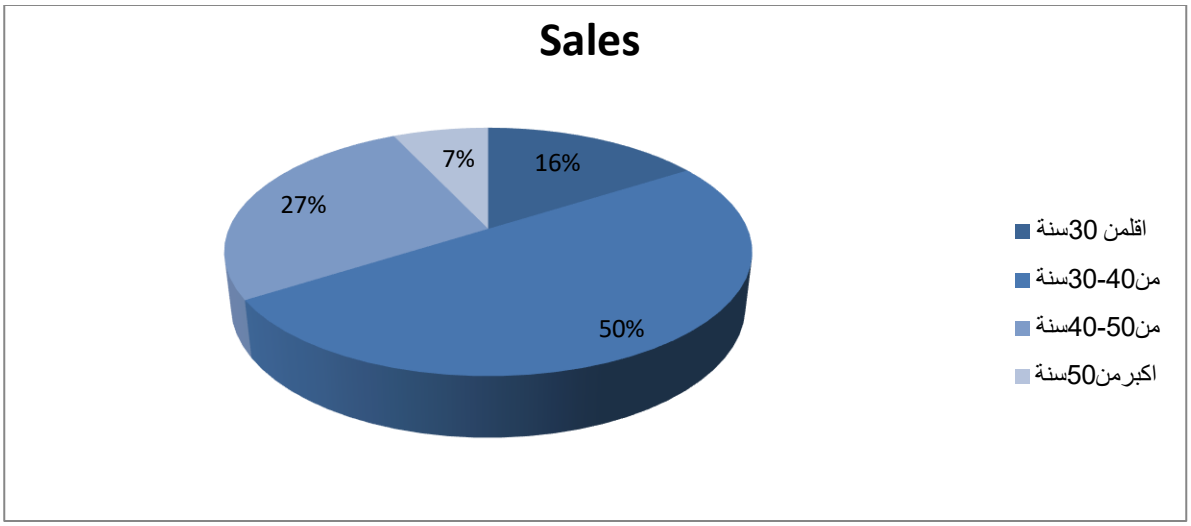
تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (05)نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفةكانت للفئة العمرية "**من 30 – 40سنة** "بنسبة50 % تلتها الفئة العمرية "**من 40 – 50 سنة** " بنسبة 27 % ثم الفئة العمرية " **أقل من 30سنة** " بنسبة 16 % وفي الأخير الفئة العمرية "**أكبر من 50 سنة**" بنسبة7 %من مجموع أفراد العينة .

الشكل الموالي يوضح أكثر توزيع العينة حسب متغير العمر

التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر

الشكل رقم05



المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي البيانات الشخصية لي أفراد العينة حيث يمكن تلخيص نتائج أفراد العينة بنسبة لي المستوي الدراسي

نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي نوضحها في الجدول التالي

الجدول (06)

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
متوسط	00	% 0
ثانوي	10	%30
جامعي	20	%70
المجموع	30	% 100

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

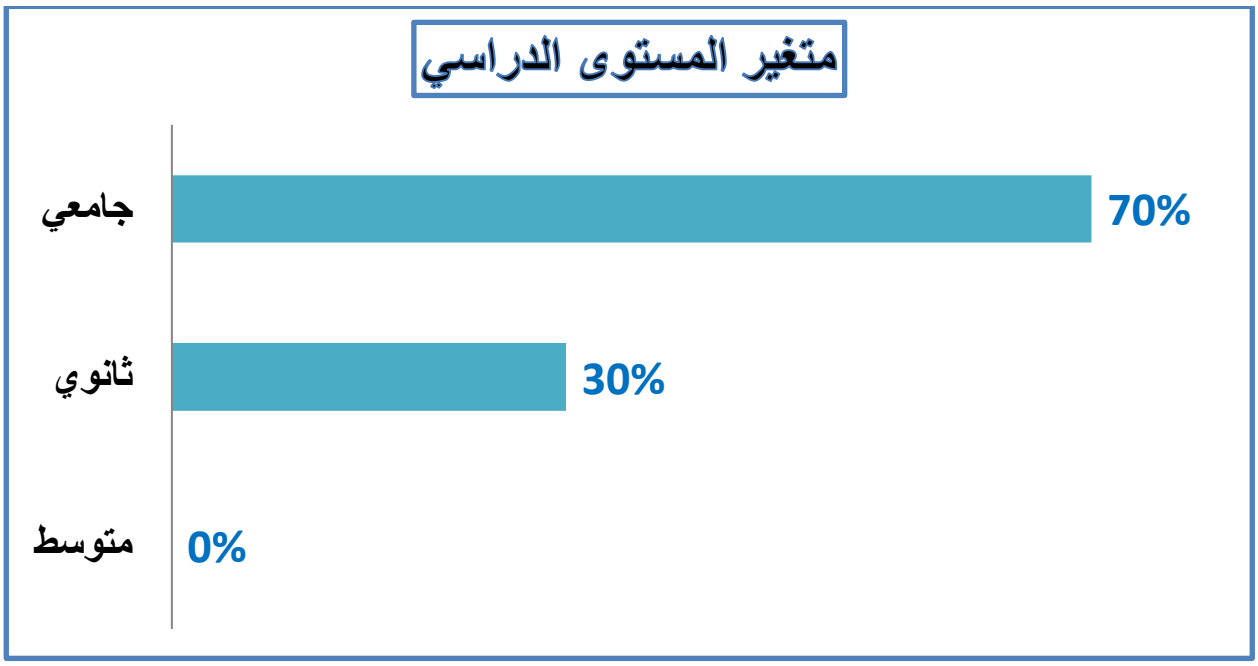
تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بما يعادل ال 70 % يملكون مستوى تعليمي "**جامعي**" تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي "**ثانوي** " بنسبة30%من مجموع أفراد العينة , في حين لم تتضمن العينة المستهدفة عمال بمستوى تعليمي " **متوسط** "

التمثيل البياني الأتي يوضح اكتر متغير المستوي الدراسي

التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

الشكل رقم06:



المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الخبرة المهنية : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي البيانات الشخصية لي أفراد العينة حيث يمكن تلخيص نتائج أفراد العينة بنسبة لي متغير الخبرة المهنية

نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية في الجدول الأتي

الجدول (07)

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

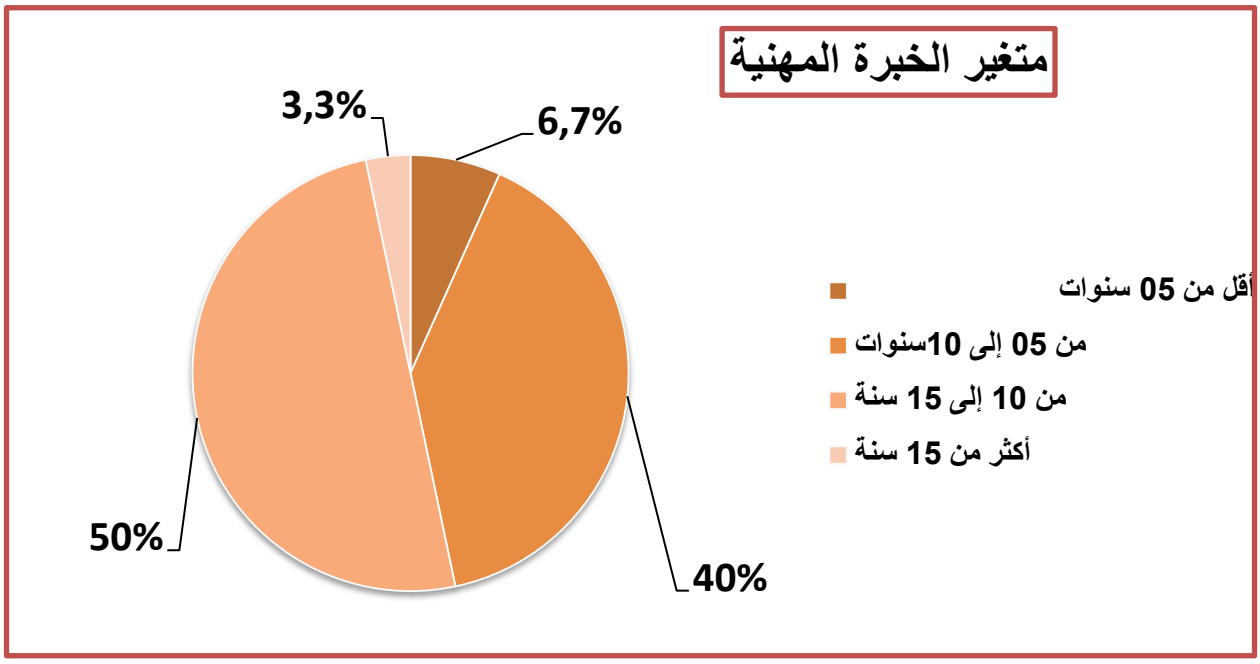
المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم(07)نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المستهدفة كانت لفئة " **من10 إلى 15سنة** " بنسبة 50% تلتها الفئة من العينة الذين تتراوح خبرتهم " **من 05 إلى 10سنوات** " 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

الشكل الاتي يوضح اكتر متغير الخبرة المهنية

شكل رقم 7



المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

أ-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير المسمى الوظيفي : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي البيانات الشخصية لي أفراد العينة حيث يمكن تلخيص نتائج أفراد العينة بنسبة لي متغير المسمي الوظيفي

نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى أو طبيعة الوظيفة موضحة في الجدول الأتي

الجدول (8)

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

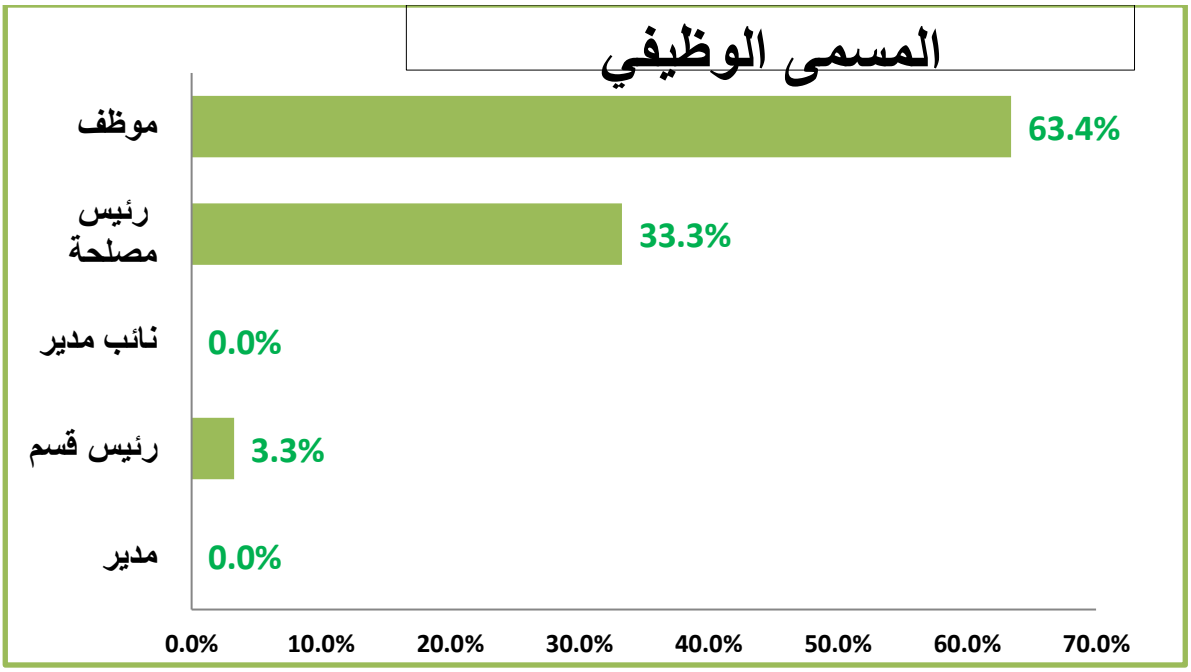
تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم(08)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 الأتي يعطينا اكثر توضيح عن المسمي الوظيفي

الشكل رقم 8:



المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

أ- **تحليل نتائج متغيرات القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة** يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي إدارة الجودة في المؤسسة

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

الجدول () 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

الجدول () 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

ت- تحليل نتائج متغيرات القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي ادارة الجودة في المؤسسة

القسم التاني : إدارة الجودة في المؤسسة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام

1- تسعى مؤسستكم للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت	العدد	العدد	العدد	العدد	3.42	موافقة
	17	1	3	8	1	
2- تعتبر المؤسسة نظام الجودة الشاملة شعارا لها	العدد	العدد	العدد	العدد	3.63	موافقة
	12	8	2	6	2	
.3- كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,30	موافقة
	10	14	0	12	4	
4- تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام و المستويات الإدارية	العدد	العدد	العدد	العدد	3,30	الحياد
	3	9	11	6	1	
5- تنفيذ تطبيقات الجودة يؤدي إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,63	موافقة
	10	8	6	2	4	
6- تقوم المؤسسة بي دراسة السوق للتعرف علا حاجات ورغبات العملاء	العدد	العدد	العدد	العدد	3,53	موافقة
	20	4	1	4	1	
7- تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,43	موافقة
	7	14	2	4	3	
8- تحرص المؤسسة علي التحسين المستمر لي خدماتها من اجل تحسين الجودة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,80	موافقة
	15	3	7	5	5	
9- تتميز المؤسسة بسرعة انجازها للخدمات	العدد	العدد	العدد	العدد	3,43	لا أوافق
	1	2	7	16	4	
.10- حدوث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة	7	13	3	4	3	3,71	موافقة
.11- جودة المنتج لديكم توافق المعاير المعمول بيها	17	7	2	2	2	3,60	موافقة
.12- المؤسسة تقوم بي إدارة الجودة لي تقليل الفجوة بين تطلعات العملاء والخدمة المقدمة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,60	موافقة
	17	8	3	1	1	
13- المؤسسة تقوم بتطبيق مؤشرات الجودة	العدد	العدد	العدد	العدد	3,90	موافقة
	17	8	3	1	1	
المتوسط الحسابي المرجح للقسم التاني					3,5854	الموافقة

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

ث- تحليل نتائج متغيرات القسم الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة//

ج-

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

التحليل : بإستقراء النتائج يتضح لنا أن أكثرية عناصر العينة وبنسبة 56.7% توافق على أن مؤسستهم تسعي للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت في حين لا توافق مجموعة منهم أنها تسعي لذلك وبنسبة 30% كما تعتقد مجموعة أخرى أنه قد لا تسعي للحصول عليها بنسبة 23,4% .

ب-2- تحليل نتائج المتغير م2: تعتبر المؤسسة نظام الجودة الشاملة شعارا لها ؟

التحليل : من خلال النتائج توافق مجموعة معتبرة من العينة بنسبة 40%أن مؤسستهم نظام الجودة الشاملة شعارا لها كما يوافق بشدة البعض منهم وبنسبة 26.6% بأن مؤسستهم تعتبر نظام الجودة الشاملة شعارا لها ولكن في حين لا يوافق آخرون أن مؤسستهم تتعبر نظام الجودة الشاملة شعارا لها وبنسبة 20%

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

التحليل : من خلال النتائج تبين لنا مايلي :

- 46.6% من مجموع العينة يوافقون بشدة بأن تطبيقات الجودة كانت لها تأثير كثير في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة , كما لا يوافق منهم بنسبة 40% أن التأثير ليس من تطبيقات الجودة .
- 33.3%من مجموع العينة توافق بأن تطبيقات الجودة كان لها تأثير 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 : تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام و المستويات الإدارية؟

التحليل :

- بنسبة36.3% أجابت بي محايد علي أن المؤسسة لا تعمل عل نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام العمل لدى المؤسسة في حين توافق و بشدة بنسبة 30% بأن تعمل على ذلك وعلى عكس ذلك لا توافق عينة بنسبة 20% من العينة المستهدفة بأنه المؤسسة تعمل على نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام .

ب-5- تحليل نتائج المتغير م5: تنفيذ تطبيقات الجودة يؤدي إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة ؟

التحليل : من خلال النتائج يتضح لنا :

- توافق العينة بنسبة 33.3% علي انه بتنفيذ تطبيقات الجودة يؤدي الي حدوث تغيرات في طريقة العمل و توافق بشدة مجموعة من العينة وبنسبة 26.6%أن تنفيذ تطبيقات الجودة كان له تغير في طريقة إدارة العمل في حين اجابت بي محايد مجموعة من العينة وبنسبة 20%بي انه لم يحدث تغيير.

ب-6- تحليل نتائج المتغير م6 : تقوم المؤسسة بي دراسة السوق للتعرف علا حاجات ورغبات العملاء ؟

التحليل : أبرزت النتائج مايلي :

- توافق مجموعة من العينة بنسبة 66.6%بأن المؤسسة تقوم بدراسة السوق في حين أكدت مجموعة من العينة بنسبة 13.3%اجابت بي اوافق بشدة ولا اوافق بشدة .

ب-7- تحليل نتائج المتغير م7 : تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة ؟

التحليل : من خلال النتائج يمكن تلخيص مايلي :

- 46.6% من مجموعة من العينة المستهدفة توافق بشدة بأن المؤسسة تملك موارد بشرية مؤهلة تساهم في تطبيق الجودة في المنشأة كما توافق مجموعة أخرى وبنسبة 23.3% امتلاكها للموارد البشرية المؤهلة

- **ب-8- تحليل نتائج المتغير م8 :** تحرص المؤسسة علي التحسين المستمر لي خدماتها من اجل تحسين الجودة ؟

التحليل: نتائج المتحصل عليها توضح الآتي :

- 50% من العينة توافق أن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر لخدماتها وتحسين الجودة بينما أجابت بي محايد 23.3% منهم أن المؤسسة تحرص على ذلك قليل في حين أجاب 16.6% منهم بي لا اوافق ولا اوافق بي شدة.

ب-9- تحليل نتائج المتغير م9 : تتميز المؤسسة بسرعة انجازها للخدمات

التحليل : أجاب 53,3% من العينة المستهدفة بي لا أوافق بي انجاز المؤسسة للخدمات بسرعة ثم عبر23.3% منهم بي محايد في حين لم توافق بشدة % 13.3 من العينة بيت انجاز وتنفيد الخدمات بي سرعة

ب-10- <u>تحليل نتائج المتغير م10</u> : حدوث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة
(

التحليل : توافق وبشدة56,7 % من العينة المستهدفة بأنه حدث تغيير في المنشأة بتحسينات جدرية بعد تنفيذ تطبيقات الجودة فيها وافقت فئة منهم بنسبة 23.3% بأن التحسينات في التغيير كانت ايجابية , كما لم توافق 13.3%منهم بأنه حدث تغيير في المنشأة بتحسينات بعد تنفيذ تطبيقات الجودة

ب-11- تحليل نتائج المتغير م11 : جودة المنتج لديكم توافق المعايير المعمول بيها؟

التحليل : في مقارنة لجودة المنتج المقدم من المؤسسة وافقت 56,7% من العينة المستهدفة بأن درجة توافق المعايير المعمول بيها بشكل كبير من خلال عامل الجودة كما وافق بشدة 23.3% بأن جودة المنتج لديهم يضاهي بدرجة كبيرة في حين 6.6% منهم أجاب بي (لا) بأن جودة المنتج لديهم لا توافق مع المعايير المعمول بيها.

ب-12- <u>تحليل نتائج المتغير م 12</u>: المؤسسة تقوم بي إدارة الجودة لي تقليل الفجوة بين تطلعات العملاء والخدمة المقدمة ؟

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

- أجاب بي أوافق من العينة المستهدفة وبنسبة 56.7% بي ان المؤسسة تحاول التقليل الفجوة بين تطلعات العملاء و الخدمات المقدمة
- 26.7% توافق بشدة على أن مؤسستهم تقوم بي تقليل الفجوة بين تطلعات العملاء والخدمات المقدمة .

ب-13- <u>تحليل نتائج المتغير م 13</u>: المؤسسة تقوم بتطبيق مؤشرات الجودة ؟

(

التحليل: لمعرفة رأي العينة المستهدفة فيم يخص تطبيق المؤشرات لتحقيق الجودة , أكد 56.7% منهم بي الموافقة لي تطبيق المؤسسة لي مؤشرات الجودة بينما وافق بشدة 26.7% منهم بأن مؤشرات الجودة مطبقة من طرف المؤسسة في حين اجاب بي محايد 10% منهم

التحليل :القسم الاول إدارة الجودة في المؤسسة

من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اتضح أن المحور الثاني في مجال الموافقة وذالك يعود إلى سعي المؤسسة الدائم لتحسين الجودة و التأكيد على إدارة الجودة بشكل صحيح داخل المؤسسة فنجد أن الأغلبية الساحقة وافقة علي أن إدارة المؤسسة تقوم بتلبية متطلبات الجودة و ذالك يعود إلي مجموعة من العناصر التي سنوضحها علي شكل فقرات

- قيام إدارة المؤسسة بي تحسين نوع الخدمة المقدمة وفق متطلبات الزبون
- نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام الإدارية
- امتلاك المؤسسة لي طاقم إداري مؤهل
- التدريب المستمر لي الموارد البشرية في المؤسسة
- التوصل إلي النتائج في وقت قصير
- الاهتمام بي العميل من أولويات الإدارة
- تعتقد المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء
- مناقشة مشاكل المؤسسة بي شكل جماعي
- تمييز الطاقم الإداري بي الأخلاق حسن الشكل

.

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

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) ومتغيرات القسم الثاني (إدارة الجودة في المؤسسة) للعينة ننتقل 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.

-1 : <u>وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :</u>

- الجدول (23) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها .

الجدول(22)

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

الجدول (24) يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.

الجدول (24)

-

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

تحليل نتائج متغيرات القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة متعلقة بي القدرة التنافسية للمؤسسة

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

الجدول (25) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لفقرات القسم الثاني " إدارة الجودة في المؤسسة "

القسم الثالث : القدرة التنافسية للمؤسسة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
م15- المؤسسة في موقع ملائم يسهل الوصول إليه.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,63	موافقة
	6	14	5	5	0		
م16- تلتزم المؤسسة بي تقديم الخدمات في الوقت المحدد.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,90	موافقة
	5	20	5	0	0		
م17- تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,30	الحياد
	3	10	12	5	0		
م18- تعمل المؤسسة على إنتاج خدمات بأقل تكلفة.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,30	الحياد
	1	12	14	1	2		
م19- تقوم المؤسسة بتغيرات متكررة للمنتجات المقدمة بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,53	موافقة
	4	10	14	2	0		
م20- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب المزيد من الزبائن.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,63	موافقة
	1	20	7	1	1		
م21- تسعى المؤسسة دوما وبشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,80	موافقة
	6	21	2	1	0		
م22- تملك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,43	موافقة

ظل المنافسة الشديدة.	4	9	10	6	1		
م23- تملك المؤسسة القدرة على التكيف والتطور السريع وسط البيئة التنافسية	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,43	موافقة
	2	12	13	3	0		
م24- تلعب عملية تجديد وتدريب المستمرين دور في رفع القدرات التنافسية.	4	15	11	0	0	3,77	موافقة
م25- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية هامة.	5	15	5	3	2	3,91	موافقة
م26- ترى أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون أحسن وكذلك الخدمة المقدمة.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,60	موافقة
	2	16	8	3	0		
م27- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات المطلوبة في منتجاتها ضمن بيئتها التنافسية	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,60	موافقة
	2	13	8	7	0		
م28- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير المنتجات للزبائن في أسرع وقت ممكن	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,52	موافقة
	5	18	5	1	1		
م29- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,50	موافقة
	6	14	10	0	0		
م30- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها وخدماتها.	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	3,50	موافقة
	1	20	5	4	0		
المتوسط الحسابي المرجح للقسم الثالث						3,5854	الموافقة

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

<u>تحليل النتائج:</u>

من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اتضح أن المحور الثاني في مجال الموافقة وذالك يعود إلى سعي المؤسسة الدائم لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة و التأكيد على إدارة الجودة بشكل صحيح داخل المؤسسة فنجد أن الأغلبية الساحقة وافقة علي أن المؤسسة تقوم بتلبية متطلبات الجودة و ذالك يعود إلي مجموعة من العناصر التي سنوضحها علي شكل فقرات **<u>:</u>**

- اعتماد المؤسسة على مشاركة العاملين
- المعرف الكاملة بي المنافسين ومظروفيهم

- المعالجة السريعة لي الأخطاء والمشاكل
- تخفيف تكاليف الخدمة مقارنة معا المنافسين
- تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة علي أساس ألمدي الطويل
- السعي الدائم لي التطوير والرفع من أداء المؤسسة
- الحفاظ علي المكانة التنافسية للمؤسسة
- اكتساب حصص جديدة في الأسواق
- تميز الخدمات والمنتجات عن باقي المنافسين
- التوسع لي الوصول الي اكبر عدد من الزبائن

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات القسم الثالث وسمي المحور_الثالث **" القدرة التنافسية للمؤسسة "** والذي يجمع جميع متغيرات هذا القسم (من م13 إلى م29) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي :

الجدول (26)

Statistiques descriptives			
Ecart type **الإنحراف المعياري**	**Moyenne** **المتوسط الحسابي المرجح**	**N**	
0,45203	**3,5854**	**03**	المحور_الثالث **" القدرة التنافسية للمؤسسة "**
		03	**N valide (liste)**

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

تحليل نتائج الجدولين (25) و (26) :

بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغيران م15 " **تتخذ المؤسسة مكان استراتيجي هام يسهل الوصول اليه** " 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 **3,91** 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 إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين"** وم18 " **تعمل المؤسسة على إنتاج خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين** " بحيث يرى العمال بأنهم لا يملكون رأي فيما يخص الخدمات المميزة والمبتكرة وبأقل تكلفة المقدمة من قبل مؤسستهممقارنة بالمنافسين .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للقسم الثالثبقيمة**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 الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

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

بعددراسة وتحليل المتوسطاتودرجاتالموافقةننتقلإلىإختبار الفرضياتوذلكللكشفعننوعيةالعلاقةودرجة الارتباط بين المتغيرين،وسنستعمل فيذلك معاملا لارتباط بيرسون **Pearson**.

- سنقوم بإختبار علاقة التأثيرين 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 (27) يوضح الإرتباط (Corrélation) بينإدارة الجودة في المؤسسة و القدرة التنافسية للمؤسسة

Corrélations			
القسم_الثاني : إدارة الجودة في المؤسسة	**القسم_الثالث :** القدرة التنافسية للمؤسسة		
635,0**	**1**	**Corrélation de Pearson**	**القسم_الثالث :** القدرة التنافسية للمؤسسة
,0000		**Sig. (bilatérale)**	
03	**03**	**N**	
1	**635,0****	**Corrélation de Pearson**	**القسم_الثاني :** إدارة الجودة في المؤسسة
	,0000	**Sig. (bilatérale)**	
03	**03**	**N**	
****. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).**			

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

تحليل نتائج الجدول (27) :

- يتضح لنا من نتائج الجدول (27) أنمعاملالارتباطيساوي**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**وهوأقلمن **0,05**،اذن نرفض الفرضية الصفرية H0ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية فكلما زادت الجودة زادت القدرة التنافسية .

2- **معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ومعامل الانحدار الخطي المتعدد"Regressions ":**

إختبار **الإنحدار** المتعدد 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 لايوجد تأثيرللمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

* **الفرضية البديلة :** الإنحدار معنوي بين المتغيرات أي يوجد تأثيرللمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

سنبدأ بنتائج الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ثم ننتقل إلى نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

5 -1 **معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد :**

الجدول (28) يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèles[b]		
R-deux معامل التحديد (R^2)	**R** معامل الإرتباط الثنائي	**Modèle**
403,0	**[a]635,0**	**1**
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 (28) 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 المتعدد:

الجدول (29) يمثل نتائج تحليل أنوفا (Anova) لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA[a]						
Modèle		**Somme des carrés**	**ddl**	**Carrémoyen**	**F**	**Sig.**
1	**Régression**	**388,2**	**1**	**388,2**	**895,81**	**,000[b]0**
	Résidu	**538,3**	**82**	**126,0**		
	Total	**926,5**	**29**			
a. Variable dépendante : **القسم_الثالث :** 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 (29) أن قيمة F( ) البالغة 13,959 بدلالة **Sig** هي **0,000** أي أصغر من مستوى المعنوية (1%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهو أنالإنحدار معنوي ولا يساوي 0 وبالتالي يوجد تأثير معنوي من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة .

المصدر:من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss v24

الخاتمة

يحضى مفهوم الجودة الشاملة باهتمام بارز من قبل الباحثين في الوقت الحاضر،إذا لم تعد الجودة مقصورة على السلع لتلبية رغبات العملاء، حيث برز مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمستهلك فأصبحت تشمل العمليات والإجراءات والموارد البشرية ويقاس مستوي نجاح الأعمال اليوم بمستوي جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعد هذه الأخيرة هدفا أساسي للمؤسسات ولاسيما المؤسسات الاقتصادية ، فكانت مواصفات الإيزو (ISO) هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفة تخضع لمبادئ الجودة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا، وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الإيزو في تطوير القدرة الإنتاجية للمؤسسة

.

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

ولقد مكننا 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 وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق.

كما تمكنا 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 و الإيزو 22000 احدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون.

النتائج:

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

أولا: 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 أساسيا عند المؤسسات، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
- إدارة الجودة يمكن اعتبارها كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها، بعدما أثبت ت أنها احدى الوسائل وأساليب تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

- مرتكزات إدارة الجودة تتميز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.
- نجاح إدارة الجودة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
- إذارة 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.

ثانيا: الجانب التطبيقي: أما الدراسة التطبيقية فقد بينت أنهمن خلال نتائج الدراسة نستنتج أن نتائج التحليل الإحصائي بينت صحة فرضيات الدراسة بوجود علاقة قوية وطردية 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 المنتوج 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.
- الإنفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للاستفادة من تطبيقها 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 ألممنا بأهم النقاط المتعلقة بها حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.

المـــــــلاحق:

الملحق 1: الاستبيان:

استبيان موجه لعمال مؤسسة سونلغاز

إن الغـرض مـن اسـتعمال هـذا الاسـتبيان هـو معرفـة دور إدارة الجـودة فـي رفـع القـدرة التنافسـية في المؤسسة، وهذا من أجل إثراء الجانب التطبيقي من بحثنـا: "دور ادارة الجودة في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، وهذا في إطـار تحضـير مذكرة تخـرج تحضـير مذكرة تخـرج لنيل شـهادة الماسـتر تخصص علوم اقتصـادية اقتصـاد وتسيير المؤسسـات. لـذا نرجو من سيادتكم الاجابـة علـى الأسـئلة المقدمـة، 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: مدير ☐ رئيس قسم ☐
نائب مدير ☐

القسم الأول: إدارة الجودة في المؤسسة

	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	لا	لا أوافق	لا أوافـق بشدة

1	تسعى مؤسستكم للحصول على أكثر من شهادة جودة بنفس الوقت					
2	تعتبر المؤسسة نظام الجودة الشاملة شعارا لها					
3	كان لتطبيقات الجودة أثر في تخفيض التكاليف لدى المؤسسة					
4	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين جميع الأقسام و المستويات الإدارية					
5	تنفيذ تطبيقات الجودة يؤدي إلى حدوث تغيير في طريقة إدارة العمل لدى المؤسسة					
6	تقوم المؤسسة بي دراسة السوق للتعرف علا حاجات ورغبات العملاء					
7	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة					
8	تحرص المؤسسة علي التحسين المستمر لي خدماتها من اجل تحسين الجودة					
9	تتميز المؤسسة بسرعة انجازها للخدمات					
10	حدوث التغيير في المنشأة بعد تنفيذ تطبيقات الجودة					
11	جودة المنتج لديكم توافق المعاير المعمول بيها					
12	المؤسسة تقوم بي إدارة الجودة لي تقليل الفجوة بين تطلعات العملاء والخدمة المقدمة					
13	المؤسسة تقوم بتطبيق مؤشرات الجودة					

القسم الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة

العبارات	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

1- المؤسسة في موقع ملائم يسهل الوصول إليه .					
2- تلتزم المؤسسة بي تقديم الخدمات في الوقت المحدد.					
3- تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.					
4- تعمل المؤسسة على إنتاج خدمات بأقل تكلفة.					
5- تقوم المؤسسة بتغيرات متكررة للمنتجات المقدمة بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.					
6- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب المزيد من الزبائن.					
7- تسعى المؤسسة دوما وبشكل مستمر إلى الرد السريع والفوري للشكاوي بهدف الحفاظ عليها.					
8- تملك المؤسسة مكانة هامة في ظل المنافسة الشديدة.					
9- تملك المؤسسة القدرة على التكيف والتطور السريع وسط البيئة التنافسية					
10- تلعب عملية تجديد وتدريب المستمرين دور في رفع القدرات التنافسية.					
11- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة هامة.					
12- ترى أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون أحسن وكذلك الخدمة المقدمة .					
13- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات المطلوبة في منتجاتها ضمن بيئتها التنافسية .					
14- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير المنتجات للزبائن في أسرع وقت					
15- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين.					
16- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها و خدماتها					

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 على، "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 المصرفي، "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 التعليم 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 والآخرون، "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 الإبتكار في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

4. بوركـوة عبـد المالـك، "إدارة المعرفـة كمـدخل لتـدعيم القـدرة التنافسـية للمؤسسـة 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 السياسيات 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 الإقتصادية، 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 أمحمد 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 علقم 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 اعلوم 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 التسيير، فرع التسويق، قسم علوم التسيير، 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، 1428/02/26 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. زنيبي 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، "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 بتسمسيلت.
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 editioneconomica, paris, 2002.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 312 /ق ع إ ق/ ك ع اق ،ع تج ، ع تس/ ج س/2023

إلـــى/ السيـــــد: مدير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-سعيدة-

الموضـــــوع: طلـــب استـــقـــبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطلبة:

- الطالب: نوفل رابح مسجل (ة): السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسير مؤسسة.

- الطالب: خليفاتي محمد مسجل (ة): السنة ثانية ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسير مؤسسة.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على كل ما يساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخيـــر، تقبلوا منا فائق التقديـــــر والاحتـــــــرام.

حرر(ت) بسعيدة في: 2023/02/27

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

طيبي نسيمة

Avis favorable

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

العمادة سعيدة يوم:

رقم : /ك.ع.إق.ع.تج.ع.تس/ج.س/2023

السنة الجامعية: 2022–2023

ترخيص بالإيداع

أنا الموقع أدناه الأستاذ (ة):.....حريق خريجة.....

المشرف على الطالب (ة): .....خليفاتي محمد نوفل رابح.....

في إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: .علوم إقتصادية إقتصاد وتسيير المؤسسات

المعنونة بـ: ..دور إدارة الجودة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.....

.....

ونظرا لاستفاء الشروط الشكلية والموضوعية للعمل بصفة عامة، فإنني أرخص له (ها) بايداع القرص المضغوط (03) لدى مكتب رئيس القسم من أجل تحديد تاريخ المناقشة.

الأستاذ (ة) المشرف(ة) سعيدة في : .31/05/2023.

حريق خريجة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

العمادة

رقم : /ك.ع.إق.ع.تج.ع.تس/ج.س/2023

سعيدة يوم:

تصـــريح شـــرفي

(الالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز مذكرة ماستر)

أنا الممضي أدناه الطالب (ة):.....الحامل لبطاقة التعريف

الوطنية رقم: .....الصادرة بتاريخ:.....

عن بلدية : .....ولاية: .....المسجل بكلية العلوم الاقتصادية

والعلـــــوم التجاريـــــة وعلـــــوم التســـــيير ، والمكلـــــف بانجـــــاز مـــــذكرة ماســـــتر

تخصـــــص:.....الموســـــومة بعنـــــوان:

.....

.....

أصرح بشرفي أني التزم بمراعاة المعايير والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز مذكرة الماستر، وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن كل إخلال بقواعد الأمانة العلمية المضمونة بمقتضى القرار رقم 1082 المؤرخ 22 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ...../...../20.23.

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

العمادة

رقم : /ك.ع.إق.ع.تج.ع.تس/ج.س/2023

سعيدة يوم:

تصـــريح شـــرفي

(الالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز مذكرة ماستر)

أنا الممضي أدناه الطالب (ة):.....خليفاتي.....محمد.....الحامل لبطاقة التعريف

الوطنية رقم: .....044176.....الصادرة بتاريخ:.....2018/03/01.....

عن بلدية : ...سعيدة.....ولاية: .سعيدة.....المسجل بكلية العلوم الاقتصادية

والعلـــــوم التجاريـــــة وعلـــــوم التســـــيير ، والمكلـــــف بانجـــــاز مـــــذكرة ماســـــتر

تخصـــــص:..علوم..اقتصادية..اقتصاد وتسير..المؤسسات..الموســـــومة بعنـــــوان:

...دور.....إدارة..الجودة..في..تحقيق..الميزة..التنافسية..للمؤسسة..الاقتصادية.....

.....

أصرح بشرفي أني التزم بمرعاة المعايير والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز مذكرة الماستر، وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن كل إخلال بقواعد الأمانة العلمية المضمونة بمقتضى القرار رقم 1082 المؤرخ 22 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ...../...../.....20.

إمضاء المعني

04 NOV 2023

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

و بتفويض منه

إمضاء : س. جباري