



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية- دراسة ميدانية بالمؤسسة
الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي لسبدو

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

سهام بن رحو.

من إعداد الطالبة:

نادية بومدين.

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
نادية أمينة كاري	أستاذة	تلمسان	رئيسا
سهام بن رحو	أستاذة محاضرة "أ"	تلمسان	مشرفا ومقررا
عبد القادر حسين	أستاذ محاضر "أ"	تلمسان	مشرفا مساعدا
أمال غنو	أستاذة محاضرة "أ"	وهران 2	مناقشا
مريم زكري	أستاذة محاضرة "أ"	تلمسان	مناقشا
حنان براهمي	أستاذة محاضرة "أ"	وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 1445 هـ / 2023-2024م



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية- دراسة ميدانية بالمؤسسة
الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي لسبدو.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في تخصص: تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

سهام بن رحو.

نادية بومدين.

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
نادية أمينة كاري	أستاذة	تلمسان	رئيسا
سهام بن رحو	أستاذة محاضرة "أ"	تلمسان	مشرفا ومقررا
حسين عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	تلمسان	مشرفا مساعدا
أمال غنو	أستاذة محاضرة "أ"	وهران 2	مناقشا
مريم زكري	أستاذة محاضرة "أ"	تلمسان	مناقشا
حنان براهيم	أستاذة محاضرة "أ"	وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 1445 هـ / 2023-2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى وطني الحبيب " الجزائر " .

إلى من وضع المولى عزوجل الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، إلى من لا أسعى في هذه الدنيا إلا لنيل رضاها "أمي الحبيبة"، جعلها الله قريرة العين هنيئة البال لا تشتكي هما ولا غما ولا ألما.

إلى من رحل باكرا تاركا في قلبي غصة لا تزول لأخر العمر...، وكان خير أب، خير أستاذ، خير باحث، خير إنسان، -رحمه الله- جل وعلى وأسكنه الفردوس الأعلى من الجنة يارب.

إلى أخواتي الأعزاء، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب وخاصة أختي الكبرى.

إلى أبناء أخواتي "عبد الغني"، "ملاك رهنف"، "محمد معاذ" حفظهم الله تعالى من كل شر.

إلى زملائي زميلاتي.

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم أساتذتي الأفاضل.

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

الشكر

وبفضل رحمة الله تتحقق الأعمال الصالحة، وصلى الله على رسوله الكريم ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد الإنتهاء من هذه الدراسة نعرب عن شكرنا إلى المولى عزوجل بكل أشكال الحمد والشكر على نعمه وكرمه الذي غمنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام فضله وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإننا نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "بن رحو سهام" على قبولها الإشراف والمرافقة العلمية والنصائح والتوجيهات التي مهدت لنا المسار لإتمام هذه الرسالة، وعلى الدعم والتحفيز المعنوي فلها منا فائق الاحترام والتقدير، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر إلى الأستاذ المساعد المشرف "حسين عبد القادر" على الإشراف والنصائح والتوجيهات العلمية القيمة فله منا فائق الاحترام والتقدير والامتنان.

وندين بالشكر أيضا إلى الأستاذة "قادة بن عبد الله عائشة" على التوجيهات والنصائح وعلى المساعدة التي قدمتها لنا وما تمنحه من مساعدات وتوضيحات لجميع الطلبة، كما لا ننسى جزيل الشكر للأستاذة الذين قاموا بتحكيم استبيان هذه الدراسة، ونتوجه بالشكر أيضا إلى أعضاء اللجنة العلمية لمناقشة هذه الرسالة الذين تحمّلوا عناء القراءة الإلكترونية.

كما أننا ممتنون للدكتور "مكاوي سيدي محمد" على تقديم يد العون لنا.

ونقدم عبارات الشكر أيضا إلى المؤسسة الجزائرية للأسحة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو على قبولهم بإجراء الدراسة الميدانية، وفي الختام نشكر كل من ساهم وساعد في هذا العمل حتى ولو بكلمة طيبة وابتسامة عطرة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلًا.

قائمة المختصرات

باللغة العربية:

ص: الصفحة.

تر: ترجمة.

ص-ص: من الصفحة كذا إلى كذا.

ط: الطبعة.

ج: الجزء.

د ع ن: دون عدد نشر.

د س ن: دون سنة نشر.

د ب ن: دون بلد نشر.

إ.د.ج: إدارة الجودة الشاملة.

ج.ش: الجودة الشاملة.

إ.م.ب: إدارة الموارد البشرية.

إ.ن: الإطار النظري.

إلخ: إلى آخره.

... إلى آخره.

باللغة الأجنبية:

المجلد: Vol

العدد: N

الصفحة: P

مرجع سبق ذكره: Op.Cit

المرجع نفسه: Ibid

Ed: Edition

إدارة الجودة الشاملة: TQM

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: ISO

الجمعية الفرنسية للتوحيد: AFNOR

المواصفة الفرنسية: X506109NF

المواصفة البريطانية: BS5750: British standard (BS) 5750 quality assurance

المواصفة الأوروبية: EN29000

المواصفة الماليزية: MSISO9000

النموذج الأوروبي لجائزة الجودة: EQFM

(النائج- المنهجية- التطبيق- التقييم- المراجعة) RADAR :Results- Deployment-Approch-Assessment –Review

النموذج الأمريكي لجائزة الجودة: UKQA

التخطيط، التنفيذ، الإجراء، الفحص : PDCA

المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات: BCR

المؤسسة الوطنية للأصلاح بقسنطينة: ENASEL

المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية: ELRIME

مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية: TRANSMEX

المؤسسة الوطنية للدهون: ENAP

مجمع بن حمادي للصناعات المنزلية والإلكترونية: Condor

ENIEM :Enterprise National des Industries de l'electroménager

جائزة دبي الذهبية للجودة: GOLD

جائزة دبي للجودة: DQA

برنامج تقدير دبي للجودة: DQAP

الإنتاج في الوقت المحدد: JIT

نظام تخطيط العلاج TPS : Treatment planning system

وحدة شكل اللوحة الموثوقة TPM :Trusted Platform Module

LES5s : un système de travail facile et rapide a mettre en place Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
(اليابانية)

هو نظام عمل سهل وسريع الإعداد هو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات التالية: تصنيف، تنظيم، تنظيف، تمييط، تثبيت

تقنية لماذا الخمسة: The 5 why

أداة إيشيكاوا وهي اليد العاملة، الوسط، المعدات، الطرق، المواد: les 5 M

تبادل البيانات الرقمية EDI : Electronic Data Interchange

نظام إدارة البيانات التقنية SGDT : Système de gestion de donnees techniques

برنامج التحليل الإحصائي Spss :

النسخة : V

الشركة الوطنية للصناعات النسيجية: Sonitex

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية: Cotitex

المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية: Dentitex

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب Eatit SPA : Entreprise Algerienne des Textiles industriels et Techniques

النسيج الصناعي سيدو

عقد العمل المدعم: CTA

مقدمة

في الفترة الأخيرة، أحدثت التغييرات البيئية والتطورات والاضطرابات في كافة المجالات الاقتصادية، وخاصة مع ظهور العولمة والثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة قلقا عميقا في ساحة الأعمال المعاصرة، وفيما يتعلق بالمؤسسات خلقت هذه الجوانب وسط مليء بالعراقيل على جميع المستويات داخل أي مؤسسة تهدف إلى الرقي والازدهار.

حيث تشير الميزة التنافسية إلى العنصر الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المتسابقة الناشطة في نفس مجال أعمالها، بما يحقق لها الريادة والتفوق، والاستمرار الدائم.

وتأسيسا لما سبق، أصبحت الجودة أمرا حتميا للتنافسية والتنمية، وباتت المؤسسات ملزمة بالتصديق على أن منتجاتها ذات جودة عالية، وفي الحقيقة أصبح المستهلكون مطلعين بصورة متزايدة وواعية تمكنهم من مقارنة المنتجات والخدمات مع ما يتم عرضه في الأسواق، ونتيجة لذلك شرعت المؤسسات في تحسين أوضاعها عن طريق اتباع الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، كما شرعت المؤسسات أيضا في اختيار الطريق الملائم في عملية إدارتها للحصول على الميزة التنافسية وهو ما يتضح من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعتبر جودة المنتج وجودة الخدمة وحتى جودة العمليات أمرا في غاية الأهمية للمؤسسة ويساعد هذه الأخيرة في جوانب متنوعة منها ما يتعلق بالعميل، فإن توفير مستوى عال من الجودة في المنتجات والخدمات سوف يرضي الزبائن ويحافظ عليهم، ومن الجانب التنظيمي تحافظ الجودة على السمعة والصورة الطيبة للمؤسسة ويقلل من تكاليفها، ويزيد من استثماراتها واحتفاظها بالإيرادات.

في حين، نجد الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة يرتبطان بشكل وثيق ومتلازم معا، حيث يمكن لتحقيق الميزة التنافسية أن يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة والعكس بالعكس صحيح، فالميزة التنافسية تحتاج فهم عميق لرغبات الزبائن وتوقعاتهم، وبالتالي تشجع المؤسسة على تبني إدارة الجودة الشاملة لضمان تلبية هذه الرغبات وتحقيق رضا الزبائن هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تعد الجودة مفتاحا أساسيا ومطلبا رئيسيا لأي مؤسسة تريد أن تكون في القمة، ونتيجة لذلك، ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها النقطة الأساسية للنجاح والتقدم التنظيمي وستكون المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة قادرة على المواجهة والمنافسة بثقة، وتعد واحدة من أهم الأسباب في تمييز المؤسسة عن منافسيها.

وهذا ما يؤكد بأن الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة يعملان سويا بصورة تكاملية لتحقيق الأداء المتميز والتفوق التنافسي والوفاء لمتطلبات العملاء بشكل فعال ومستمر في ساحة تنافسية متطورة.

مبررات اختيار الموضوع:

وذلك من خلال دراسة العناصر التالية:

أ-المبررات الذاتية:

يمكن تحديد أهم المبررات التي تتعلق بذاتية الباحث فيما يلي:

- ✓ التفضيل الذاتي للأبحاث المتعلقة بالميزة التنافسية وتعد هذه الدراسة امتدادا لما تم تناوله في مذكرة الماجستير.
- ✓ معرفة المؤسسة محل الدراسة إن كانت لها عناية برغبات ومستلزمات زبائنها.
- ✓ حب التعلم في المواضيع التي لها علاقة بالاقتصاد وإدارة الأعمال لما يشهده العالم من تغيرات وتحولات.
- ✓ تولي الباحثة أهمية كبيرة لمقياس إدارة الجودة الشاملة هذا من جهة، مع الاستفادة من نصائح واقتراحات الأساتذة للبحث في هذا الموضوع.

ب. المبررات الموضوعية:

تتمثل هذه المبررات التي تتعلق بموضوع البحث فيما يلي:

- ✓ من أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع كونه ذات صلة مباشرة بتخصص تسيير الموارد البشرية، كذلك نظرا للأهمية التي يسعى إليها جميع بلدان العالم في ظل التطور الاقتصادي العالمي.
- ✓ يعتبر حل هذا الموضوع دراسة أولية شاملة قد يوفر تفسيره مجالات بحثية أكثر تفصيلا وعمقا للباحثين به في المستقبل.
- ✓ دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ جاء هذا البحث لغرض تقديم قيمة علمية وأكاديمية ومن خلاله تعلمت الباحثة طريقة جديدة وحديثة وهي إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

❖ من الناحية العلمية:

- وصف وتشخيص وتحليل متغيرات الدراسة.
- معرفة كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال اتباعها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضية من عدمها.

❖ من الناحية العملية:

- تحديد أهم العراقيل والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقييم جهود مسؤولي وعاملي المؤسسة محل الدراسة اتجاه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم بعض التوصيات والرؤى المستقبلية لمسيري هذه المؤسسة بهدف المساهمة في تحسين وتنمية أدائها في تطوير الاقتصاد الوطني.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة على النحو التالي:

❖ من الناحية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف عن كيفية عمل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو كغيرها من المؤسسات التي تتميز بالتغير وعدم اليقين والمنافسة والتطوير المستمر لرغبات الزبائن، وهذا ما يؤدي بإدارة المؤسسة إلى النظر في أفضل طريقة للتعامل مع مختلف التحديات من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة حتى تحصل على العديد من المزايا التي تميزها عن مثيلاتها، ويساعد هذا البحث أيضا في تعميق رؤية المؤسسة التي شملتها الدراسة وفهمها لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

نجد هذا الموضوع من الموضوعات الأكثر اهتماما في مجال الأعمال وعلى الرغم من أن هذا المفهوم قد تم استعماله بشكل كبير إلا أنه لا يزال مجالا واسعا للبحث والابتكار، وذلك لسد الثغرات التي تحدث سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة أو حتى البيئة الخارجية.

يعتبر هذا البحث ضمن المواضيع الحساسة التي تتعلق بالمؤسسات الإنتاجية وهو تحديد مفهوم لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تنفيذه في المؤسسة.

❖ من الناحية العملية:

يتم تلخيص الأهمية العملية في الاستنتاجات التي سيتم استخلاصها من طرف الباحثة، بالإضافة إلى الاقتراحات التي يمكن استخدامها لتحسين جودة الإنتاج بناء على ممارسات الميزة التنافسية التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة.

أدبيات الدراسة:

سنتطرق في هذا العنصر لأهم الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة وهي:

الدراسات باللغة العربية:

✓ أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية

الجزائرية، لهرياجي حمزة، سنة 2020¹.

غاية هذه الدراسة هو الكشف عن أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية

للمؤسسات، وبلوغ هذه الغاية تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال استطلاع 198 استمارة موجهة لـ 35

¹ حمزة هرياجي، "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020.

مؤسسة صناعية بولاية سطيف، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وترتبت عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات المدروسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة ترجع إلى الأسباب الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والأسباب المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)".

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (هرباجي حمزة، 2020) من حيث الأسلوب والأرضية التي طبقت فيها الدراسة مع وجود تشابه نسبي بخصوص متغيرات الدراسة.

✓ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري، للدكتور جلد محمد، سنة 2021¹.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات الرياضة، بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها حيث بلغ حجم العينة 65 عضوا من 21 مؤسسة وطنية رياضية باستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: "تلعب إدارة الموارد البشرية أدوار كبيرة في مؤسسات الرياضة بالجزائر من أجل التميز وذلك من خلال اتباع المؤسسات إلى أداء القياس العالمي".

اختلفت دراستنا عن دراسة (جلد محمد، 2021) من حيث المتغيرات فقد ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختلافها للدراسة الميدانية التي أجريت فيها الدراسة، لكنها اتفقت معها من حيث المتغير التابع.

✓ الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، دراسة إلهام عبد الرزاق محمد، سنة 2021²

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد وزعت 210 استبانة استرد منها 200 استبانة قابلة للتحليل من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ونمذجة المعادلات البنائية (SEM) من خلال برنامج أموس (AMOS 24) بغية اختبار صحة الفرضية من عدمها وخلص هذا البحث إلى:

¹ محمد جلد، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، 2021.

² إلهام عبد الرزاق محمد، "الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء-دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2021.

"وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء".

الدراسة الحالية تختلف عن دراسة (إلهام عبد الرزاق محمد، 2021) من حيث المتغير التابع في حين اجتمعت بخصوص متغير واحد وهو إدارة الجودة الشاملة مع وجود اختلاف في البيئة التي طبقت فيها الدراسة، واختلاف في البرنامج الإحصائي.

✓ دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة لشدى عبود شاكر وخالد عبد الله إبراهيم، سنة 2021¹.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 30 استمارة على مفردات العينة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج spss، وخلص هذا البحث إلى:

"ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المديرية والتأكيد على اعتماد منظمات أعمال إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع القيادات والعاملين وبناء ثقافة الجودة والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة".

اتفقت دراستنا مع دراسة (شدى عبود شاكر، خالد عبد الله إبراهيم، 2021) من حيث المتغيرات لكنها تختلف من حيث بيئة الدراسة وأسلوب البحث.

✓ دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة لمحمد جودت محمد فارس، محمد حسن عمر الخطيب، سنة 2022².

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة موجهة إلى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال بقطاع غزة ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها وذلك من خلال توزيع 150 استبانة بحيث استرد منها 131 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

"إن واقع تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في الشركة كان مرتفعاً جداً بوزن نسبي (83.2%) وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكنوستراتيجية إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة، بينما وجد أثر

¹ شدى عبود شاكر، خالد عبد الله إبراهيم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2021، عدد الصفحات: 287-304.

² محمد جودت محمد فارس، محمد حسن عمر الخطيب، دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 1، 2022، عدد الصفحات 35-51.

لأبعاد تكنوستراتيجية إدارة المعلومات (البنية التحتية، صناع المعرفة والكفاءة التكنولوجية) على إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود أثر لأبعاد (الموارد المالية، المهارة والخبرة) على إدارة الجودة الشاملة".

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (محمد جودت محمد فارس، محمد حسن عمر الخطيب) من حيث المتغيرات المدروسة لكنها اتفقت بخصوص إدارة الجودة الشاملة فضلا عن أنها تختلف بخصوص قطاع وميدان الدراسة. الدراسات الأجنبية:

✓ **Effect Of Total Quality Management On Organizational Performance :Mediating Role Of Knowledge Creation Process, Bikash Barua, Sayaka Zaman,Umma Nusrat Urme, 2020¹.**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي الدور الوسيط في عملية بناء المعرفة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بحيث تم توزيع 450 استبانة على عينة الدراسة وتكشف نتائج الدراسة:

"إن خلق المعرفة يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي ويمكن للممارسين استخدام هذه الدراسة كدليل أساسي لتأسيس إدارة معرفة فعالة".

تتفق دراستنا مع دراسة (Bikash Barua, Sayaka zaman,Umma Nusrat Urme,2020) بخصوص المتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة لكنها تختلف من ناحية المتغير التابع والبيئة المطبقة فيها الدراسة.

✓ **Implementation Of Total Quality Management In Creating Competitive Advantage, Muchand Fauz, 2021².**

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على الأداة الإحصائية والمتمثلة في الانحدار ويشير هذا البحث إلى عدة نتائج من أهمها: "إدارة الجودة الشاملة تؤثر على إبداع الموظفين والأداء والميزة التنافسية ويمكن أن تنتج إدارة الجودة الشاملة فوائد قائمة على التكلفة أو التمايز لتشجيع نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية".

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Muchand Fauz, 2021) من ناحية ميدان الدراسة بالإضافة إلى وجود اختلاف في الأسلوب والأداة، مع وجود توافق من حيث المتغيرات المدروسة وكذا ترتيبها في صياغة عنوان الدراسة.

✓ **The Effects Of Total Quality Management Practices And Marketing On Performance of S M Es A Case Of Selected Manufacturing Industries, Stavros Io annis Kalogiannidis, Adjunct lecturer (2021)³.**

¹ Bikash Barua, Sayaka zaman,Umma Nusrat Urme, Effect of Total Quality Management On Organizational Performance :Mediating Role of Knowledge Creation Process, Palarch s Journal of Archaeology of Egypt, Vol18, 2020.

² Muchand Fauz, Implementation Of Total Quality Management In Creating Competitive Advantage, Journal of Digital Marketing And Halal Industry, Vol 3, No2,2021 p 179-195.

³ Stavros Io annis Kalogiannidis, Adjunct lecturer, The Effects Of Total Quality Management Practices And Marketing On Performance Of SMEs Acase Of Selected Manufacturing Industries, Greece ,Business Management And Strategy, Vol 12,No 1,2021.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية SPSS وذلك لاختبار صحة الفرضية من عدمها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

"وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي وكما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق من العوامل المؤثرة الكبيرة على الجودة وبالتالي ينبغي دائما تطبيقها في المنظمة".

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Stavors Io annis Kalogiannidis, Adjunct lecturer 2021) من ناحية المتغير المستقل لكنها تختلف من حيث المتغير التابع بالإضافة إلى وجود اختلاف في البيئة المدروسة في البحث.

✓ **The Role Of Total Quality Management In Higher Education Institutions In Kuwait", Fatena FR Abuamer, 2021¹.**

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة مرفقة ببعض التوصيات إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وزيادة اهتمام قيادة التعليم العالي سواء في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين المستمر وتطوير العملية التعليمية بما يواكب المتغيرات والتطورات الحديثة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Fatena FR Abuamer,2021) بخصوص إدارة الجودة الشاملة لكنها تختلف من حيث القطاع المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى أنها اعتمدت على متغير واحد دون ذكر الميزة التنافسية.

✓ **The Influence Of Total Quality Management On Organizational Performance Mediated By Competitive Advantage In SMEs, Yusabri, Firman, 2021².**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة بواسطة الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبيان لجمع البيانات وتحليلها من خلال استطلاع عينة متكونة من 210 وحدة، وذلك بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية Smart pls v 3.3.3، وتشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

"إن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية لقطاع الصناعة الإبداعية".

اجتمعت الدراسة الحالية مع دراسة (Yusabri, Firman,2021) من حيث متغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، لكنها تختلف من ناحية ترتيب المتغيرات واعتمادها على متغير تابع وهو أداء المنظمة بالإضافة إلى وجود اختلاف في ميدان الدراسة.

¹ Fatena FR Abuamer, The Role Of Total Quality Management In Higher Education Institutions In Kuwait, Indian Journal of Economic And Business, Vol 22, No03, 2021.

²Firman Yusabri, The Influence Of Total Quality Management On Organizational Performance Mediated By Competitive Advantage In SMEs, Operations Mangement And Information System Studies, Vol1, 2021p, (250-261).

✓ **Apprentissage Organisationnel, Innovation Managériale, Avantage Compétitif Et Performance : Une Relation A Questionner", Messoudi, A, Lahlimi, y.k et Benall.o, 2021¹.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المسح التجريبي من خلال استطلاع 51 شركة صغيرة الحجم تقع في مدن مختلفة من المغرب، وتشير نتائج الدراسة: "إن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال التأثير المتزامن للمتغيرات الوسيطة وهي الابتكار الإداري والميزة التنافسية".

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Messoudi, A, Lahlimi,y.k et Benall.o,2021) من ناحية الميزة التنافسية لكن في هذه الدراسة تعد الميزة التنافسية متغير وسيط وليس متغير تابع مع وجود اختلاف في البيئة المدروسة.

ومن خلال دراسة مجالات الاتفاق والاختلاف بين الأبحاث السابقة، نستنتج أن الموضوع الأساسي للدراسة الحالية والهدف العام يتشابهان مع الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف عنها في عدد من الطرق التي تسلط الضوء على الفجوة العلمية التي تسدها هذه الدراسة وتشمل هذه الاختلافات:

اعتمدت هذه الدراسة على أساليب البحث الكمية والنوعية، وذلك بغية تشكيل تصور دقيق عن إشكالية الدراسة، كما تم تضمين التنوع والتعدد في المناهج والاقترابات.

من أجل إدراك الموضوع بصورة أكثر دقة، شملت هذه الدراسة مجموعة متنوعة من الأدوات مثل: الاستبيان، جلسات العصف الذهني من خلال المقابلة، أداة باريتو ومخطط السبب والأثر.

النطاق الزمني والمكاني للموضوع الذي يشكل الفارق بين المواضيع السابقة خاصة في ظل التحولات والتطورات البيئية التي يشهدها العالم بأسره، مما يؤثر على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، وهذا ما جعل كل مؤسسة تبحث عن كيفية التعامل والتأقلم مع هذه المستجدات وكيفية تجاوز وتخطي هذه التحديات وذلك باتباع أساليب إدارية معاصرة، والنتيجة والمحصلة النهائية لأداء هذه المؤسسة هو ما تود الباحثة ما عرفته ومعالجته.

¹ A Messoudi, y.k Lahlimi, et Benall.o, Apprentissage Organisationnel, Innovation Managériale, Avantage Compétitif Et Performance : Une Relation A Questionner, Revue AME, VOL 3,NO1, 2021,p (331-352).

إشكالية الدراسة:

تعتمد المشكلة البحثية الحالية على عنصر مفاده مدى كفاءة وفعالية الطاقم العامل والإداري بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي يبدو في تطبيق وإدراك العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة، ونجد أن هذه الدراسة تستحق البحث خاصة بالنظر إلى الوضع الذي يمر به الاقتصاد الوطني، حيث تمثل إدارة الجودة الشاملة وكافة معاييرها إحدى الأساليب والأدوات الإدارية المتطورة التي تنمي عجلة التنمية للمؤسسات بصورة عامة وقطاع النسيج بصورة خاصة، وهذه المسألة تتطلب الاهتمام لأن تنافسية المنتجات المطروحة هي مصدر المزايا المؤسسية، وفي ضوء رؤية المؤسسة وشدة المنافسة تزداد هذه المشكلة وبالتالي نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي يبدو؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- ✓ ما أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسسات الأعمال؟ وكيف يمكن تحقيقها؟
- ✓ هل يتسنى للمؤسسة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية تنفرد بها عن المتسابقين؟
- ✓ ماهي المعوقات الرئيسية التي تعيق جودة عملية الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية تمت صياغة الفرضية الرئيسية وهي:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي يبدو.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وهي:

- ✓ تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات الأعمال وذلك من خلال تطبيق مبادئها.
- ✓ يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير الشروط اللازمة للتطبيق الفعال والناجح.
- ✓ يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي تعيق جودة عملية الإنتاج بواسطة استخدام مخطط باريتو ومخطط السبب والأثر.
- ✓ يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ **حدود زمانية:** تمت دراسة هذا الموضوع من خلال سنة 2021 إلى سنة 2024، وتم إجراء الدراسة الميدانية من خلال بداية شهر جوان 2023 إلى منتصف شهر سبتمبر من نفس السنة.
- ✓ **حدود مكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو.

الإطار المنهجي للدراسة:

تعرف المنهجية على أنها مجموعة من الأسس والإجراءات والقواعد التي يستند إليها الباحث في بناء بحثه من أول وهلة إلى نهاية المطاف، وذلك للتحقق من المعلومات والإشارة والكشف عن صحتها أو تعديلها أو إضافة الجديد لها أو نفيها، بالاعتماد والتركيز على إطار تقني يتمثل في مجموعة من المناهج، الاقترابات، وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي بغية الوصول إلى درجة من الإتيقان والابتعاد قدر الإمكان عن الذاتية والتحلي بالموضوعية.

أ- المنهج المتبع:

بغية استكمال هذا البحث في مجال إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو، تطلبت منا الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتشخيص وتحليل متغيرات الدراسة لأنها تتناسب وطبيعة الموضوع المدروس، كما اعتمدنا على المنهج الإحصائي بحكم أننا أجرينا دراسة ميدانية، وذلك لتحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وهذا بهدف تحقيق نتيجة منطقية بناء على الفرضيات المصاغة، وكذلك تم الاستعانة بالمنهج المقارن من خلال المقارنة والتمييز بين الدلالات والمعاني، فضلا عن استخدام المنهج التاريخي الذي بدوره يشير إلى التطورات التاريخية لمفاهيم الدراسة.

ب. المقاربات النظرية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقاربات التالية:

– **الاقتراب القانوني:** يشرح هذا الاقتراب ويوضح الواجبات والحقوق والالتزامات والمسؤوليات التي تقع على عاتق الموظفين والعاملين والمسؤولين معا، كما يبين أيضا كيفية إعداد وإبرام المعاهدات والاتفاقيات والعقود بين أطرافها، وتوقيعها والتصديق عليها وتحديثها وتفسيرها، كما يهدف هذا الاقتراب أيضا إلى إبراز أسس التمييز بين السلوك القانوني وغير القانوني الذي يتحلى به الموظف أثناء مزاوله عمله سواء كان يتعلق الأمر بالقانون الداخلي للمؤسسة أو حتى القانون الخارجي للمؤسسات ذات الاتفاقيات المبرمة مع بعضها البعض، وتستطيع المؤسسة أن تحمي نفسها من الاختراقات أو حتى التقليد من خلال الاطلاع والدراسة التامة للقانون وذلك بالرجوع إلى قانون الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

- الاقتراب النظمي-الوظيفي البنائي (لدايفيد إيستون وغابريال ألموند):

يرى دايفيد إيستون بأن النظام السياسي هو نظام مفتوح يتفاعل مع كل من المحيط الداخلي والخارجي من خلال مكونات المدخلات والمخرجات وما تحمله التغذية الراجعة من ردود صدى التي تدعم أو تعارض قرارات النظام السياسي أو مخرجاته، وبأسلوب آخر تظهر أهمية هذا الاقتراب في الكشف عن مدى قدرة النظام السياسي على الاستجابة للمطالب ومواجهة التحديات والضغوطات ومعالجتها سواء تعلق الأمر بالمشاكل الوافدة من البيئة الداخلية أو حتى الخارجية وهو ما يعبر عنه بقدرات النظام السياسي (لغابريال ألموند)، ويمكن تصنيف الأنظمة السياسية ومقارنتها بناء على قدرتها على الاستجابة للمطالب ودرجة نجاحتها في القيام بذلك¹، ومن خلال هذا المنطلق فإن استخدام هذا الاقتراب يفيد المؤسسة في تحديد عناصر التنظيم التي يستلزم تواجدها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والتصدي للتحديات التي تدور في الساحة التنافسية ووصولها إلى ذروة التميز والشكل رقم 02 الصفحة 38 يوضح ذلك.

-مقاربة الدور: وهذا بغية التعرف والكشف عن العلاقة التي تربط بين المتغيرين محل الدراسة والتأثير الحاصل بينهما.

-مقاربة الإدارة بالأهداف: يقصد بالهدف في الإدارة "ذلك الشيء الذي يبتغي الفرد والوصول إليه في المستقبل سواء كان إنجاز عمل ما أو اتخاذ قرار ما"، وقد عرف أحدهم على أنها أمر أو إنجاز يرغب الإنسان ويسعى إلى تحقيقه².

من خلال هذا التعريف تستنتج الباحثة أن أهداف المؤسسة يستلزم أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين، كما يساعد هذا الاقتراب في ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، وبالتالي تحقيق النتائج التي كانت المؤسسة تصبو إليها في إطار الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

-مقاربة الإدارة بالكفاءات: يولي هذا الاقتراب أهمية كبيرة في تطوير وتحسين من مهارات المورد البشري التي تؤهله لتعزيز جودة الأداء والإنتاج معاً، وبالتالي تحقيق التطور والتقدم للمؤسسة وضمان استمراريتها، مما يؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها.

ج. أدوات الدراسة:

بما أن هذه الدراسة اشتملت على دراسة ميدانية فقد ارتأت الباحثة أن تعتمد على أدوات لجمع البيانات تذكرها كالآتي:

¹ عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019، ص-ص: 169-170.

² عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 1، العدد 4، 2014، ص 235

✓ **المقابلة:** هي أداة من أدوات البحث العلمي، أي حوار ونقاش يجري بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين، فاستعملت الباحثة المقابلة هنا قبل الاستبيان بهدف جمع المعلومات كأول خطوة للتعرف على المؤسسة أي دراسة استطلاعية.

✓ **الاستبيان:** تستعمل هذه التقنية والأداة للحصول على المعلومات وذلك بواسطة إعداد استمارة تتناول مجموعة من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة ترسل لعينة الدراسة عن طريق اليد أو البريد الإلكتروني...، وفي هذه الدراسة قد تم توزيع الاستبيان بواسطة اليد مباشرة.

تحديد المفاهيم الإجرائية:

✓ **الجودة:** هي إقناع الزبون وضمان سعادته وهو بدوره يشير ويؤكد على جهود المؤسسات - في ظل المنافسة الشديدة بينها- للاحتفاظ بالمستفيد واستمرار علاقته بالمؤسسة (الولاء للمؤسسة) بواسطة ترقية درجة الخدمات والمنتجات التي تطرحها المؤسسات في البيئة الخارجية، وتعتبر أكثر أهمية هي عملية جذب المستهلكين بالاعتماد على التنافسية، وكسب رضاهم وسعادتهم وذلك بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم التي تعادل القدرة الشرائية لديهم.

✓ **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية ونهج متكامل يشمل كافة العمليات والإجراءات والممارسات على جميع المستويات بغية تحقيق رغبات العميل بالاعتماد على عمليات التحسين والتطوير المستمر لجودة الإنتاج والأداء معا.

✓ **الميزة التنافسية:** هي الخاصية التي تجعل المؤسسة في مركز أفضل عن المتسابقين.

✓ **المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي (سبدو):** هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تتكون من مصالح ومديريات بحيث كل مديرية تحدد وظيفة معينة لأفراد المجتمع بصورة يضمن لها البقاء والاستمرار، فهي حاليا مختصة في إنتاج الألبسة العسكرية، وأحيانا ما تضطر المؤسسة إلى إنتاج مختلف الأقمشة حسب قدرتها وإمكاناتها في القيام بذلك بالإضافة إلى احتياجات السوق.

نموذج ومتغيرات الدراسة:

بناء على ما جاء في الدراسات السابقة وكذلك بالاعتماد على أبعاد الباحث إيفانس سنة 1993 للميزة التنافسية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوافقا مع أهداف الدراسة وإشكالياتها، فقد توصلت الباحثة إلى صياغة هذا النموذج الذي يتكون من متغير مستقل (إدارة الجودة الشاملة)، ومتغير تابع (الميزة التنافسية).

الشكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: بتصرف من الباحثة.

تقسيم الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بغية التعرف عن الدور والتأثير الحاصل بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو والعلاقة الموجودة بينهما، وتم تقديم هذه الدراسة من خلال خطة منهجية علمية تكونت من أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** خصص لدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، من خلال مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية.

- **الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، من خلال مبحثين بحيث تم معالجة المبحث الأول من خلال الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما المبحث الثاني تناولنا فيه أسس بناء الميزة التنافسية.

- **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل ليوضح العلاقة بين المتغيرين، وذلك من خلال مبحثين المبحث الأول وضحت فيه الباحثة النماذج المفسرة للتميز بالجودة، أما المبحث الثاني جاء بعنوان تحسين الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

- **الفصل الرابع:** خصص للجانب الميداني من الدراسة، من خلال مبحثين المبحث الأول جاء لعرض وتقديم المؤسسة ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني جاء بعنوان المعالجة الإحصائية وعرض تحليل نتائج الاستبيان. وأخيرا اختتمنا بخاتمة أجملت فيها أهم النتائج البحثية، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها ثم قامت بعرض التوصيات وأفاق الدراسة.

صعوبات الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات واجهتنا في إعداد هذه الدراسة نذكرها على النحو التالي:

✓ صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية، وذلك بسبب رفض كثير من المؤسسات بقبول إجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتهم.

✓ هناك صعوبة في توزيع واسترجاع الاستثمارات على جميع أعضاء المؤسسة محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليها.

✓ كثرة المراجع التي تعالج متغير إدارة الجودة الشاملة بحيث كل باحث يحدد أدوات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معينة أي عدم اتفاق الباحثين في تحديد هذه الأدوات، وهذا ما أدى إلى خوض الباحثة في صعوبة وهي انتقاء المعلومة الصحيحة والجيدة حتى لا تقع الباحثة في تشويش ذهن القارئ.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة
الشاملة والميزة التنافسية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تعد مسألة تحديد المفاهيم والتحكم فيها من الأمور الأساسية للبحث العلمي، لذلك من الضروري في هذا الفصل تخصيص إطار اتيمولوجي لمتغيرات الدراسة حتى يتمكن الباحث والقارئ من التعرف على الأساسيات والأولويات من هذه الدراسة التي تركز وتعتمد على الوصف والتحليل المفاهيمي لمستويات متنوعة في كافة زواياها المعرفية، لذلك ستعرض الباحثة في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

سيقدم ويوضح ويعرض هذا المبحث العناصر التالية بالترتيب (نشأة وتعريف إدارة الجودة الشاملة، تكاليف إدارة الجودة الشاملة، أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهداف إدارة الجودة الشاملة).

المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الجودة الشاملة:

تمثل الجودة أحد مفاهيم الإدارة الحديثة والمعاصرة، التي يهتم بها الخبراء وصناع القرار على نطاق واسع وحتى المستفيدون منها الذين يتخذون الجودة كمقياس يسمح لهم باختيار أفضل المنتجات، وهذا يتطلب من المؤسسات أن تشكل جودتها على أساس تحسين الأداء والتحكم في العمليات وتقليل الأخطاء وكذلك على أساس استمراريتها وتقديمها... وفي هذا المطلب سيتم التعرّيج على العناصر التالية:

أولاً: التطور التاريخي للجودة:

تبلور مفهوم الجودة عبر حقبة من الزمن بمجموعة من الفترات التاريخية ويعود ذلك إلى أكثر من 7000 عام، وبدأت تتشكل وتتجسد معالم هذه الفكرة في العديد من الحضارات ومنها الحضارة المصرية (الفرعونية)، وذلك بفضل الاهتمام بالتصاميم على المعابد المصرية القديمة، وتشمل الفحص والرقابة على أنشطة عملية البناء وكذلك النقوش الفرعونية بغية تحقيق مستوى الجودة التي يتم بها ضمان فعالية الأداء¹.
ومن بين أشهر الأدلة التي قدمها "حمو رابي" في قوانينه المقننة في مسلته الشهيرة التي يعود تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي العلاقات التجارية يلتزم التاجر بتوفير منتج جيد وإلا فعليه تجنب الخلل وإصلاحه².
بينما في الجانب الإسلامي فثمة مبادئ وآيات كثيرة تشير بطريقة غير مباشرة على ترسيخ إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ الشورى لقول الله تعالى: "وشاورهم في الأمر"³، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل منظم وجيد وفعال، ومن خلال مبدأ التعاون لقول الله سبحانه وتعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"⁴.

¹ إلهام شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 16.

³ القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.

⁴ القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 02

فالعمل بروح الفريق والتأزر والتأخي هو أحد الشروط الضرورية لإدارة الجودة الشاملة ونجد فيه مبدأ إتقان العمل والإخلاص، ويدعو الإسلام إلى الإتقان في العمل وضرورة تحقيقه بجودة خالية من الأعطاب والسعي نحو التحسين والتطوير الدائم¹، لقول الله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً"²، ولقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"³.

ومع ذلك فإن الاهتمام الحقيقي بهذا الشأن يعود إلى أوائل القرن العشرين، وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو في الواقع إلا مجرد نتيجة منطقية لروابط من التطورات والخطوات التاريخية المتعاقبة التي باشرت "بالفحص (عام 1900)" ثم الانتقال إلى "رقابة الجودة (عام 1930)"، و"ضمان الجودة (عام 1950)" واختتمت "بمرحلة إدارة الجودة الشاملة (من عام 1970)"⁴.

وفي القرن الثامن عشر الميلادي ومع بزوغ الانفجار الصناعي الذي كان يشكل وقائع مهمة في زمن القوى العاملة الحديثة وانعكاساتها صارت جزءاً من تطوير مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها⁵.

وفي افتتاح القرن العشرين وبالضبط سنة 1911 استهل المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" بتجاربه التي نشرها من خلال مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي يرغب بواسطتها ضبط عمليات الجودة عن طريق تقليل ضياع الوقت من خلال الممارسات والحركات غير الضرورية بقصد زيادة الإنتاج من خلال ربط الحركة في الوقت المطلوب⁶.

وفي عامي 1920 و 1946 أقامت "شركة Western Electric ضبط الجودة"، بواسطة إنشاء قسم هندسة الفحص لحل مشاكل وجود أخطاء متنوعة وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات، بعد الحرب العالمية الثانية تنامي اعتناء الولايات المتحدة الأمريكية بالجودة، بينما كان الإنتاج الياباني هو الأسوأ في ذلك الزمن.

واستدعى اليابانيون العلماء الأمريكيين بقيادة إدوارد ديمنج والذين شاركوا في تحسين جودة المنتجات اليابانية، بعد ذلك لم تلق أفكارهم أذاناً صاغية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تحول الصناعة اليابانية، انتشرت أفكار

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص35.

² القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 30.

³ حديث نبوي شريف، رواه البيهقي.

⁴ منصف ملوك، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص-ص: 8-9.

⁵ شرف الدين زديرة، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص08.

⁶ يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 04.

الجودة الشاملة إلى أوروبا ثم إلى العالم الثالث وأضحى لغة الإدارة المعاصرة إدارة الجودة الشاملة بما يتواءم وشدة المنافسة العالمية، وأهم الخطوات التاريخية التي مرت بها هي¹:

- **مرحلة الفحص أو المطابقة (التفتيش) (Inspection or conform)**: تسعى الجودة في هذه المرحلة إلى عزل المبيعات عن المنتج النهائي (Quality control) باستعمال أجهزة الفحص ومعامل الاختبار². وأحدث الانفجار الصناعي تقلبات متعمقة في نطاق الصناعة، بما في ذلك بزوغ أسلوب الإنتاج على مدى واسع بدلا من نظام الإنتاج الحرفي والذي يتميز بإنتاج عدد ضئيل من المنتجات، حيث تم إجراء عمليات التفتيش أثناء عملية الإنتاج، بينما يقتضي حالات الإنتاج الكبير وجود وظيفة مستقلة تولد عمليات التفتيش بأخذ عينات من الإنتاج³.

وتشكل هذه المرحلة أول مرحلة في إدارة الجودة: تميزت بانتشار مبادئ تاييلور للإدارة تاييلور للإدارة وتعرف باسم "الإدارة العلمية"، التي تستند على مبدأ الحركة والوقت وطرق تقليل نفقات الإنتاج عن طريق التقليل من ضياع الوقت في الأنشطة غير الضرورية، في هذه المرحلة ظهر مفهوم حديث يسمى بفحص الجودة الذي يعني "فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة أو لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يتوخاها المشروع⁴.

بمجرد كان يظن أن الفحص هو الطريقة الوحيدة لضمان الجودة في ظل نظام بسيط قائم على الفحص، إذ هناك خاصية أو أكثر يتم فحص المنتج أو النشاط أو الخدمة، ومقارنتها بمجموعة محددة من متطلبات تقييم المطابقة، ويمكن تنفيذ نشاط التفتيش من قبل الموظفين العاملين على وجه التحديد للغرض أو عن طريق التفتيش الذاتي وفي بعض الحالات يستخدم الفحص لتصنيف المنتج النهائي⁵.

- **مرحلة ضبط ومراقبة الجودة: (1940-1960)**: يعني بمراقبة الجودة جميع الأنشطة والأساليب المختلفة التي تسعى إلى ضمان توافق المنتج للمواصفات المحددة سابقا باعتماد الأساليب والطرق الإحصائية الجديدة، مثل مخطط باريتو

¹ قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدول حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص 714.

² عبد الله محسن حسن، إدارة الجودة الشاملة معايير (الأيزو)، ط1، عمان: دار المعزز، 2015، ص-ص: 16-17.

³ راضية مصداق، "أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص75.

⁴ كمال قاسمي، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص-ص: 102-103.

⁵ A van Der Iele, B.G and others, ISO 9000 Series Registration To Total Quality Management: The Transformation Journey, International Journal of Quality Science, Vol. 2 Iss 4, 2016, p240.

ومخطط السبب والنتيجة، نموذج الانتشار...، الذي أثبت فعاليته في تشخيص معيقات الإنتاج والتعامل معها، وحسب لهذا المفهوم تعتبر مراقبة الجودة مرحلة متقدمة عن الفحص¹.

شهدت هذه المرحلة التي بدأت في الخمسينيات من القرن الماضي، ظهور نمط تحكم مستوحى عن كتب من رؤية تاييلور لمنظمة العمل، وهو التحكم الذي يفترض بشكل ملموس أن العامل يظل في دور المؤدي البسيط، وهذه المرحلة تتكون من القياس والفحص والاختبار والغربة².

-مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة أو الرقابة الشاملة عليها:

باشرت هذه المرحلة في الستينات العقد الماضي وشهدت الرقابة على الجودة مما أسفر إلى بزوغ مفاهيم معاصرة تشدد على ضمان الجودة، لذلك فـضمان الجودة كان يجسد كل الإجراءات المخططة والمنهجية الضرورية لإتاحة ضمان أن المنتج أو الخدمة تفي بكل شروط الجودة³.

حتى أنه شرع ينظر في مفهوم ضمان الجودة سنة 1956، بواسطة الحد من وقوع الأخطاء قبل حدوثها والعناية بالمنتج في كل المراحل، وتوحيد الجهود الإدارية والفنية لتجنب حدوث العراقيل من جذورها، وقد أنتج هذا الحرص إلى التحسين الدائم، وهو ما يعرف بضمان الجودة ويعتمد على دور الإدارة والوقاية والتحسين الدائم والحرص على الموثوقية وأن الرقابة يجب أن تكون وقائية ومرحلية وبعديّة⁴.

ويمثل استطلاع مشكلة عدم الامتثال وإيجاد حل لها ليس بالأسلوب الفعال موازنة بتفادي بروزها منذ البداية بإلغاء دوافعها، كما اعتبر أن مسؤولية ضبط الجودة والوصول إليها تقع على عاتق الجميع، وأن الجودة تنتهج في مرحلة التصميم وكل ذلك هو ما فعله أرماند فيجينيوم صاحب فكرة مراقبة الجودة الشاملة⁵.

هي نشاط يسعى إلى عرض أدلة لتبسيط وكسب الثقة بين جميع الفواعل المعنية، وأن عملية الجودة تتم بالكفاءة المتوقعة وتمثل في الآتي:

- ✓ العناية بدراسة نفقات الجودة.
- ✓ رقابة الجودة الشاملة هي المفتاح الحقيقي للحركة.
- ✓ الحرص على قياس مستوى الاستخدام للمنتجات المكونة من أكثر من عنصر.

¹ رفيف مرزوقي، "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (سطف)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص75.

² Boualem Messoudi, Abdelkader Bellakhdar, Beyond Using Total Quality Management in The Health Care Organizations, *Dirassat Journal*, Vol 16, N01, 2019, p402.

³ رامي محمد خليل مسلم، "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2018، ص20.

⁴ مشنان بركة، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص9.

⁵ نادية بلجبل، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب GMS أوماش -بسكرة- الشركة الفرعية مطاحن الأوراس باتنة، مطاحن الزيان- القنطرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014، ص32.

✓ الجودة عند المنتج زوال نسبة الخطأ¹.

-مرحلة الإدارة الإستراتيجية: يقتضي التوجه في هذه المرحلة الرؤية إلى الجودة ليس فقط من زاوية المؤسسة ولكن بوجه أساسي من زاوية المستفيد، حيث أضحت الجودة تسعى إلى إقناع الحريف والوفاء لتطلعاته والمسؤولية عن بلوغها تقع على عاتق جميع المستويات الوظيفية، ما هو مشروط في الجودة لا يخص فقط المنتج بل يتضمن كل شيء من الثقافة التنظيمية والأنظمة، الطرق وإجراءات العمل².

-مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM): في نهاية القرن العشرين واجهت المنشآت على اختلاف أنواعها العديد من الصعوبات وهنا ظهرت الحاجة إلى نهج إداري حديث للتصدي لهذه الصعوبات، وبالتالي أضحت في اعتماد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يستلزم العمل الجماعي داخل المؤسسة بنية التحسين المستدام للأداء واستيفاء وإشباع رغبات الزبون³.

وظهرت هذه الخطوة لتشكّل فلسفة جديدة تقوم على التطوير المستدام بواسطة الاعتماد على التعاون والأدوات الإحصائية لإنتاج سلع ذات نوعية جيدة وخالية من الأخطاء تولد الوفاء لتوقعات المتعاملين، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر للجودة، والتركيز على المخرجات والإجراءات مع بعض، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وقياس العائد على الجودة ونفقتها، وظهر مفهوم الجودة بعد سنة 1980 ومازالت مستمرة حتى الآن، وسبب ظهورها كما هو معروف يرجع إلى ارتفاع شدة التنافس الدولي⁴.

أي بدأت إدارة الجودة بوجه متكامل باهتمام الإدارة، الموظف، التركيز على الزبون وثقافة التطوير المستدام لصقل الجودة⁵.

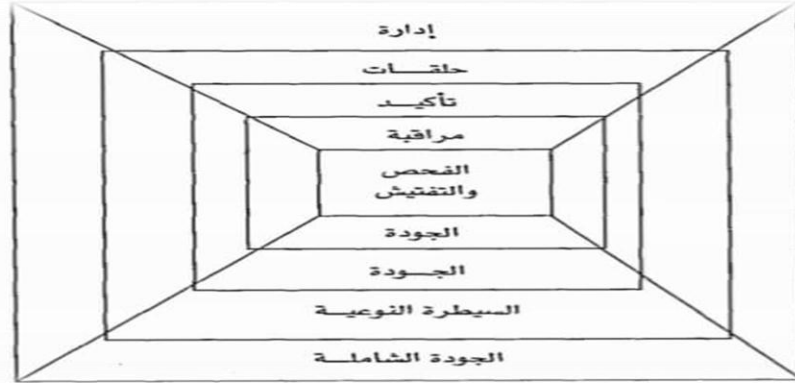
¹ مصطفى عطية رحمة الله فضل الله، واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخرطوم من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الثاني، العدد 5، 2018، ص 202.

² نادية بلجبل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ مسعودة شريفي، "إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبليس بشار"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، المركز الجامعي بشار، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008، ص 52.

⁴ هادية محمد رفيق الحلواني، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق"، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، 2013، ص 48.

⁵ Permana, A.a and others., A Systematic literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in The Organization, International Journal of Production Management and Engineering, 9(1),2021,p 26.

الشكل رقم 02: مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة¹.

من خلال الشكل رقم 02 تستنتج الباحثة، بأن كل مرحلة من مراحل إدارة الجودة الشاملة تعتبر امتداد وتطور تاريخي للمرحلة التي تليها وهذا بمعنى تسلسل وترابط هذه المراحل، كما أن غاية هذه المراحل هو بلوغ الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إنتاج منتجات تلبي وترضي احتياجات المستخدمين مما يؤهلها إلى مركز تنافسي متميز.

ثانياً: إسهامات رواد الجودة:

تنقسم إسهامات رواد الجودة إلى قسمين هما:

1. رواد الجودة الأمريكيين:

من أبرز هؤلاء الرواد نجد:

والتر شيوارت:

كان أول مفكر أمريكي تحدث عن الجودة عام 1920، لكن تصوراته لم تؤخذ بعين الاعتبار آنذاك، وكان شيوارت باحثاً في مختبرات بيل وقام بنشر كتابين مشهورين وهما: « Economic Control of Quality of Manufactured Product 1931 », « Statistical Method Form The View of Point of Quality Control » بحيث كان يشدد على مجموعة من التصورات التي تتعلق بالجودة وبالخصوص في نطاق التحكم في الجودة بمعنى منتج مصنع (سلعة نهائية)، وذلك بواسطة الرقابة الإحصائية للمتغيرات والخاصة في مواصفات المنتج².

¹ كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 90.

² محمد لوشن، "أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 10.

هنا قام بقياس درجة المعيب الذي أدى بالمتعامل إلى رفض عنصر ما، وقام بدراسة أخرى فيها تصويب التفاوت الناتج إبان إدراك سبب وقوعه، واختتم إلى أن الأمر يشترط تأزر مجموعة من الأشخاص والأقسام لمشاهدتها على أنها إدارة الجودة الشاملة¹.

إدوارد ديمينغ:

من المنظرين الذين شرعوا بترويج مفهوم الجودة، ويعرف "بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة"، بحيث اعترف اليابان بإنجازات ديمينغ، وفي عام 1960 قلده الإمبراطور "هيتو" ومنحه وسام الشرف الأعلى تكريماً لدوره².

ولد عام 1900 حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء وتوفي عام 1993، وهو نظري إداري جديد نسبياً من أصول غربية، وعلى الرغم من أن اليابانيين زعموا مواهبه منذ سنة 1950 وهو من المحتمل الشخص الذي له أكبر تأثير على حركة الجودة³.

وإبان عمله في مصنع هوثرون التابعة لشركة Great Western Corporation في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، شرح مدى أهمية التحكم الإحصائي في السيطرة على جودة الأداء والإنتاج، وقد كانت فلسفة ديمينغ تستند على أن الجودة هي من مسؤولية الإدارة العليا، وتكمن إنجازات ديمينغ في نطاق الجودة فيما يلي:

"مبادئ ديمينغ الأربعة عشر".

"الأخطاء التنظيمية السبعة".

"دائرة ديمينغ"⁴.

مبادئ ديمينغ الأربعة عشر:

في عام 1980 طور الدكتور ديمينغ 14 نقطة مترابطة للإدارة معاً، يقدمون خريطة طريق للقادة الغربيين الذين يريدون تغيير منظماتهم هذه النقاط هي كما يلي:

✓ خلق ثبات في الرغبة نحو تحسين المنتج والخدمة، بهدف أن تصبح قادراً على المنافسة والبقاء في العمل وتوفير الوظائف⁵.

✓ تنتهج المؤسسة مفهوماً حديثاً لإدارة الجودة الشاملة.

✓ الاهتمام بعمليات التفتيش في آخر عملية الإنتاج كأداة لخلق الجودة وإقامة جودة المنتج من أول حرف إلى آخر حرف.

¹ محمد تنوم، "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونغاز"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، 2004، ص 3130.

² بدر رشدان فالح الهشحي، "تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم"، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، 2008، ص 18.

³ Edard Sallis, Total Quality Management in Education, Third Edition, British Library Cataloguing in Publication Data, Published by Routledge, 2002, p 6.

⁴ زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 72.

⁵ Hoard s. Gitlo, Shelly J.Gitlo, Total Quality Management in Action ombines Deming's Philosophy and Japanese Management Systems, P1, 2, 3,4.

- ✓ الإستغناء عن تصور المساعدة بمصادر خارجية من الممولين بناء على النفقة وحدها، والتحرري عن مقاييس الجودة أكثر استهدافا يتعدى الكلفة والعمل على تخفيض التكلفة الإجمالية عوضا عن الكلفة الأولية.
- ✓ إبراز واستجلاء المعوقات: العمل قدر المستطاع على مواصلة التحسين للمنتجات والخدمات داخل المؤسسة¹.
- ✓ التدريب المستدام خلال العمل واستعمال طرق عصرية في التدريب وربطها ببرامج لتحسين الجودة.
- ✓ تشييد القيادة الإدارية وتوطيد دورها في تقوية الأنظمة، إجراءاته ونتائجه بصورة دائمة نحو الأحسن.
- ✓ إقامة تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإلغاء المعوقات والحدود التنظيمية بين عملي الأقسام التنظيمية المختلفة بالمؤسسة.
- ✓ ترسيخ الإستقرار الوظيفي للعاملين وتأسيس جو أمن لهم وتهيئة مخاوفهم.
- ✓ الابتعاد عن إقرار سياسة التقييم على أصل الكمية لصالح سياسة تقييم محققة الجودة كمييار جوهري للتقييم².
- ✓ تضاؤل الإجراءات: التي تستوجب مخرجات محددة لكل موظف وعوضا عن ذلك الاعتماد على بناء سلوكيات التعاون داخل المؤسسة.
- ✓ حذف عوائق الاتصال: ويتضمن ذلك إلغاء العراقيل بين الإدارة العليا والعاملين، والتخلي عن نظام المراجعة السنوية.
- ✓ صياغة برامج إنمائية أي إحلال الأشخاص بالتعليم الدائم وبرامج التحسين بمهارات جديدة.
- ✓ يتم تحفيز الأشخاص على العمل الجاد والسعي لمواكبة التحسين المستدام وتطوير الأداء³.

الأخطاء التنظيمية السبعة:

- أبرز ديمغ هذه الأخطاء القاتلة التي تكون في بعض الأحيان، لذا من المستلزم أن تعرف الإدارة كيفية إصلاحها أو تقليصها وهي:
- ✓ التركيز على أهداف الربحية قصيرة الأجل.
- ✓ عدم دوام الأهداف إزاء التحسين.
- ✓ وجود ضعف في كيفية تطبيق الأساليب والإجراءات لتحقيق الاستحقاق وكذلك أنظمة تقييم أداء الموظفين غير كافية.
- ✓ الدوران المستمر في القيادات العليا.
- ✓ افتقار المنهج الأولي إلى جودة التأسيس.
- ✓ ارتفاع المصاريف التي تتحملها المؤسسات مقابل ضمان المنتجات.

¹ محمد عوض الترتوري، أعادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات، د ب ن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، د س ن، ص-ص: 44-45.

² راضي بمجت عطية، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2015، ص 49.

³ لحيب بلية، مرجع سبق ذكره، ص 77

✓ اتخاذ القرارات بناء على البيانات المتوفرة بسهولة وتجاهل البيانات التي تتطلب التحليل هي الطريقة الوحيدة لإدارة المؤسسة باستخدام البيانات الثابتة¹.

دائرة ديمينغ:

هناك عدة تسميات تعرف بدوائر أو حلقات أو عجلات «Deming» للتحسين المستمر، والآثار المترتبة على هذه الإستراتيجية هي أن هناك صلة قوية بين الجودة والإنتاجية، كلما زادت تحسينات الجودة قلت الانحرافات، وبالتالي زادت وتحسنت الإنتاجية وهذا هو هدف التحسين المستمر، وتتكون ركائز التحسين المستمر:

- **خطط (Plan):** بما في ذلك تحديد السياسات والأهداف وتطويره النشاط والتخطيط²، أي يضع الموظفون خطة لتحسين أو ابتكار طريقة "أفضل الممارسات"، باستخدام أدوات مثل مخطط التدفق المنقح³.

- **نفذ (Do):** افعّل: نفذ التغيير أو الاختبار (يفضل على نطاق صغير)⁴.

انتهاج التحسين وتبديله إلى عملية قياسية أو منتج قياسي.

- **اعمل (Act):** التنفيذ الأولي للعملية والمنتج.

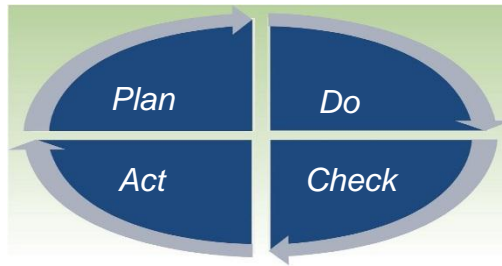
- **افحص دقق (Check):** التحقق والاكتشاف فيما يخص الحلول الصائبة والقابلة للتنفيذ.

تناولت هذه المرحلة تدقيق تقييم أداء الإشراف وتوجيهه، والتي تضمنت ما يلي:

✓ تم فحص أول تقييم لأداء الإشراف وتصحيحه وتحسينه، ثم تسجيل الأداء المحقق.

✓ تم فحص تقييم أداء الإشراف الثاني⁵.

الشكل رقم 04: دائرة ديمينغ



Source: "Betloch-Mas and others, Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 In a Dermatology Department, Actas Dermosifiliogr. 2019 ; 110(2), p94."

¹ حسن حسين البيلاوي، تحرير: رشدي أحمد طعيمة، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2016، ص-ص: 13-14.

² ENJU LIU, The Inuence of Employee Involvement in Total Quality Management on Employee Performance, International Journal of Business and Economic A airs (IJBEA), 6(2), 2021, p90.

³ Hoard s. Gitlo, Shelly J.Gitlo, Op.Cit, p 21.

⁴ Radoica Luburic, Total Quality Management As a Paradigm of Business Success, Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol 3, No01, 2014, p 65.

⁵ Rungchatchadaporn Vehachart, The Development of Supervision For Total Quality Management In Basic Education Institutions In The Three Southern Border Provinces, Procedia Social and Behavioral Sciences, 9, 2010, p 955.

وتتم دوائر الجودة عندما: يجتمع فريق من موظفي الإدارة وفق التخصص لمناقشة التصورات والرؤى التي يطرحها الموارد البشرية لتدعيم وتعزيز وإتقان العمل في أقسامهم ومن ثم الإنتاج لكسب الزبائن. وبوجه عام برزت المخرجات الإيجابية في إنتاج المؤسسات اليابانية ومن ثم المؤسسات الأمريكية وغيرها بعد استعمال دوائر الجودة وهكذا فإنه "إذا تم استعمال دوائر الجودة بوجه ملائم، فإنها لن تعمل على تحسين الجودة فقط بل ستضمن من تعامل الموظف وانخراطه في العمل وإبداعه..."¹

جوزيف جوران:

بعد أن بدأ حياته المهنية كمهندس في عام 1924، حقق هذا العالم شهرة عالمية في عام 1951 عندما أصدر أول دليل لمراقبة الجودة، في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، تمت دعوة جوران لزيارة اليابان من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Juse)، وبعد وصوله عام 1954 ألقى محاضرات للإدارة ذات نكهة إدارية قوية للمديرين التنفيذيين على المستوى المتوسط والعالي، وشملت المواضيع التي تم تناولها التخطيط، المشاكل التنظيمية ومسؤولية الإدارة عن الجودة، وضرورة التأكيد على أهداف وغايات التحسين، كما أكد على أن مراقبة الجودة باعتبارها عنصراً أساسياً في الرقابة الإدارية.²

كما أن جوران شارك في ثورة الجودة في اليابان مثل ديمينغ، وركز جوران على منح مفهوم أشمل للجودة خاص بتنفيذ برنامج لتحسين الجودة، وقد جمع بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة وهي: بلوغ الجودة لا تكون بالأعمال الاحتمالية ولا تكون بالصدفة بل تتحقق بواسطة كفاءة ثلاثية تتمثل فيما يلي:

-تخطيط.

-رقابة.

-تحسين.³

ويشاهد جوران إلى أن التخطيط للجودة يجتاز بمجموعة مراحل وهي:

يحدث تخطيط الجودة من خلال التركيز على: إظهار الزبائن المستهدفين (خارجين وداخليين).

تعيين الرغبات الحالية والمتوقعة للمستفيدين.

ترقية الإنتاج للوفاء بمتطلبات العميل.

تأسيس وتدعيم عمليات وإجراءات شأنها أن تنمي المنتجات بالمعايير المطلوبة.

تحويل مخططات المنتجات إلى عمليات ملموسة (باجتيازها إلى العاملين).⁴

¹ عبد الرحمن إبراهيم الجوير، إدارة الجودة الشاملة- الإتقان- في الفكر الإسلامي والمعاصر، ط1، المدينة المنورة: مطابع الرشيد، 2005، ص31-32.

² <https://cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/productivity-and-total-qualitymanagement/major-contributors-to-tqm> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/06/29 الساعة 14:37

³ أحمد علي الملاح منتهى، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2005، ص 26.

⁴ عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 50.

فمراقبة الجودة تشمل:

-تقييم الأداء الفعلي للعمل.

-مفاضلة الأداء الفعلي بالأهداف المنشودة.

-تصويب الأعطاب أو الفروقات عن طريق الإجراءات الصحيحة.

وينظر جوران أن السلعة يتعرض لصنفين من الزبائن:

"المستفيد الخارجي" (External Consumer): هو الزبون الذي يقتني.

"المستفيد الداخلي" (Internal Consumer): العميل الموجود داخل المؤسسة.¹

تحسين الجودة: يقر جوران أن التحسين المستمر يعد الركيزة لإدارة الجودة الشاملة، وهي غير مكتملة بل هي مستمرة

في كل الميادين، وتشكل في جودة الإنتاج وجودة العمليات وتتضمن عملية التحسين المستمر ما يلي:

✓ استجلاء أهداف التحسين لأن الإخفاق في تفسير الأهداف يولد الفشل في رسم الخطة.

✓ تدعيم إدراك الموظفين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستدام.

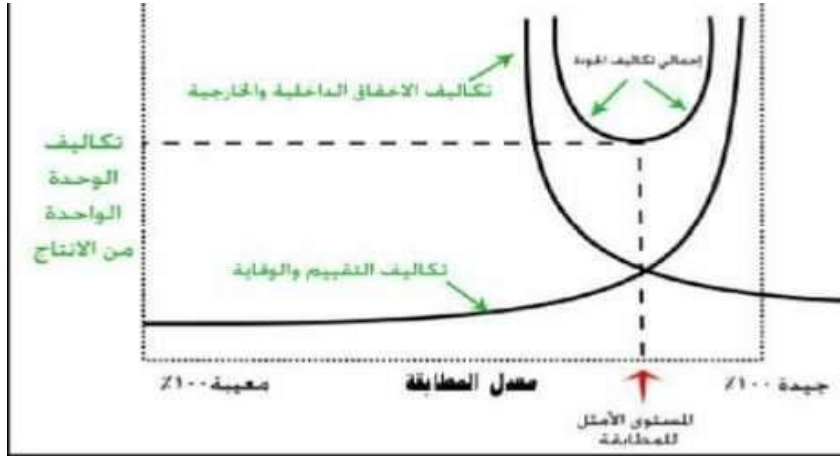
✓ تدريب الموظفين والعاملين وتقوية إمكانياتهم على التعاون ومواجهة التحديات.

✓ شمولية التحسين.

✓ تحويل مخرجات التحسين بين المراكز التي لها صلة.

✓ اعتبار التحسين جزءاً من إستراتيجية الأداء بالمؤسسة.²

الشكل رقم 04: يوضح منحى جوران لتكاليف الجودة



المصدر: ياسر عبد العال حازم، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 24.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 20.

² فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 96.

يلاحظ من الشكل رقم 04:

حينما تتضاءل العيوب يفضي ذلك إلى الرفع من تكاليف التقييم والوقاية، ونشاهد كذلك أن تكاليف غير المطابقة ستتناقص (تكاليف الداخلية والخارجية)، فمحاولة إيجاد توازن مناسب بين هذه التكاليف سيخلق المستوى الأمثل من المطابقة، وهو المستوى الذي تريده أية مؤسسة بلوغه، ومن منطلق (جوران) يجوز القول: عند مستوى معين من الجودة نلاحظ أن تكاليف المطابقة قد تفوق تكاليف عدم الالتزام، وبالتالي فإن الحفاظ على درجة جيدة من الجودة أحسن بكثير من التركيز على فكرة (منتج بلا عيوب).

يستند جوران على هذا التقسيم للنفقات على معايير المنتج ويطلق عليها:

- ✓ تكاليف المطابقة تتمثل في نفقات "التقييم والمتابعة".
- ✓ تكاليف عدم المطابقة تتمثل في نفقات الإخفاق الداخلي مثل "تكاليف تكرار العمل، وإصلاح المنتج قبل تسليمه للمستفيد" وتكاليف الفشل الخارجي مثل "إعادة إصلاح المنتجات، وتعويض الزبون ماليا".¹

أرماند فيجينيوم:

أول من تكلم عن مصطلح "ضبط الجودة" (TQM) في مؤلفه الذي صدر في طبعته الأولى في عام 1951، وكان نفس العنوان في الطبعة التي صدرت في التسعينات بعد الميلاد، وظهرت علاماته الأولى من مساهماته بعد توليه رئيساً للجودة في "شركة جنرال إلكتريك" وفي تلك الفترة قد تواصل مع شركات كبرى مثل "شركة هيتاشي وتوشيا". ومن العوامل الأساسية التي شدد عليها:

- ✓ تأسيس مدخل شامل يتم من خلاله مراقبة الجودة.
- ✓ التأكيد على الإجراءات الإدارية.
- ✓ الرقابة على المواد الخام.
- ✓ أخذ بعين الاعتبار العامل الاجتماعي والنفسي.
- التعهد بتقوية مفهوم إشراك كافة العاملين.
- تأسيس أنظمة رقابة للابتكار أو التصاميم العصرية.²
- من خلال وجهة نظره، الجودة ليست تفضيلاً مطلقاً بل هي أحسن استعمال للمستفيد والكلفة الملائمة للبيع، أما كلمة الضبط فهي إدارية تتمثل في أربع خطوات:
- ✓ تهيئة مواصفات الجودة.
- ✓ تقييم قدرة استكمال المنتج أو الخدمة للمواصفات المستعملة في أول خطوة.
- ✓ التعامل بإدراك بسبب وقوع خلل قياسي للعاملين.
- ✓ فعالية التخطيط لتعزيز المستوى.

¹ ياسر عبد العال حازم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 23-24.

² محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص 376.

تبرهن القراءة المتعمقة لهذه المعايير أن عملية الضبط هي عملية مستمرة فالخطوة الأخيرة لها صلة بالخطوة الأولى، يقصد بها أن تحسين المعايير يشترط مراجعة في المعايير المعتمدة.¹

فيليب كروسبي:

يمثل كروسبي أحد مشاهير منظري الجودة وطرق تحسينها حيث أنشئ أكاديمية متخصصة للجودة، وعرف أكثر من خلال مؤلفه "Quality is Free" عام 1980 ويعد أول من تكلم عن الإنتاج "بدون أخطاء" ويعترف كروسبي أن هذا البرنامج ليس أن العاملين لا يرتكبون أخطاء وإنما لا بد على المنشأة أن تنتظر عدم خطأ العاملين²، وفي سياق عملية الإنتاج تكون المبيعات تساوي صفر لأنه يعتقد إن الجودة هي انعكاس لمستوى معايير القيادة وأدوات أخرى تعكس معايير الجودة ويعتقد كروسبي أن شروط الجودة لن تستمر في التحسين والتطور بسبب عدة عوامل بما في ذلك:

✓ يدرك المستفيدون تماما أهمية السلعة والخدمة بجودة جيدة.

✓ سيولد ترقية الأدوات التي تساهم في تقوية الجودة إلى ارتفاع حصة السوق في المؤسسة.

✓ زيادة ثقافة الجودة تقوم بناء على الأمور البيئية والظرفية الأخرى.³

يشدد كروسبي على أربعة أمور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر والتي يسميها الأسس، والتي هي تشكل الفلسفة التي يبنى عليها نموذج كروسبي ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

✓ **الأساس الأول:** يعتقد بأن الجودة هي المطابقة للاحتياجات، مما يعني أنه يجب على هيئة الإدارة وجميع الموظفين في المؤسسة العمل لجعل المنتج يلبي المواصفات الأساسية الموضوعية لتطوير الجودة، بما في ذلك الجودة التي يتوقعها العملاء من جودة المنتج.

✓ **الأساس الثاني:** يؤكد على أهمية تصويب الأعمال منذ البداية بدلا من تصويبها لاحقا.

✓ **الأساس الثالث:** من الضروري ألا يحتوي معيار الأداء على الأخطاء، ويستطيع أن يشكل أحد أهداف المؤسسة.

✓ **الأساس الرابع:** الاستثمار في خدمات التدريب والدعم لتلافي الأخطاء واسترجاع تكلفة الضرر، ويقدر كروسبي أن تكلفة الجودة هي أحد عوائد المؤسسة التي تكون بين (20-40%)⁴.

¹ طارق عبد الروؤف عامر، إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط1، القاهرة: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص-ص: 108، 109.

² أنوار سليمان كمال غنم، "أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في شركات الخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2020، ص-ص: 23-24.

³ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁴ عثمان بن غربي، فاطمة سعدي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية (المفاهيم-الأهداف-المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الحلقة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 356.

البحث عن عيوب صفرية " (صفر أعطال، صفر تأخير، صفر مخزون، صفر ورق عديم الفائدة، صفر حوادث، صفر احتقار) " إنها في الواقع طريقة جديدة للعمل والبحث عن الأفضل، والبحث المستمر عن أسباب الخطأ، والتأكيد على أن القيام بشكل صحيح في المرة الأولى أمر ممكن، فتصبح العيوب صفرية المعيار العام للإنجاز ومعيار التميز لأي نشاط، يمكن الاختلاف الأساسي مع أي معيار آخر، وفي الحقيقة أن العيب الصفرية هو رحلة يجب تنظيم مراحلها وقياس التقدم.¹

2. رواد الجودة اليابانيين:

نذكر في هذا العنصر أهم رواد الجودة اليابانيين:

إيشيكاوا:

من منظري الجودة اليابانيين ولد سنة 1910م، تخرج من جامعة طوكيو في تخصص الكيمياء التطبيقية 1939م وقدم له جائزة ديمغ سنة 1952م وتوفي عام 1989م.²

طور البروفيسور كاوارو إيشيكاوا الرسم التخطيطي في عام 1943 مكون من M 5 ولا يزال أحد أشهر أدوات الجودة وأكثرها استخداما والمعروف بمخطط السبب والنتيجة، أو مخطط "عظمة السمكة" وتستخدم هذه الأداة لفهم سبب أخطاء الجودة وتحليل العلاقة بين المشكلة وجميع الأسباب المحتملة.³

ويتكون من تصنيف الأسباب إلى عائلات كبيرة (M5)) وهي: المواد الخام، الطريقة، البيئة، اليد العاملة، المعدات.⁴ كما ينظر اليابانيون إلى إيشيكاوا " الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة".

وقد طرح إيشيكاوا مراحل رقابة الجودة الكلية وهي:

مشاركة كافة العاملين بالمنظمة في عرض المسائل والعمل على حلها.

✓ ضرورة التدريب والتعليم لتقوية إمكانيات الموظفين على المشاركة بفعالية.

✓ تشكيل حلقة لرقابة الجودة.

✓ إعادة النظر في رقابة الجودة الشاملة.

✓ التشديد على قدرة تنفيذ الطرق والأدوات الإحصائية.

✓ تحفيز برامج حلقات الجودة وطنيا ومحليا.⁵

¹ Pierre Joseph Magne, *la Gestion de la Qualité Totale : Une Nouvelle Approche de l'Organisation de l'entreprise dans le Contexte économique Suisse Proposition d'une Démarche Axée sur la Maitrise des Processus clés de la Gestion*, Institut des Sciences économiques et Sociales de l'Université de Fribourg Suisse, 1990, p 68.

² حمد لزيم مبارك علوي، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، ط1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، 2020، ص22.

³ Rabia Azzemou et d'autres, *Approche De Démarche Qualité Dans Les Structures Hospitalière: Gestion Des Déchets Hospitaliers*, *Economie & Société*, N° 7/ 2011, p80.

⁴ Safia Benmehdi, Op. Cit , p 111.

⁵ علي لرقط، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية غير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009، ص 37.

جينشي تاجوشي:

يشدد على قياس الإخفاقات الذي تتحملها المؤسسة بسبب التغيير في المنتج والانحرافات عن المعايير المعمول بها، وقام بإدخال تصاميم التجارب الإحصائية كأداة لإدارة جودة المنتج منذ البداية، وتشتمل دالة الخسارة دالة الجودة Quality loss Function (QLF) على سبيل المثال: شكاوى الزبون ومصاريف الضمان، وفقدان موافقة المستفيد على السلعة أو الخدمة، مع العمل على تشجيع القيام باجتماعات الجماعة بين العاملين والمدبرين بغرض تنمية وتصميم المنتجات وصياغتها:¹

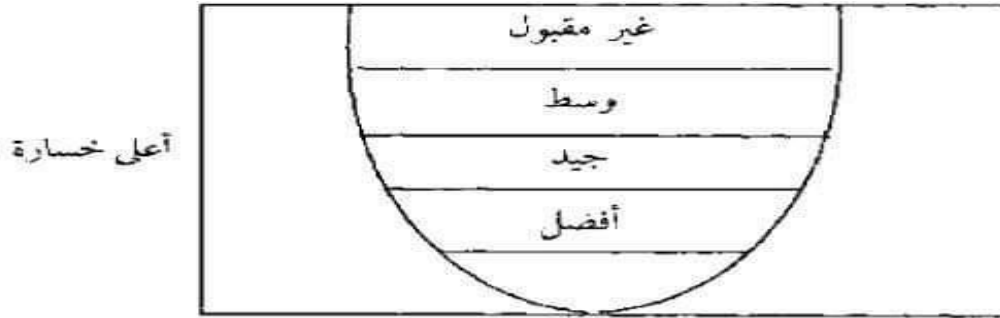
دالة خسائر الجودة = مربع الانحراف في التكلفة.

$$L=D2C$$

وعرف بتحسين منهج هندسة الجودة للتصميم التحريبي كأداة لمراقبة الجودة منذ أول وهلة، مع الأخذ في الحسبان قوة التحكم في العملية.

كما هيئ نظام لتحسين مواصفات العمليات وتصميمها، وأضاف تاجوشي ثلاثة مفاهيم تسعى إلى تحسين وتطوير عملية الإنتاج وجودة المنتج وهي: فاعلية الجودة، دالة عناصر الجودة، الجودة المستهدفة.²

الشكل رقم 05: يوضح دالة الخسارة



المصدر: محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 98.

من خلال الشكل رقم 05، يظهر للباحثة أنه كلما كانت قيمة التكلفة قريبة من الهدف كلما أدت إلى انخفاض النفقات، وهذا ما يؤكد بأن الحرفاء لديهم القدرة والرغبة أيضا في الشراء لأن المنتج المطروح يتلاءم وتوقعاتهم وإدراكاتهم ويلبي احتياجاتهم، بينما كلما ابتعدت القيم عن الهدف كلما أدت بالمؤسسة إلى حدوث انحراف وهو ما يؤدي إلى عدم تلبية رغبات العملاء وهذا ما يعبر عن خسارة المؤسسة.

شينغيو شينغو:

ينظر Shingo إلى رقابة الجودة الإحصائية بأنها لاتصل إلى درجة العيوب الصفرية، ففي رقابة الجودة الإحصائية تستطيع أن تمثل حالات إخفاق أصغر لكن لا تتضاءل، لذلك أتاح استعمال نظام Pokayoke "System" أو ما

¹ حمد عبد الوهاب الغزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص-ص: 50-51.

² عباس الشريف عبد الرحمن معالي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

يطلق عليه مفهوم إثبات الخطأ Mistake Proofing " " الذي يرغب بتقليل العيوب بوجه عام يشكل مفهوم إثبات الخطأ سلسلة تبين آلة أو إنسانا في صورة جهاز استشعار "Sensor" ويتم استعماله في الحالات التالية: تكون المعاينات من المصدر بالكامل أي معاينة بنسبة %100. يكون الفحص ذاتيا.

الفحوصات المتتالية لإبراز التشوهات عند حدوثها وتصويبها في وحدة الإنتاج مع النظام كذلك.¹

ثالثا: تعريف الجودة:

لغة: الجيد عكس السيء، الإتقان التفوق الإبداع.²

كما عرف قاموس أكسفورد oxford نقلا عن "رعد عبد الاله الطائي وعيسى يوسف قدادة": بأنها الأفضلية والتميز في العمل³، وتجدد الإشارة بأنها مصطلح يوناني qualitas ويقصد بها طبيعة الأمر أو طبيعة الشخص ومستوى صلابته وكانت تمثل في فترات تاريخية قديمة الإتقان والدقة.⁴ اصطلاحا:

تعريف الجودة كميًا:

$$Quality = performance / Expectation \quad Q = p/E$$

Q : Quality الجودة

P : Performance الأداء

E : Expectation التوقعات

فإذا كانت $Q >$ فيكون رضا المستفيد بخصوص سلعة ما جيدا لأن الأداء أقوى وأكبر من ما يتوقعه الحريف.⁵ ومن الجانب الاقتصادي تعرف بأنها: كلمة اقتصادية بدأ ظهورها على أساس التنافس في مجال الصناعة والتكنولوجية بين البلدان الصناعية المتطورة بغرض مراقبة جودة المنتج وضمان ثقة المحيط التنافسي والمشتري مع بعض".⁶

¹ رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دمشق سوريا: دار ومؤسسة رسلان، 2016، ص92.

² رشاد محمد بدر، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص22.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى يوسف قدادة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص20.

⁴ عبد القادر مومني، محمد ترش، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد الثاني، العدد1، 2021، 4 (77).

⁵ ختام عبد الكريم الحلالة، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التصريف غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصريف بتونس، 2019، ص23.

⁶ لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص-ص: 8-9.

وتعد "الجودة مرادفة للمعايير والكفاءة والتميز والملاءمة والجدارة"¹، وهي "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأفراد والإجراءات والبيئات التي تلي أو تتجاوز التوقعات وتساعد على إنتاج قيمة عالية"². وكذلك "تمثل الجودة الآن فلسفة وتوليفا للمنهجية والممارسات، فضلا عن الالتزام المستمر بتميز الأداء"³. ويرى إيشيكاوا الجودة على أنها "إرضاء العميل لذا فإن الهدف النهائي للجودة هو تلبية احتياجات العملاء"⁴. ويعرف جوزيف جوران الجودة بأنها "ملاءمة المنتج للاستخدام، أي تقلص المنتج بأفضل أداء وأفضل الصفات صدقا"⁵، وتعني الجودة كذلك على أنها "إيجاد توازن بين جودة وسعر منتج أو خدمة عن طريق تقليل التكاليف، من خلال ترسيخ ثقافة عدم وجود عيوب وإجراء تحليل دائم لتوقعات العملاء والأسواق التنافسية"⁶. ومن وجهة أخرى، الجودة وفقا لمعايير معينة هي "تطوير تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادا، والأكثر فائدة والأكثر إرضاء للعميل"⁷.

ويقصد بالجودة أيضا على أنها "حالة مطابقة المتطلبات المحددة مسبقا في خدمة المنتج"⁸. بينما التقيس الدولي يعرفها على أنها: جميع خصائص وخصائص المنتج أو الخدمة التي تمنحها القدرة على تلبية الاحتياجات الصريحة أو الضمنية⁹، كما نجد أن مفهوم الجودة "مفهوم واسع تلتزم به أجزاء مختلفة من المنظمة، وتهدف إلى زيادة كفاءة المجموعة بأكملها وهدفها النهائي هو الامتثال الكامل لمواصفات العميل بأقل تكلفة على المنظمة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة"¹⁰. وتعني كذلك بأنها "تزويد العملاء الداخليين والخارجيين بمنتجات وخدمات مبتكرة تلي متطلباتهم بالكامل"¹¹.

¹ Hillary Ordu, Precious Uioma Ugbari And Ayibaina Blessing Duba, Role Of Information And Communication Technology (ICT) On Quality Management Of The Universal Basic Education Programme In Rivers State, British International Journal of Education And Social Sciences, Vol 9, No 01, 2022, p 3.

² Renier (RC) Els And Others, A Measurement Scale Developed To Investigate The Effect Of leaders Perceptions Regarding Attitudes Towards And Commitment to Quality Management Of Training, International Journal of Training And Development, Doi :10.111/ijtd.12243, 2022,26, p 123.

³ Decheng en And Others, The Quality Movement : Here are going ? Past, Present and Future, Total Quality Management and Business Excellence, [https:// Doi .org/ 10.1080/14783363.2020.1801342](https://Doi.org/10.1080/14783363.2020.1801342), 2020,p 02.

⁴ Said Al Ghaiel, "L'application De la Demarche Qualité Dans l'enseignement Supérieur et la Recherche et Son Impact Sur la Performance étude Comparative Entre les Universités De Gharyan", Zantan et Nalut en Libye, These de Doctorat en Sciences de l'education et de Formation, Sciences de l'Homme et Société, Université de lille, 2021, p 112.

⁵ Fatena, Abuamer, Op.Cit, p 637.

⁶ Hadjar Benhacine, Lamia Hammadi, L'impact de l'Engagement de la Haute Direction sur la Performance Organisationnelle-cas des Entreprises Algeriennes Certifiees iso 9001 du Secteur de l'Energie, Revue Cahiers Economoques, No 02, Vol 12, 2021, p 469

⁷ Bouchikhi Mohammed Redha et d'autres, Le Rôle du leadership Transformationnel dans la en Place d'un Management par la Qualité Totale étude Empirique sur un échantillon d'entreprise, Revue Algérienne d'économie et gestion, Vol5, N02, 2021, p790

⁸ Rateb Seis, and others, Revieing the literature on Total Quality Management and Organizational Performance, Journal of Business and Management, Vol7, No3, 2019, p193.

⁹ Pierre Joseph Magne, la Gestion de la Qualite Totale : Une Nouvelle Approche de l'Organisation de l'Entreprise dans le Contexte Economique Suisse Proposition d'une Demarche Axee sur la Maitrise des Processus clés de la Gestion, Institut des Sciences économiques et Sociales de l'Université de Fribourg Suisse, 1990, P 40

¹⁰ Saeed Sayadi and others, The Relationship Between Total Quality Management and The Stress Factors of Employees Role, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, Vol 4, NO 3, 2014, p 327

¹¹ Brenda L, Firquin, Quality is Free But How Do You Implement Total Quality and Restructure Information Technology At The same time ?, University of louisville, ky40292,ACM SIGUCCS XX1992 .p 94

وفي تعريف آخر تعد الجودة أحد أهم جوانب العمل أو المنتج حيث يمكن أن ترتبط بالعديد من العوامل مثل الموثوقية والتسليم وسهولة الاستخدام والسعر المقبول¹.

ومن وجهة نظر أخرى، تعرف على أنها: " قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستخدم ويرتكز ذلك على عدة عناصر: تنظيم العمل، والعمليات ووسائل الإنتاج، وتحفيز الموظفين، والتحكم وما إلى ذلك، ويمكن تقييم الجودة إما من خلال المعايير الخارجية أو من خلال المعايير الداخلية، ويتم وضع المعايير الخارجية من قبل هيئات خاصة أو عامة، على سبيل المثال، غالباً ما تحدد السلطات العامة حداً أدنى من الجودة لعدد معين من المنتجات الغذائية، يتم وضع المعايير الداخلية بشكل عام من قبل مكاتب الشركة المتخصصة². نستنتج من خلال هذه التعاريف بأن الجودة هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستفيد وفقاً للمعايير والمواصفات المطلوبة لأمر معين.

رابعاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق لتعريف إدارة الجودة الشاملة وجب تحديد المصطلحات الآتية:

- **إدارة:** هي حل العمليات الإدارية التي يستلزم تطبيقها على جميع الأنشطة الخاصة بالتنفيذ ويتمثل ذلك في تعزيز أنشطة وعمليات الجودة وتحضير كل الموارد الضرورية³.

ومن وجهة نظر أخرى هي: كيف يقوم الأفراد بتأدية عمل ما بأسلوب راقٍ وبأفضل وأحسن الطرق⁴؟

- **الجودة:** يتم تعريفها بواسطة معيار (Iso 9000 2005) على أنه " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لتلبية المتطلبات"⁵.

ويشار إلى الجودة على أنها " الملاءمة للاستخدام أو الملاءمة للغرض ورضا العملاء ومطابقة المتطلبات"⁶.

¹Arikkok Merih, Total Quality Management the Ay to Achieve Quality Excellence, [https:// org. doi: 1013140/ RG-2215304.72969](https://org.doi:1013140/RG-2215304.72969), 2016, p 02.

² Mahmoud Zouaoui, Samia Zouaoui-karoui, le Management Processus de Gestion et Fonctions de l'Entreprise, 2eme édition, édition c.l.e Contributions à la littérature d'entreprise, Tunis, 1999, p198.

³ لحبيب بلية، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁴ حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص53.

⁵ Mohand Zine Aiouaz, Démarche Qualité : Outils de Gestion et Mise en Oeuvre dans les Bibliothèques, Revue Sciences Humaines, n° : 43 Juin 2015, p53.

⁶ Nabila El Mofcock, The Role of Organizational Culture on The Implementation of Total Quality Management Case Study of The Algerian Cement Producer GICA Group, Economic Studies, Vol 21, 2021, p 603.

- **الشاملة:** هي إشراك واتحاد كافة أعضاء المؤسسة باتباع إجراء الترابط الجيد بين هؤلاء الأعضاء لحل الأزمات التي تمنع الوصول إلى الجودة ولإجراء التحسينات الدائمة¹. أي بمشاركة جميع الأعضاء المعنيين بتحسين الخدمات والعمل عليها². وتشمل المؤسسة جميعها وسلسلة التوريد الأنشطة و -أو- دورة حياة السلعة³. لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، وذلك باختلاف رؤية كل باحث ومفكر إلا أننا نجد أنها تصب في معنى واحد ولها أهداف مشتركة:

يحدد التعريف الذي أتت به مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress: وتعد هذه الأخيرة الخطبة الرسمية للجمعية الأمريكية لضبط الجودة American Society for Quality control: "هي كلمة أقرتها قيادة النظام الجوي البحري عام 1980 لوصف وشرح طريقة الإدارة اليابانية لتطوير الجودة، ومنذ ذلك الحين فقد اتخذت TQM مدلولات عديدة ومن أبسطها: هي طريقة إدارية لخلق وضمان التفوق على المدى البعيد بواسطة تلبية رغبات المستفيد⁴، زيادة على ذلك، اكتسبت إدارة الجودة الشاملة في التسعينات شعبية بين الشركات التي بدأت في تبني فلسفة الإدارة التي تركز بناء على رضا العملاء وتحسين أداء الشركة⁵.

ومن زاوية أخرى، هي تقنية تستخدم لتحسين إدارة العمليات وتحقيق ميزة تنافسية على مستويات المؤسسة العامة⁶، وهي أيضا "طريقة إدارية تضمن تقديم القيمة إلى الداخل والخارج، والاستفادة من خلال التحسين المستمر وتطوير العمليات الإدارية بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة بناء على احتياجات ومتطلبات المستفيد⁷، وتعرف كذلك على أنها "القدرة على تقديم منتجات متميزة لأصحاب المصلحة"⁸.

¹ محمد فيصل هبه الجدادى، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة شركة مآرب اليمينية للتأمين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمار، 2020، ص44.

² كلاوس بيتر بريج وديتير سباث، ترجمة: عادل علي الخطيب، راجع الترجمة: راشد بن سعيد الزهراني، إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2014، ص31.

³ Virender Kumar and others, Total Quality Management, National Journal of Advanced Research, Vol 2, 2016, p 5.

⁴ ديمتغ وروبيرت هاغستروم (عبد العظيم محمد نجم)، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع 2009، ص17، ص18.

⁵ Saumyaranjam Sahoo, Sudhir Yadav, Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs, Procedia Manufacturing, elsevier.com/locate/procedia, 21, 2018, p 542.

⁶ Asef Ibrahim Almajali and others, A conceptual Framework of Total Quality Management (TQM) Practices and Organization Performance For Jordanian ICT Compnies, European Modern Studies Journal, Available At Journal -Ems.Com, Vol5, No 6, 2021, p 56.

⁷ ABEER ALATRASH, Impact of Using Total Quality Management OnTthe Financial Performance Of Companies Listed On the Palestine Exchange, International Journal of Business and Economic A airs (IJBEA), 3(6), 2018, p247.

⁸ A. Amarni, K.Hachemaoui, The Role of Total Quality Management In the Enhancement of Knoledge Sharing Behavior, Journal of Economics and Management, Vol 18, N01, 2018, p 32.

ومن جهة أخرى، تعرف بأنها: "عملية إدارية تهدف إلى إنشاء منظمة أن تتميز بالتحسين المستمر تلبية وتجاوز توقعات العملاء¹، وفي تعريف آخر: هي إدارة تستند أساسا إلى تكامل مستعرض للشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن نهج إدارة الجودة الشاملة ليس فلسفة مجردة أو طريقة عالمية، حيث يجب تكييفه مع تاريخ وثقافة كل شركة"². وكذلك هي: "فلسفة وبرنامج إدارة"³.

وتوصف على نطاق واسع بأنها "فلسفة إدارة توجد العديد من الخلافات فيما يتعلق بالعناصر التي اقترحها الباحثون والمهنيون فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة هذه العناصر لا تتطابق تماما، وليست كل هذه الأساسيات التي تشكل (إ.ن) لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسمى (إ ج ش) بدون إدارة العوامل التي يتم تنفيذها في المنظمات التي توجد فيها"⁴.

وبتعبير آخر هي "نظام إدارة تنظيمي يهدف إلى إرضاء العملاء في نهاية المطاف من خلال دراسة صوت العملاء وتطبيقه على تصميم الإنتاج وعملية الخدمة من أجل إنشاء منتج أو الخدمة التي تناسب احتياجات العملاء"⁵، وتعني كذلك بأنها "السعي المستمر للتميز من قبل خلق المهارات والمواقف الصحيحة لدى الناس لجعل الوقاية من الخلل ممكنة ومرضية للعملاء والمستخدمين تماما في جميع الأوقات"⁶.

تأسيسا لما تم تقديمه، ترى الباحثة بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل مجموعة الطرق والإجراءات والممارسات التي تخضع لها المؤسسة على كافة مستوياتها ووظائفها، وتلتزم بها موردها وزبائنها بما يتوافق مع متطلبات الجودة بصورة دائمة، ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نقارن بين مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 01: مقارنة بين مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الإطار التقليدي للجودة	إدارة الجودة الشاملة
هنا تكون رقابة لصيقة وتحديد الأخطاء.	مراقبة ذاتية
يكون العمل فردي.	يكون العمل بروح الجماعة والفريق
التركيز على المنتج.	الاعتماد على المنتج والعمليات معا.
اشترك كافة الموظفين.	اندماج الموظفين.
التحسين وقت الضرورة.	التحسين بشكل مستمر

¹ Antanis C.Styllanou and others, A Total Quality Management Based System Development Process, The Data Base for Advances in information System, Vol 28, No 3 , 1997, p 61.

² Zina ARABECHE, L'adaptation Culturelle du Management de la Qualité totale : Cas des entreprises Algériennes, Les Cahiers du MECAS, N°13/Décembre 2016, p155.

³ Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean, The Impact of Human Resources and Total Quality Management on The Enterprise, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124, 2014, p 28.

⁴ Zahra Safari Kahreh and others, Explanatory Study Towards Analysis The Relationship Between Total Quality Management and Knowledge Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109,2014, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.513, p 602.

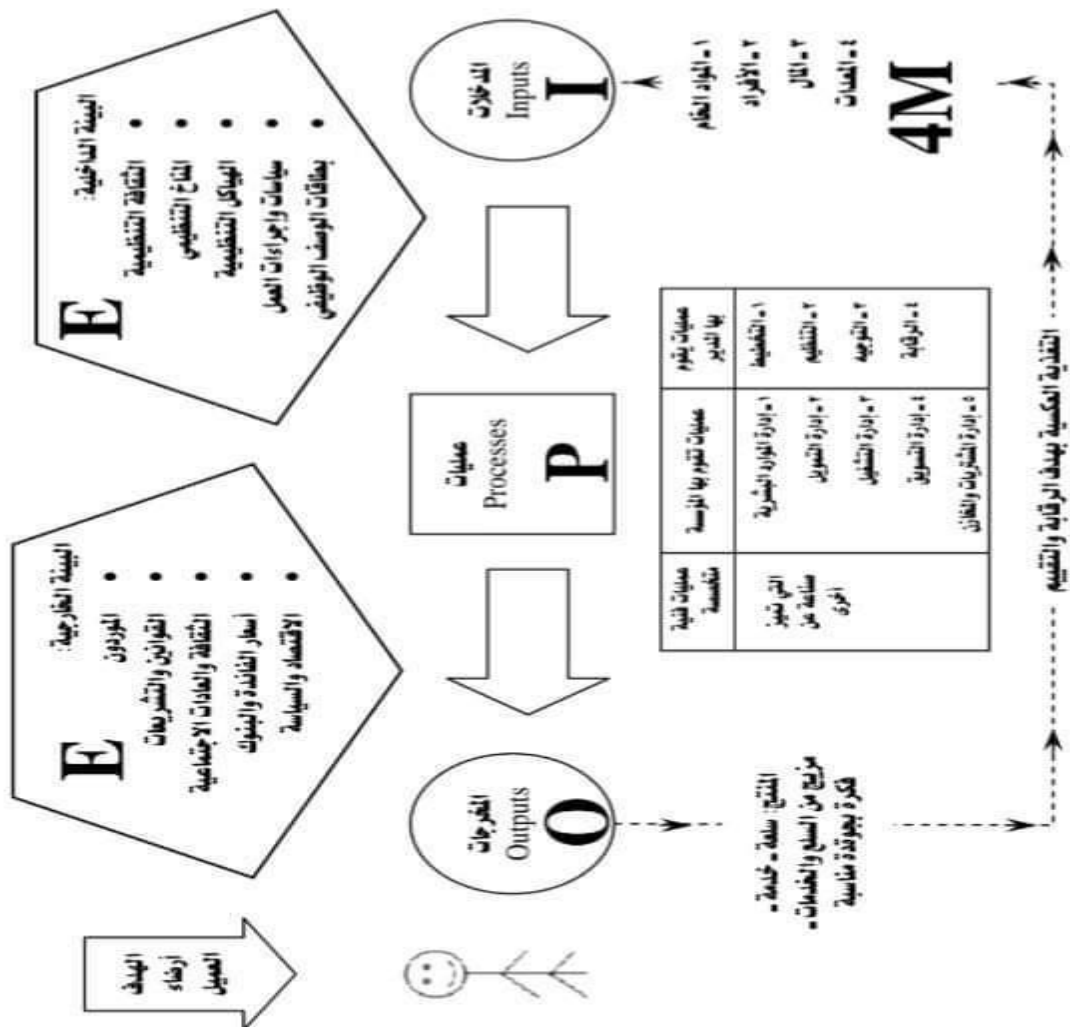
⁵ Sudarat Srma, Panita Annapiroon, and Prachyanun Nilsook, Design of Total Quality Management Information System (TQMIS) For Model School on Best Practice, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 174, 2015, p 2161.

⁶ Sabrina Hadidane, Total Quality Management: Theoretical Reading, Economic studies Journal, <https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417>, Vol:16/ N°: 01, 2022, P 782.

<p>هناك مرونة في الإجراءات والسياسات. يتم تحليل البيانات وإجراء المقارنات. الاعتماد على قناعة الزبون. إشراك كافة الموردين. المتعامل الداخلي والخارجي. الخبرة لها مجال واسع تركز على روح الجماعة.</p>	<p>هناك جهود في الإجراءات والسياسات. يتم حفظ البيانات. الاعتماد على كسب الأرباح. رؤية الموردين على أنهم استغلاليون. الزبون الخارجي. الخبرة لها حدود تركز على الفرد.</p>
--	---

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2014، ص26

إذن، الجودة هي التي تتعلق بالنتائج والمخرجات، بينما الجودة الشاملة فهي التي تتعلق بكافة عناصر وأجزاء المؤسسة، أما إدارة الجودة هي التي تحافظ على صورتها وتزيد من استثماراتها، كما هو مبين في الشكل الآتي:
الشكل رقم 06: عناصر التنظيم التي ينبغي أن تتوافر فيها الجودة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع نفسه، ص26

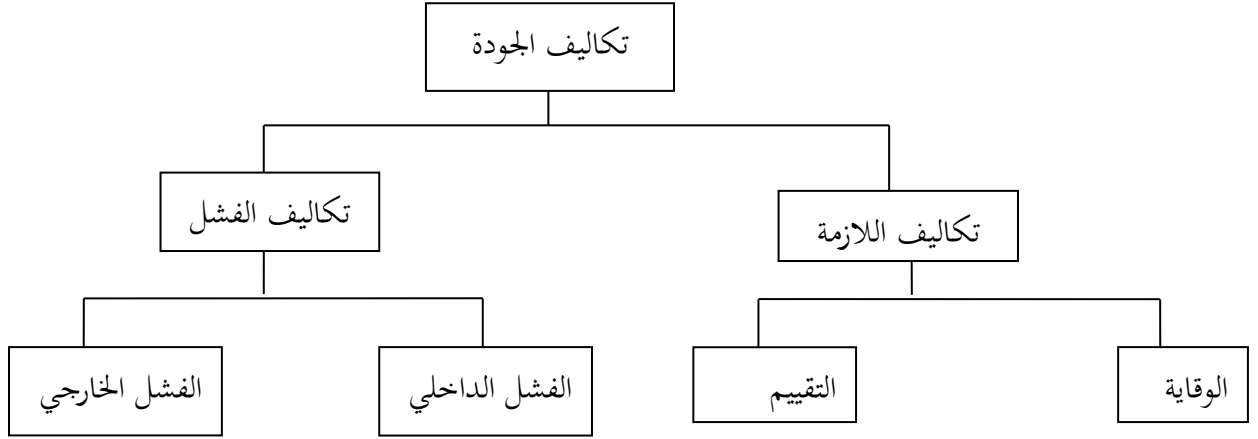
المطلب الثاني: تكاليف إدارة الجودة الشاملة:

ستتم دراسة هذا المطلب من خلال العناصر التالية:

تعرف بأنها "النفقات التي تتحملها المؤسسة لتفادي إنتاج منتجات معيبة قد تصل إلى المستهلك". وهي كذلك "مجموع التكاليف التي تحدث في أنشطة تفادي الخطأ أو المعيب أو التقييم والخسائر الممكنة وقوعها ككل من الإخفاق الداخلي والخارجي للحد من ما تلاشى إذا لم يكن هناك مشكلات الجودة"¹. وبأبسط تعاريفها تعتبر على أنها مجموعة النفقات والمصروفات اللازمة لتحقيق الجودة زائد مجموع النفقات الناتجة عن فشل الجودة.

وتقسم تكاليف الجودة إلى نوعين وهما: "التكاليف الناتجة" أو "الإخفاق"، "العيوب والتكاليف اللازمة" تتضمن "نفقات الوقاية والتقييم"، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: يوضح أنواع تكاليف الجودة



المصدر: بتصرف من الباحثة بناء على المعلومات السابقة.

تصنيف تكاليف الجودة: أغلب الباحثين اتفقوا بأن لتكاليف الجودة أربعة أنواع وذلك وفق الجمعية الأمريكية لضبط الجودة:

- التكاليف اللازمة: تتمثل في نفقات الوقاية والتقييم.

- تكاليف المنع-الوقاية: مرتبط بالحد من وقوع الخطأ².

وتمثل جميع المصروفات التي تقع على عاتق المؤسسة بغية إنجاز النشاطات التشغيلية وعرض المنتجات أو الخدمات بالجودة المطلوبة والمماثلة للمواصفات التي تتلاءم مع المتطلبات الفعلية للعملاء، ونفقات الوقاية

¹ ريم محمد عامر، ماهر موسى درغام، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 04، 2018، ص 189.

² أحمد فارس بوعمامة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة: رؤية سوسيولوجية للمعوقات وصعوبات التطبيق، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، 2019، ص 88.

تهدف إلى إبراز الأسباب الحقيقية للخطأ المتعلق بالجودة واتخاذ القرارات لتفاديها بواسطة تحقيق شعار " أعمل الشيء صحيحاً من أول وهلة"¹.

وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء ومن أمثلتها:

- **تخطيط الجودة:** وهي نفقة تخطيط الجودة والتعرف على المميزات للوفاء لاحتياجات الحريف.
- **معدات الفحص:** وهي نفقة انتقاء وتركيب كل ما يتعلق بالفحص والتفتيش للمطالب والعمليات والنتائج.
- **التدقيق الداخلي:** تخطيط وتطبيق عمليات التدقيق الداخلي لضمان التنفيذ الصحيح لنظام الجودة وصيانة هذا النظام.

- **التدريب:** نفقة تدريب العاملين على تقنيات تجنب المعيب وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم على تنفيذ نظام الجودة².

2. تكاليف التقييم (القياس): هي نفقات الأنشطة والفعاليات التي تقيس وتقيم المنتج أو العملية لكي تحقق المماثلة مع معايير الجودة ومتطلبات الأداء³.

وتتمثل أيضاً في نفقات التفتيش والفحص والاختبار، وتكاليف أخرى تنفق في سبيل وصول المنتج أو الخدمة إلى الزبون بدون أخطاء مثل: "الأجور، الوقت، آلات الفحص، المخابر..."⁴

تكاليف الإحفاق (الفشل) في ضبط الجودة أو تكاليف عدم المطابقة:

وتتمثل هذه التكاليف:

- **تكاليف الفشل الداخلي:** هي كافة النفقات المتعلقة بالمنتج الذي فشل إنتاجه في مطابقة مواصفات ومعايير الجودة والخاصة برغبات المستفيد وتم التعرف عليها في المؤسسة قبل خروجها للمستفيد، وهي أيضاً قيمة المنتج أو الخدمة الخاطئة أثناء وبعد المرة الأولى وتتضمن ما يلي:

"الفاقد، إعادة العمل، التصليح، حل المشاكل أو تحليل الخطأ، إعادة الفحص، فترات التوقف، السماح بالتغيير، أخطاء المقاول من الباطن"⁵.

النفقات الناتجة عن المعيب وتسبب تلف عائد بسبب تصرف المنشأة في الوحدات المعيبة كذلك نفقات إعادة الشغل نتيجة تكرار العمليات على تلك الوحدات والنفقات، من النفايات وهي نفقة ضياع الوقت وإعادة العمل،

¹ ناصر الدين أحسن، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم العلوم التجارية، 2009، ص-ص 26-27.

² أحمد محمود خليل الأسطل، "دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2010، ص 62.

مليكة غواري، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، ط1، د ب ن: دار اليازوري العلمية، 2016، ص 17.

³ فرج ناظم شعحي، عامر محمد سلمان، تأثير تكاليف الجودة في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 54، العدد 16، 2021، ص 35.

⁴ مليكة غواري، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، ط1، د ب ن: دار اليازوري العلمية، 2016، ص 17.

⁵ عمار بن عيشي، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018، ص 42.

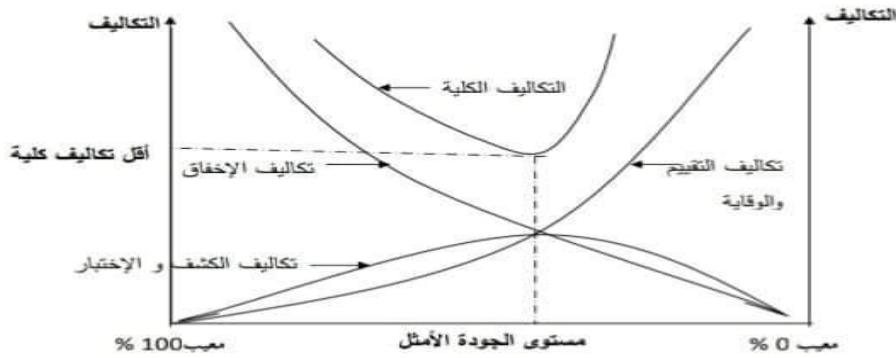
بما في ذلك نفقة المواد ونفقة الشغل غير المباشر، ونفقة التصحيح وتنتج نفقة الوقت المستغرق لكشف أسباب الإخفاق وتصحيح معيقات الإنتاج، ونفقة إخفاق العملية وهي نفقة استخدام المعدات لمدة طويلة مما هو مخطط له¹.

- تكاليف الفشل الخارجي: هي تلك النفقات التي تقع عندما يتم التعرف على المنتجات غير الملائمة للمواصفات بعد خروجها للعميل، مثل نفقات المردودات والإصلاح والمسموحات التي تقدمها الشركة للعملاء لتشجيعهم على قبول تلك المنتجات وهامش المساهمة الضائع من انخفاض المبيعات وحصة السوق والسعر².

كما أنها تقع هذه النفقات نتيجة إخفاق المنتجات أو الخدمات التي تصل الزبائن بسبب ضعف جودة التصميم وعدم ملائمة المواصفات المرغوبة مع المعايير داخل الوحدات الاقتصادية.

وهذه التكاليف هي نفقات عطب لأن المنتج لا يناسب مع المواصفات ولا يتم التعرف عنها أثناء عمليات الإنتاج بعد الإرجاع وعدم رضا الزبون عن ذلك المنتج³.

الشكل رقم 08: نموذج كروسي لتكاليف الجودة



المصدر: نصيرة داني الكبير، "متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015، ص 41.

من خلال الرسم البياني رقم 08 تبين للباحثة وجود علاقة بين مستويات المطابقة مع مواصفات الجودة وتكاليف الجودة، وتلاحظ أنه كلما ارتفعت نفقات التقييم والوقاية ارتفع مستوى الجودة وبالتالي قلت تكاليف الفشل، فإن الاستثمار في نفقات الوقاية والتقييم سيقبل حتما من العيوب لتحقيق أفضل وأحسن مستوى من الجودة، يعني هذا أنه كلما كان هناك استثمار في تكاليف الوقاية والتقييم سيقبل من الخسائر وبالتالي توفر المؤسسة

¹ Fatemeh Darogheh Hazrati and others, Measuring Environmental Costs And Quality Costs And Their Role IN Improving Product Quality And Achieving Customer Satisfaction, orld Bulletin of Management and La (BML), Available Online at: <https://scholarexpress.net>, Volume-6, January-2022, ISSN: 2749-3601, p22

² سعدية بن أحمد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة شركة خنشر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 79.

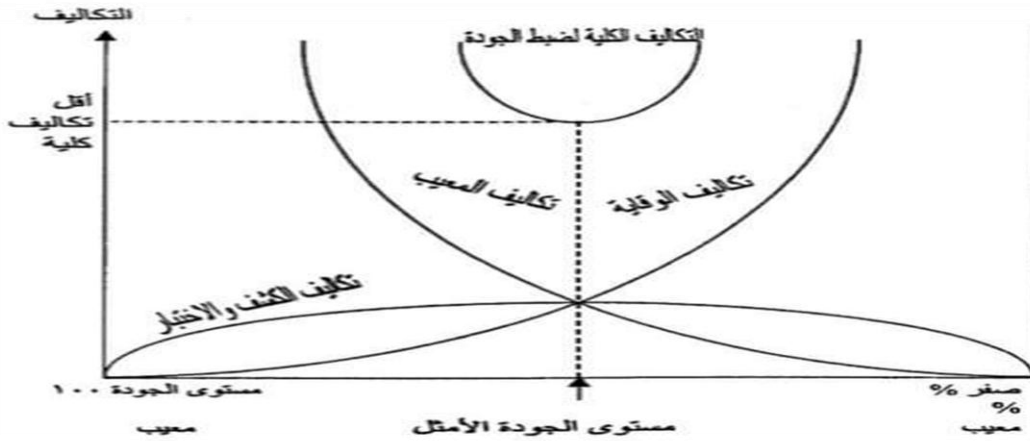
³ M.M. Mohammed Abdul Amir Al -Ghazi, Abbas Jalil Mohisen, The Role Of Quality Costs In Improving Products And Achieving Competitive Advantages, orld Economics & Finance Bulletin (EFB), Available Online at: <https://scholarexpress.net> Vol. 6, January 2022, ISSN: 2749-3628, p 17.

تكاليف الإنفاق الداخلي والخارجي، ومعنى أدق كلما صرفت المؤسسة نفقات كبيرة من أجل التقييم والوقاية: (التكاليف اللازمة)، كلما نقصت نفقات الفشل الداخلي والخارجي.

- العلاقة بين أنواع التكاليف الخاصة بالجودة:

تتضح هذه العلاقة من خلال الرسم المبين أدناه:

الشكل رقم 09: يوضح العلاقة بين أنواع التكاليف الخاصة بالجودة



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص 42.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أنه:

- ✓ يزيد درجة الجودة بزيادة نفقات الوقاية حتى يصل إلى صفر في المائة من نفقات العطب صفرا وتكون الجودة
- ✓ هنا د أسمى حد.
- ✓ حالما يتضاءل درجة الجودة إلى أدنى درجة (صفرا) تصل تكاليف المنتج الخاطئ إلى قيمتها الأعلى (100%) ويقصد به أنه يتم تعيين كافة الأقسام المنتجة.
- ✓ وحينما يقل درجة الجودة إلى أدنى صفر، وحالما يصل درجة الجودة إلى أقصى قيمة (100%) فليس هناك توافق بخصوص عملية الفحص والاختبار على أن منحني نفقة الأداء يبدأ بقيمة تساوي الصفر ثم ينتهي أيضا بقيمة مساوية إلى الصفر.
- ✓ بإيجاز نستطيع القول أن الجودة العالية تولد التكاليف المرتفعة للمؤسسة، كما يولد انخفاض الجودة أيضا إلى ارتفاع التكاليف، ولكن الجودة التي تمثل الامتثال بينهما هي تكلفة الجودة بأقل قيمة¹.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أبعاد الجودة:

نظراً لاختلاف الباحثين، ينقسم بعد الجودة إلى صنفين أحدهما يتعلق بجودة المنتج والآخر يتعلق بجودة الخدمة:

أ- أبعاد جودة الخدمة:

نذكر من أهمها:

- ✓ **الإتمام: Completeness** إكمال كافة جوانبها¹.
- ✓ **التعامل: Courtesy** تكون علاقات جيدة مع العملاء وفق منظور العلاقات الإنسانية².
- ✓ **التناسق: Consistency** تقديم كل الخدمات بنفس الطريقة.
- ✓ **سهولة المنال: Convenience** إمكانية الوصول السهل إلى الخدمة.
- ✓ **الدقة: Accuracy** الحصول على الخدمة بصورة صائبة من البداية³.
- ✓ **الاستجابة: Responsiveness** أي عرض الخدمات في الوقت الذي ينتظره الزبون وفي الموعد المحدد⁴.
- ✓ **الأمان: Security** أثناء تجربة الخدمة يتم جمع معلومات المستفيد وتأمين الأمن يرجع إلى حقيقة المؤسسة تكون ملتزمة بحماية المستخدمين من مخاطر الاحتيال والخسارة المالية وذلك استعمال بطاقات الائتمان الخاصة بهم⁵.

ب- جودة المنتج أو السلعة:

نذكر أهمها:

- ✓ **الأداء: performance** هي الصفات التشغيلية للمنتج وتستند على الرغبات الفردية وتوجهات الزبون.
- ✓ **السمات والملامح: Features** أي الصفات غير الأساسية للمنتج لتمييزه وتوضيح وظيفته الأساسية⁶.
- ✓ **التطابق: Conformance** قدرة تلاءم المنتج لشروط التصميم الأصلي وهذا ما يشترط من إدارة الجودة الشاملة توفير كافة مجالات نشاط عملية الإنتاج بدءاً بإقتناء المواد الأولية حتى وصول المنتج للمستهلك واستعماله له⁷.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي، ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، ص-ص: 48-49.

² Ha Nam Khanh Giao, Nguyen Doan Trang, MBA, Developing the dimensions To Measure The Service Quality of Construction Project Management, Economic Development Review, 2010, p 36.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25

⁴ Emel Kursunluoglu Yarimoglu, A Review on Dimensions of Service Quality Models, Journal of Marketing Management, Vol 2, No 2, 2014, p 83.

⁵ Akkarene Rim, Boukrif Moussa, The Impact of e-Service Quality's Dimensions on Consumer Attitudes - Empirical Study, Journal of Economic Sciences Institute, Vol:32 Nu:02, 2020, p1438.

⁶ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعوّلية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 75.

⁷ بشرى عبد إبراهيم، سنية كاظم تركي، أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة دراسة تحليلية في شركة الزوراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48، 2016، ص 463.

- ✓ الموثوقية: Reliability مدى أداء السلعة الموعودة بشكل موثوق ودقيق¹.
- ✓ المتانة Durability تشير إلى عمر الحياة الوظيفية للمنتج².
- ✓ خدمات ما بعد البيع: After-sales service ويتمثل هذا البعد في بعض الخدمات ما بعد عملية البيع مثل معالجة شكاوي الزبائن أو ضمان رضا الزبون.
- ✓ الجانب الجمالي: Aesthetics ويتمثل في التصميم الذوق، الرائحة، اللون وهي أجزاء مهمة في المنتجات المبتكرة³.
- ✓ الجودة المدركة: Perceived Quality يميل إلى تقدير المستهلك أو الإدراك الحسي له بخصوص المنتج الناتج عن مكائنه أو حملات الإعلان والدعاية⁴.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
- ✓ "دعم والتزام الإدارة العليا": تركز فعالية إدارة الجودة الكلية وتنفيذ مفهومها على وعي وإدراك القيادة العليا في المؤسسة بخصائصها ومتطلباتها، بغية زيادة التحسين الدائم في جودة المنتجات والخدمات للوصول إلى مركز تنافسي جيد للمؤسسة في الساحة التنافسية⁵.
- ✓ "مشاركة العاملين": يقصد بها تجنب كل المخاوف المتواجدة بين الأقسام أي تفادي الجوانب الموضوعية بين الأقسام المتنوعة وجعلها تنشط مع بعض بفعالية وتعاونية لتحقيق الجودة المطلوبة والإنتاج الجيد، وكذلك تفادي الخوف من العاملين وجعل أعمالهم موجهة بصفة دائمة نحو الكشف عن تحديات الأداء وإبلاغ الإدارة بالمسؤولية عن ذلك دون أي تردد⁶.
- ✓ "التحسين المستمر": يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على الأسس الإيجابية للتحسين الدائم للمؤسسات التي تهدف إلى الاستمرارية والتنمية، وهذا المبدأ في حد ذاته قائم على أساس أن العمل هو تعاقب مجموعة من

¹ Mohamed Djebbouri, Abdelatif Mohamed Bouslah, Analysing Dimensions of Service Quality Towards Customers Satisfaction in The Algeria Mobile Telecommunications Market Using the SERVQUAL Model, Revue MECAS, V°17, N°3 2021, p 41.

² قاسم محمد العززي، حسنين حسين هاتف، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، 2019، ص 49.

³ مسعودة شريفي، "إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبليس بشار"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، المركز الجامعي بشار، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008، ص 47.

⁴ عباس الشريف عبد الرحمن معالي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵ ظافر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 121.

⁶ حمد زغدار، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق فئة خمسة نجوم بالجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، 2021، ص 15.

المراحل والأنشطة المتكاملة والمترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى نتيجة نهائية، وبحيث تشترط هذه الخطوات الاهتمام والتحسين الدائم لتخفيض قدرة تغيير النتيجة المطلوبة¹.

✓ "التدريب": تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمثابة المسؤولية المشتركة لجميع الموظفين، لذلك كل شيء من المتوقع أن يكون لدى الموظفين معرفة كافية للمساهمة إلى عمليات صنع القرار وتحسين الجودة على الفور، بحيث يجب أن يخضع جميع الموظفين لبرامج التدريب المناسبة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات².

✓ "التركيز على الزبون": إن التركيز على العملاء هو أحد المتطلبات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يتبين من خلال العديد من الجوائز على سبيل المثال جائزة (مالكو بالدريج) التي تم منحها 25% من علاماتها لاهتمام المؤسسة بالمستفيد والعمل على الوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم³، أي يتعلق بكيفية تحديد المنظمة للمتطلبات، احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم⁴. فالزبون يمثل العنصر الفعال ومتلقي الرسالة فأصبح لديه كم هائل من المعلومات وله القدرة على التمييز، فنستطيع أن نقول لديه ثقافة استهلاكية لذا من المهم الاهتمام به قدر المستطاع.

✓ "الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها": أي الحرص التام على تطبيق المعايير لقياس جودة المنتجات والخدمات تفاديا للوقوع في أي مشكل⁵.

✓ استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات: الاعتماد على القرارات المدعومة بالحقائق التي تصب في دائرة المصلحة العامة، بدلا من الاعتماد على القرارات الارتجالية التي تعود بالنفع على المصلحة الشخصية وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية⁶.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة لها عدة أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها وهي:

✓ تصاعد القدرة التنافسية للمنشأة.

¹ سمر فاطم الزين، سميرة إبراهيم النيف، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية، مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 03، العدد 01، 2012، ص 243.

² Cenk Budayan, Ozan Okudan, Roadmap For The Implementation of Total Quality Management (TQM) In ISO 9001-Certified Construction Companies: Evidence From Turkey, Ain Shams Engineering Journal, 13(2022), p 03

³ رياض ضياء عزيز الصفو، علاء عبد السلام مصطفى العباسي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة ميسان دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، العدد 18، 2011، ص 87.

⁴ Sultan Alshouraha, Assessing The Influence of Total Quality Management Practices on Innovation in Jordanian Manufacturing Organizations, Uncertain Supply Chain Management, 9, 2021, p 59.

⁵ توفيق قعقاع، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المفاهيم المبادئ والنظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021، ص 211.

⁶ عمار بن عيشي، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، ص 286.

- ✓ نيل ميزة تنافسية دائمة¹.
- ✓ تصنيع منتجات ذات نوعية عالية وتحسين وتعزيز الأداء.
- ✓ الإمكانية لاكتشاف العطب².
- ✓ خفض النفقات.
- ✓ زيادة حركة ومرونة المنظمة في مجابهة الاضطرابات³.
- ✓ المحافظة على المتعاملين الموجودين مع جذب أكثر للزبائن⁴.
- ✓ الوفاء لكافة العملاء الداخليين والخارجيين⁵.
- ✓ التحسين الدائم للمنتجات أو الخدمات التي يتم تسويقها.

المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي أحرزت اهتماما من قبل الخبراء الاقتصاديين والباحثين الأكاديميين نظرا لمرتبها الهامة في السوق، ومن خلال هذا المبحث يتم عرض ما يلي:

المطلب الأول: تعريف ونشأة الميزة التنافسية:

ستتم دراسة هذا المطلب من خلال العناصر التالية:

أولاً: نشأة الميزة التنافسية:

قبل بزوغ كلمة الميزة التنافسية كان هناك كلمتين منتشرين على الصعيد الإقتصادي الكلي وهما: كلمة الميزة المطلقة الذي قدمه "أدم سميث"، وهذه الكلمة يقصد بها أن الدولة تصدر ولا تستورد أي أمر، تطوير هذه الكلمة على يد "دافيد ريكاردو" الذي أبدى بمصطلح "الميزة النسبية"، يقصد بهذا المصطلح أن الدولة لديها مناحي تخصص تميزها عن الدول الأخرى⁶، في حين قد أسفر تطور التحليل الاقتصادي في غضون العقد العشرين إلى بنية غير واقعية للمنافسة الكاملة بسبب عدم وجود متطلبات لتأديتها، وهذا ما جعلها مجرد بنية نظرية غير قابلة للتنفيذ على أرض

¹ السيد ليث شاكرا محسن، علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، 2012، ص 31.

² رشادي أرشيد الصرايرة، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصاريف التجارية الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 08، العدد 1، 2019، ص 266.

³ رشاد محمود بدر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 17، 2015، ص 12.

⁵ تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/06/29 على الساعة 12:15 https://excellup.com/MBA/tqm/tqm_objective.aspx

⁶ صباح صياد، أنظمة المعلوماتية وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، أطروحة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص 82.

الواقع، مما أدى في الرغبة إلى التخمين في هياكل السوق أكثر تناسبا مع الواقع، عرفت فيما بعد بمياكل "المنافسة غير التامة"¹، وبعد هذين المصطلحين جاء "بورتر" بمصطلح الميزة التنافسية على الصعيدين الاقتصادي الكلي والجزئي². ومع انفجار عجز "الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية" ولاسيما في تجارتها مع اليابان وفي نهاية الثمانينيات من العقد العشرين وزيادة ديونها الخارجية، ثم ظهور العناية والحرص بصورة مكلفة لهذا المفهوم في أوائل التسعينيات من القرن العشرين كنتيجة طبيعية لما كان يسمى بالنظام العالمي الحديث بالخصوص مع انهيار المعسكر الشرقي "الاتحاد السوفياتي" وبروز العديد من التدايعات كان من أبرزها بزوغ ما يعرف بظاهرة العولمة³.

بحيث تمثل التنافسية من أهم الظواهر التي تعد معيقا للبلدان الصناعية المتطورة والبلدان النامية في أن واحد، لاسيما تلك البلدان التي تهدف إلى إحراز إستراتيجية توسع لصادراتها، والخروج إلى الخارج لبلوغ نمو أمثل⁴. وتفاقم النزاع الفكري بين الباحثين الإداريين والاقتصاديين بخصوص المفاهيم والمصطلحات المستعملة للتعبير عن التنافسية وكيفية قياسها، وذلك بعد أن استهلكت مدرسة إدارة الأعمال الأمريكية مفهوما غير مسبوقا للتنافسية الدولية هو مفهوم الميزة التنافسية كعوض عن مفهوم الميزة النسبية، واتصلت الميزة التنافسية بنمط جوهري بكتابات "بورتر" الذي عرض كتابه الأول عن التنافسية في سنة 1980، معنون "بالإستراتيجية التنافسية" (Competitive Strategy)، ثم في سنة 1985 حالما ظهر كتابه الثاني بعنوان "الميزة التنافسية" (Competitive Advantage)⁵، باشرت نماذج المنافسة في الثمانينات تقدم نفسها بواسطة إستراتيجيات تسمى "بالإستراتيجيات الأصلية" (Generic Strategy)، والتي تشكل من تقليل الكلفة، وبلوغ التميز والتركيز، وفي هذا الوقت تم تبني فكرة أن نجاح المؤسسة في بلوغ ميزتها التنافسية يقوم على تعريف الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة⁶.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية:

قبل تحديد معنى الميزة التنافسية لابد من التطرق إلى تعريف التنافسية:

➤ تعريف التنافسية:

لغة:

- ¹ نوال هاني، لخضر مرغاد، النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 29
- ² صباح صياد، مرجع سبق ذكره، ص 82.
- ³ عثمان علام، صالح سنوساوي، آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 75.
- ⁴ تامر فكري النجار، الإقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية، ط 1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012، ص 56
- ⁵ نادين كوسا، "أثر تبني إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في قطاع الاتصالات رسالة لنيل شهادة الماجستير بإدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2018، ص 25.
- ⁶ ندى جودة حسين، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 117.

توصف على أنها: الرغبة في الأمر ومن الناحية التجارية المنافسة قائمة على أساس جني المال بكثرة¹. ومن الجانب الاقتصادي تعد مرحلة عداء وخصوم وصراع دائم ونجد المنافسة هنا أحد متطلبات النشاط الاقتصادي للوصول إلى ما يعرف بالريادة². وفي قول الله سبحانه وتعالى: "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"³. وعليه، "إن مصطلح Concurrance المطابق لمصطلح منافسة في معاني اللغة العربية وهو مشتق من الكلمة اللاتينية Cum Ludere الذي يقصد به Jouer Ensemble ويقصد به اللعب مجموعة أو يجري مع -أو- يركض في مجموعة "Accourir Ensemble"، وقد كان مفهوم المنافسة في أوائل بروزه مرحلة خصوم وتنافس وصراع وعداء دائم، وهذا ما يقصد أن المنافسة تشترط توفر علاقات تجمع بين أفراد⁴. ونؤكد على أن التنافسية نشأت من المصطلح اللاتيني "Compéter" والتي يقصد بها المشاركة في التنافس التجاري للأسواق وبأبسط تعاريفها إنها القدرة على المنافسة⁵.

اصطلاحاً:

يستخدم مصطلح المنافسة "Compétition" أو التنافسية "Compétitivités" بالمقصود نفسه، إلا أن الأبحاث تقر بأن هناك اختلاف بين المصطلحين، إذ أن التنافسية: هي كيفية تسيير المؤسسة الأعمال الخاصة بها أو المنتجات (سلع وخدمات) في المحيط الداخلي والخارجي، أما المنافسة: هي القواعد التي يتم على أساسها التصنيع وممارسة البيع والشراء في السوق، ومع ذلك إلا أنهما يمنحان مقصود متشابه، لأن المحصلة النهائية تتركز على العوامل التي يبحث عنها الجميع⁶. وعليه تعرف التنافسية حسب المجلس الأوروبي ببرشلونة: هي القدرة على التحسين المستمر للمستوى المعيشي للأفراد وتوفير العمل والارتباط الوثيق بين الناس، وهي تغطي ميدان أشمل وتعلق بالسياسة الاقتصادية⁷.

¹ عبد الرزاق حميدي، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص 82.

² المرجع نفسه

³ القرآن الكريم، سورة المطففين، الآية 26.

⁴ وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ط 1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص 95.

⁵ Ajitabh Ambastha, K. Momaya, Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, Singapore Management Review, vol 26, no. 1; First Half 2004, p47.

⁶ نادية بومدين، سهام بن رحو، أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأجور ولاية تلمسان الرموشي، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 435.

⁷ لامية حليمي، "دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009، ص 101.

وتعرف أيضا التنافسية بأنها "مجال المعرفة الاقتصادية الذي يحلل الحقائق والسياسات التي تحدد قدرة الأمة على خلق البيئة والحفاظ عليها التي تحافظ على خلق المزيد من القيمة لمؤسساتها والمزيد من الازدهار لشعبها"¹. كما نجد أن التنافسية ترتبط عادة بأداء السوق والإنتاجية، وهي مفهوم يشير إليه الاقتصاديون والصناعيون والسياسيون والصحفيون والأكاديميون كثيرا، وتعد التنافسية مفهوما نسبيا أي كيفية إدارة شركة مقارنة بأخرى ومفهوم متعدد الأبعاد أي سمات أو صفات القدرة التنافسية².

وتعني التنافسية كسلوك:

وعند الإشارة إلى مفهوم التنافسية، يشار إلى أنه من العوامل الحاسمة القدرة على قياس العمليات والقدرة على تثبيت الأسعار، مع الأخذ في الاعتبار أنه يتم تحديد الأسعار في الأسواق المالية من خلال العرض والطلب حيث توجد منافسة حرة³.

-أما التنافسية على مستوى القطاع:

وفقا للمرصد الوطني للتنافسية هي: "قدرة القطاع على خلق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة ومنظمة بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن أليات قوى السوق الفعالة من جانب المستهلكين والموردين، فضلا عن حرية الدخول والخروج إلى سوق العمل"⁴. بينما التنافسية على مستوى المؤسسة:

يمكن قياسها من خلال مؤشرات الربحية والإنتاجية العالية لعوامل الإنتاج المستعملة، وهي القدرة على تزويد الزبون بالسلع والخدمات بصورة أكثر كفاءة من المنافسين في السوق الدولية، مما يعني استمرار النجاح لهذه المؤسسة دوليا وفي غياب الدعم والحماية التي تمنحها الدولة⁵.

-على مستوى الدولة:

تعمل الدولة على تقوية الإنتاجية لضمان النمو وكذلك بغية تحقيق الإكتفاء الذاتي لمواطنيها⁶.

¹ Hien Phuc Nguyen, National Competitiveness of Vietnam: Determinants, Emerging Key Issues and Recommendations, Chapter 2: Theoretical Frameworks of National Competitiveness, Published by: Peter Lang AG, <https://jstor.org/stable/j.ctv9hj8tt.7>, 2022, p 27.

² Needorn. R. S, Okoisama. T. C, Agbirio. E. K. (FCA), Innovation and Competitiveness of Deposit Money Banks in South-South, Nigeria, *Academic Journal of Digital Economics and Stability*, Volume 15, 2022, Online: <https://academicjournal.io>, p135.

³ Ramon Armando Varela, Analysis of The Competitiveness of The Tobacco Industry In Honduras In Relation To International Companies, *International Journal of Innovation In Management Economics and Social science*, Journal homepage: ijimes.ir, Eco. Soc. Sci. Vol. 2, No 2, 2022,p13.

⁴ بشير بن عيشي، فتيحة كحلول، الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، العدد8، 2017، ص271.

⁵ سويسبي عبد الوهاب، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية - حتمية المرور عبر الأبعاد التنظيمي، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، العدد2، 2013، ص43.

⁶ سعيد جردير، فوزية مقراش، أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، *مجلة التكامل الاقتصادي*، المجلد 09، العدد01، 2021، ص152.

أما المنافسة:

وحسب الدولة الجزائرية تعرف قانون المنافسة بأنها: " مجموعة من القواعد القانونية الموضوعة من قبل السلطة العامة قصد تنظيم الحياة الاقتصادية بين المتعاملين الاقتصاديين"¹.

وقد حددت المادة 01 من الأمر 03-03 المتعلق بالمنافسة أهداف هذا الأمر فنصت على ما يلي: " يهدف هذا الأمر إلى تحديد شروط المنافسة في السوق وتفاذي كل ممارسة مقيدة للمنافسة ومراقبة التجمعات قصد زيادة الفعالية الاقتصادية وتحسين ظروف معيشة المستهلكين"².

بحيث يحمل " مفهوم المنافسة في داخله فكرة التنافس عن امتلاك شيء لا يمكن تقسيمه بسهولة أو تحقيق نتيجة حصرية والرغبة في نفس الوقت في شيء لا يمكن مشاركته بسهولة، فيحاول كل متسابق الحصول على شيء المطلوب بينما يرفضه للمنافسين"³.

ومن زاوية أخرى، "تعد المنافسة من الحقائق المتعارف عليها في الحياة الاقتصادية، ويقصد بها أن يتنافس منتجان أو أكثر على سلعة معينة من أجل جذب المستهلكين فإذا أردت أن تبيع سلعة معينة في السوق الحرة فمن الممكن أن تجد الكثير غيرك يحاولون بيع شيء مشابه، وحيث أن المستهلك له مطلق الحرية في اختيار ما يسره بات لزاما عليك أن تتنافس مع الآخرين من أجل جذب المستهلك، وقد تود أن تنافس بأحد الطرق التالية: الأسعار، أو الجودة، أو التجديد والابتكار"⁴.

ومن خلال ما تم توصيفه، نتوصل إلى تعريف الميزة التنافسية وهي كالاتي:

تمثل الميزة التنافسية: "العنصر الاستراتيجي الذي يوفر فرصة أساسية للمنظمة لتحقيق ربحية مستمرة فيما يتعلق بها المنافسين"⁵.

ويقصد بأنها: "العنصر الذي تتقنه المنظمة بشكل أفضل من المنافسة والتي تسمح لها بالمنافسة لذلك فهو أصل استراتيجي فيما يتعلق بالمنافسة بسبب المركز التنافسي الذي يمنحها هذا التقدم"⁶.

¹ نبية شفار، "الجرائم المتعلقة بالمنافسة في القانون الجزائري والقانون المقارن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013، ص 15.

² الأمر 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1429 هـ الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالمنافسة ج.ر رقم 43 الصادرة في 20 يوليو 2008.

³ T. Burke, A and others, Competition in Theory and Practice, British Library Cataloguing In Publication Data Burke, Terry, London and NewYork, 1988, p 01.

⁴ دافيد راتشمان وآخرون، تر: زفاعي محمد زفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001، ص 21.

⁵ Asmaa Mokabli, Nael Chicha, Le Rôle de l'apprentissage Organisationnel Dans la Mise en Oeuvre d'un Avantage Concurrentiel. Etude de Cas :LG Electronics, Journal of Business Administration and Economic Studies, .asjp.cerist.dz/en/Presentation Revue/313/, JBAES: Vol (06), Issue (01), 2020, BIS, P245.

⁶ Nihel Bengoufa, Le Rôle de Gestion de la Relation Client (GRC) dans a Création d'un Avantage Concurrentiel durable Cas de l'opérateur de la Téléphonie Mobiles, Revue Innovation, Volume: 10/ N°: 01 (2020), p 340.

وبتعبير آخر "هي ميزة أو عنصر تفوق المنظمة وتتحقق هذه الأخيرة إذا كانت تتبع إستراتيجية محددة للمنافسة"¹.

وتمثل الموقف الذي تكون فيه المؤسسة في وضع أفضل مقارنة بالمنافسين بسبب حيازتها لبعض الكفاءات مما أدى إلى امتلاك المنظمة لعوامل النجاح المتعلقة بقطاع النشاط²، أما بالنسبة لبورتر تنشأ الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي أوجدتها المؤسسة لعملائها حيث يمكن أن تتخذ شكل أسعار منخفضة للمنافسين ذوي المزايا المتساوية أو من خلال تقديم مزايا فريدة في المنتج لتعويض زيادة الأسعار المفروضة³.

ومن وجهة نظر أخرى، نجد أن الميزة التنافسية: هي المهارة أو التقنية، أو المورد المميز الذي يمكنه تحفيز المنظمة لإنتاج والتأكد من القيم والمرافق للعملاء والمستهلكين أفضل من الشركات المنافسة الأخرى⁴، وتتمثل الميزة التنافسية في وجود مجموعة من الوسائل للتنافس مع المنافسين لخلق قيمة للعملاء⁵، وبتعبير آخر، هي عامل نجاح يجب أن تتقن الشركة أفضل من المنافس حتى تتمكن من الاشتقاق مكانة أفضل في السوق⁶.

وبصياغة أخرى، هي أي شيء تفعله الشركة تختلف عن المنافسين للحصول على حصة في السوق⁷. كما يقصد بأنها: "ميزة فريدة للشركة على المنافسين الذين تستحوذ عليهم، مما يوفر للمستهلكين أسعارا أكبر إما عن طريق خفض الأسعار أو عن طريق تقديم المزيد من الخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار"⁸.

وحسب بورتر يرى بأن الميزة التنافسية كعامل نجاح يجب أن تتقنه الشركة بشكل أفضل من المنافس حتى تتمكن من الحصول على مركز أفضل في السوق⁹.

ويؤكد بورتر حتى تتمتع الشركة بمكانة قوية فالسوق لا بد من أن تخلق المنتجات قيمة فريدة للمشتريين، وذلك بواسطة المعرفة الدقيقة بالمجال التنافسي (الملائمة الخارجية)، وكذلك الاستفادة من هيكلها الداخلية في وضع عرض

¹ Amel Mezaour and others, The Impact of Customer Relationship Management Strategy On Achieving Competitive Advantage On The Banking Sector (Case of Local Development Bank BDL) in Hassi Messaoud From Ouargla State –Algeria, Journal of Quantitative Economics Studies, Volume07, Number01 (2021), EISSN: 2602-5183 * PISSN: 1033-2437,p 452.

² Keltoum Ouakli, Fouzia Ghida, Green Intellectual Capital As A Source of Sustainable Competitive Advantage, Revue Organisation & Travail, Volume 01, N°4 (2021), p 362.

³ Amina Benbedra and others, The Mediating Role of Business Intelligence In The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and The Competitive Advantage on Small Enterprises in Algeria, Administrative And Financial Sciences Review, Volume: 06/ N°: 01 (2022), P55.

⁴ Ahmed Hassabo, Adam Hassabo, Role of Marketing Information Systems In Enhancing The Competitive Abilities of The Sudanese Telecommunications Company A Case Study, Zain Telecommunications Company, Hite Nile & Kordofan Sectors, Economy and Environment Revue, Volume: 03 / N°: 03 (October 2020), p101.

⁵ Souhila Ousidhoum, Abdellaziz Amokrane, Les Ressources Humaines Comme Atout Stratégique Pour La Création d'avantage Concurrentiel dans les entreprises : Le Rôle Catalyseur du Knowledge Management, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume:12 / N°: (2019), p586.

⁶ Wahida Cherief, Le développement des Ressources Humaines Source de l'avantage Concurrentiel Durable, Maaref Revue Académique, N20, Vol11, 2016, p 62.

⁷ Nihel Bengoufa, Op.Cit, p 340.

⁸ Chahira Bouhella, The Impact of The Communication Strategy in Achieving The Competitive Advantage of Economic Institutions, Tobna journal for Academic Scientific Studies ISSN 2261-7633, vol 04, no 03, 2021, p1244.

⁹ Aboubaker Boussalem et d autres, Le Rôle de L'innovation Financière Dans La Création De L'avantage Concurrentiel: Cas Des Banques Islamiques Opérant en Algérie, Journal des Etudes Economiques Contemporaines, Volume: 07 / N°: 01 (2022), p 775.

المنتج (الملائمة الداخلية)، أي بعبارة أخرى ينصب التركيز على هذا التفاعل بين التوافق الخارجي (التوافق بين البيئة والإستراتيجية) والملاءمة الداخلية (التوافق بين الإستراتيجية وأنظمة التحكم) وبالتالي لا يمكن أن ينشأ موقف تنافسي قوي إلا إذا كان هناك درجة عالية من التطابق بين الإستراتيجية وأنظمة التحكم¹.

وتترجم الميزة التنافسية لأي من النوعين إلى إنتاجية أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، حيث تنتج الشركة تكلفة منخفضة ناتجا معينا باستخدام مدخلات أقل مما يطلبه المنافسون بحيث تحقق الشركة المتميزة إيرادات أعلى لكل وحدة من المنافسين، وبالتالي فإن الميزة التنافسية مرتبطة بشكل مباشر بأساس الدخل القومي².

ومن زاوية أخرى، نجد أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون لديها إمكانية الوصول إلى بعض الأصول (الملموسة أو غير الملموسة) التي يتم رفضها على منافسيها بحيث تعرف على أنها مصدر إيجار اقتصادي³. وباختصار نجد أن الميزة التنافسية تمثل عنصر تفوق المؤسسة عن باقي مثيلاتها.

أما القدرة التنافسية: يقصد بها: حصتها في السوق التنافسي⁴.

وتعرف بأنها: إن تلبية احتياجات المستهلك بصورة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين ينطوي على القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات الملائمة بالسعر المناسب وفي الوقت المحدد⁵.

ويقدم قاموس Longman للغة الإنجليزية المعاصرة تعريفين للقدرة التنافسية "قدرة شركة أو منتج على التنافس مع الآخرين، والرغبة في أن تكون أكثر نجاحا للآخرين"⁶.

وبتعبير آخر هي "قدرة الشركات على الحفاظ على مراكز السوق المتفوقة والربحية مقارنة بمنافسيها المحليين والدوليين من خلال الإنتاج وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية في الوقت المحدد لكل من المشتريين المحليين والدوليين"⁷.

وتعني أيضا بأنها "قدرة بلد أو شركة لتوليد ثروة أكثر بشكل متناسب من منافسيها في أسواق العالم"⁸.

¹ Fredrik Nilsson, Birger Rapp, Understanding Competitive Advantage The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control, Springer Berlin Heidelberg New York, 2005, p 39

² Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations with a Ne Introduction, First Edition, Macmillan Press LTD, 1990, p38.

³ Casson Mark, Enterprise and Competitiveness : A System Vie of International Business, Published In The United States By Oxford University Press Inc, New York, 1990, p 04.

⁴ Tomasz Siudek, Aldona Zaojska, Competitiveness In The Economic Concepts, Theories And Empirical Research, Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia, 13(1),2014, p 93.

⁵ Audrone Balkyte, Manuela Tvaronaviciene, Perception Of Competitiveness In The Context Of Sustainable Development: Facets Of "Sustainable Competitiveness, Journal of Business Economics and Management, jbem.vgtu.lt, 2010, 11"2, p 343.

⁶ James ilson, Territorial Competitiveness And Development Policy, Orkestra, Basque Institute of Competitiveness, Basque Country, Spain, 2008, p-p 4-5.

⁷ Ramadhilla Maghfira Utami, Donald Crestofel Lantu, Development Competitiveness Model for Small - Medium Enterprises Among The Creative Industry In Bandung, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 115, 2014, p 309.

⁸ Roberto Cellini, Anna Soci, Pop Competitiveness, Bnl Quarterly Review, N 220, 2002, p 74.

وبمعنى آخر، هي القدرة على توفير السلع والخدمات في الوقت والمكان والشكل المطلوب من قبل المشتريين الأجانِب بسعر مساوٍ أو أفضل من سعر الموردِين المحتمليين الآخرين مع كسب تكلفة الفرصة البديلة للموارد المستخدمة على الأقل¹.

وتعرف كذلك بأنها "فرصة مستقرة لتلبية الاحتياجات المحددة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين وبالتالي بيع المنتجات بنجاح مع نتائج مالية مقبولة للمنتجين"².

وأيضاً "هي الاستطاعة على التصميم والإنتاج وتسويق عرض يلي بشكل كامل وفريد ومستمر احتياجات المستهدفين وتحقيق عائد مستدام على الموارد المستخدمة"³.

كما أنها "هي قدرة ويجب أن تحقق قوتها في الحياة اليومية للشركة"⁴.

ومن ناحية أخرى، إن القدرة التنافسية للشركة هي قدرتها على مواجهة المنافسة في كل من الأسواق الخارجية والداخلية⁵، وعليه، إن تلبية متطلبات العميل أو القيمة التي يسعى إليها المنتج-مثل الجودة الفائقة-مرتبطة بقدرة المؤسسة، ونتيجة لذلك فهي استثمار لسلسلة من الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية بغرض تقديم قيمة للزبائن والوفاء برغباتهم⁶.

إذن استنتاجاً لما سبق ذكره، نتوصل إلى توضيح الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، تشير الميزة التنافسية إلى الصفة التي تكتسبها المؤسسة في بيئة الأعمال الخارجية وتقوم على سلسلة من الخدمات والمنتجات التي تقدم للمستفيد بالجودة والتكلفة المطلوبة، في حين تشتمل القدرة التنافسية على الخصائص الموجودة في المؤسسة وتنطوي على المهارات ومجموعة من المفاهيم التي تتراكم داخل المؤسسة مع مرور الوقت⁷.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أنواع وخصائص وهي كالتالي:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين هما:

¹ Ali Seddi, « Compétitivité économique: Quel Potentiel Pour l'Algérie? », Diplôme de Doctorat en Sciences Commerciales, Option : Economie Internationale, Université d'Oran, Faculté de Sciences économiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, 2012, p 20.

² Oleg Melnyk, Ihor Yaskal, Theoretical Approaches TO Concept Of "Competition" and "Competitiveness", Ecoforum, Volume 2, Issue 2 (2), 2013, p11.

³ Victor Barinu Ozurumba, Nnadozie alls Benchmark, Strategies And Competitiveness, Journal of Accounting, Marketing and Management Research, Volume 9, Number 2, 2022, p53.

⁴ Abdelmajid Charrass, Ne Criticism on the Competitiveness Concept: A Critical Revie of the Concept at the Macroeconomic Level, Journal of Economics and Finance; Vol. 9, No. 1; 2017, Published by Canadian Center of Science and Education, p 192.

⁵ Lyes Gachout, Les Facteurs de la Compétitivité des Médicaments Génériques en Algérie : Cas du Groupe Sidal Factors of Competitiveness of Generic Drugs in Algeria: Case of The Sidal group, Les Cahiers du Mecas, V°14/ N° 1/ Juin 2018, p16.

⁶ Malika Aied, Kamel Tatai, The Contribution of The Ethics of Human Talent To The Competitive Advantage of The Economic Foundation Case Study of The Sherchell Seats Foundation, Revie Of "Ecoresearch", ISSN 1112-6612, V8 14, N° : 02 , Annee :2019, p149.

⁷ سعيد زعتر تسيير، إدارة الوقت في تحقيق الإستراتيجية التنافسية، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص 172.

ميزة تنافسية من حيث التكلفة:

يمكن أن تكون الميزة التنافسية مصدر الحد الأدنى لتكلفة منتج المؤسسة بالمقارنة مع منتجات المنافسين والتي تكون ذات جودة متساوية، ويحدث هذا بواسطة التحكم الفائق في التكلفة والعمل على تحسين الإنتاجية وتوافق وتلائم الإستراتيجية الموجودة في أصل هذا النوع من الميزة التنافسية مع إستراتيجية السيطرة على التكلفة¹، بحيث يؤدي خفض تكاليف الإنتاج في نهاية المطاف إلى انخفاض الأسعار مقارنة بالمنافسين حيث تقوم الشركة بتطبيق التسويق الابتكاري للحصول على ميزة تنافسية من خلال تقليل تكلفة الإنتاج مقارنة بمنافسيها وتقديم سلع وخدمات مختلفة وبيعها بسعر ممتاز².

وحتى نستطيع الاستحواذ على ميزة النفقة المنخفضة يتم الاعتماد على مراقبة أسباب تنامي النفقات، حيث أن القيادة الجيدة لهذه الأسباب مقارنة بالمسابقين يمنح المؤسسة ميزة التكلفة المنخفضة، ومن بين هذه الأسباب:

- ✓ رقابة الحجم بواسطة النتاج سلس الحجم بغية إخفاء النفقات الثابتة.
 - ✓ حماية التعلم بواسطة تقييم طرق وأدوات التعلم مع المعايير المماثلة لنفس الحقل.
 - ✓ رقابة استخدام إمكانيات المؤسسة ومدى ملاءمتها لحاجة السوق والإنتاج.
 - ✓ رقابة العلاقات والتعاملات الموجودة بين الأعمال المنتجة للفائدة ومن ثم الانتفاع بها.
 - ✓ رقابة الاتصال بين أقسام المؤسسة بواسطة نقل معرفة كيفية العمل بين الأنشطة المتشابهة.
 - ✓ رقابة الإدماج والفصل بين الأعمال المنتجة للفائدة بصورة تقلل نفقات هذه الأعمال.
 - ✓ رقابة الجدول الزمني بمعنى المقارنة بين كون المؤسسة المنافسة لدخول مجال النشاط أو ارتقاها لمدة معينة قبل دخولها هذا المجال، أي أنه يوجد تباين في الفوائد والنفقات المتاحة لكل منهما.
 - ✓ رقابة العمليات التقديرية واستبدال أو إزالة العمليات الباهظة التي لا تساعد في عملية التميز.
 - ✓ رقابة المكان أو المركز المتعلق بالأعمال، بالمزودين وبالزبائن والذي من شأنه تقليل النفقات³.
- **ميزة التمايز:**

¹ Fazia Khettab, Amina Benali, La Contribution de l'Intelligence économique « Veille Technologique et Concurrentielle » à la Protection de l'avantage Concurrentiel de l'entreprise Face à Son Dépassement et Imitation Par Les Concurrents Cas Atm Mobilis, JMSM . Journal of Marketing Studies & Management, vol 02, no 2, p219.

² Meriem kerouani, Fares Habbache, Adopting Innovation Marketing As A Mechanism To Improve The Competitive Advantage of Service Companies: The Algerian Insurance and Reinsurance Company (CAAR) Case Study, Social and Human Sciences Review, Batna 1 university Volume: 22. N.1 (June, 2021) p612

³ عماد صغير، لطيفة بهلول، استخدام عناصر هندسة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال: دراسة اتجاهات عينة من إدارات شركة condor إلكترونيك بروج بوعرييج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 25، 2021، ص 540.

يشير تمايز المنتجات إلى القدرة على تقديم عناصر متميزة ذات قيمة للمؤسسة، ومن المستلزم فهم الأصول المعقولة لتمييز المنتجات عبر العمليات المتسلسلة¹، ونعني بها استطاعة المؤسسة على طرح منتج استثنائي وخلاق للزبون².

وكذلك "ميزة التمييز **Différentiation**" تستطيع المؤسسة أن تنفرد عن المتسابقين عندما يكون باستطاعتها اكتساب صفات متميزة تجذب العميل³، وحتى تحقق هذه الأخيرة يجب التركيز على الأسباب الأتية:

- **العمليات التقديرية:** تركز المنشأة بانتقاء الأشغال والعمليات المهمة في رؤية المنشأة ممثل ميزات المنتج، خدمات ما بعد البيع
- **العلاقات:** تتمثل في العلاقات بين المنتجات وكذلك العلاقات المتواجدة بين المتعاملين مع المنشأة.
- **المكان:** يعنى به أهمية انتقاء الشركة للموقع الملائم.
- **الانخراط:** يمكن أن تنجم ميزة التمييز لعمل منتج للفائدة بمحض أن يكون هذا العمل موحد لجميع الأقسام الموجودة في المنشأة⁴.

إن التميز والتباين إذن هو أصل إحراز الميزة التنافسية، فبواسطته تمنح المنشأة المنتجات أو الخدمات المتفاوتة بجودة أحسن من تلك التي يعرضها المتسابقون، وأكثر استجابة لنكهة ورغبات المتعاملين⁵.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

- هناك عدة خصائص للميزة التنافسية نذكر من أهمها:
- يخدم الشركات في استفادة من الإمكانيات وابتعاد عن الارتباك⁶.
- مخصصة حسب أذواق ورغبات المنتفع⁷.
- من الضروري تحديث الميزة التنافسية وفق المحيط الخارجي هذا من جهة وقدرات وكفاءات المنشأة من جهة أخرى⁸.

¹ Samia Lahouel et d autre, Le Rôle du Marketing Vert dans La Réalisation d'un Avantage Concurrentiel, El - Acil Journal for Economic and Administrative Research, Volume:5 / N°2 / Décembre 2021, P 522.

² Dalal Difi and Others, Market Knowledge As A Tool To Achieve Competitive Advantage (Case study National Insurance Company Saa), Afak for science journal, vol 06, n04, 2021,p 588.

³ Porter, M ,"Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior performance". The Free Press New

⁴ عبد الحكيم جربي، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة scaek بسطيف، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد05، العدد02، 2018، ص165

⁵ سعودة مقحوت، نصيب رجم، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد03، العدد01، 2019، ص94.

⁶ غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، بغداد: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013، ص134.

⁷ ماجد صيد، فاطمة الزهراء رفايكية، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 01، العدد02، 2017، ص331.

⁸ حمادي بلقاسم وآخرون، أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في البنوك التجارية-دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة الجلفة وكالة عين وسارة ووكالة الأغواط، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 14، 2018، ص142.

- تولد الفوز والأفضلية على المتسابقين¹.
- يتناسب استناد هذه المزايا التنافسية مع الأغراض والمخرجات التي ترغب المنشأة الوصول إليها على البعد القصير والطويل².
- أن تصبح مرنا بمعنى أنه يمكن ببساطة تبديل المزايا التنافسية بمزايا جديدة حسب التغيرات والمستجدات التي تطرأ في الساحة الخارجية أو تطوير كفاءات وقدرات واستحقاق المؤسسة من ناحية أخرى³.
- إنه يأتي من داخل الشركة ويزيد فائدة لها⁴.
- يساهم في فعالية وكفاءة المنظمة⁵.
- وتعتمد الميزة التنافسية على العوامل التالية لتكون فعالة:
- أخذ الأولوية والنجاح على المتسابق بمعنى أنها حاسمة⁶، إنها تؤدي للوصول إلى ما هو أحسن وأفضل على المنافس⁷.
- أن تكون مستمرة ودائمة⁸.

- قدرة حمايتها: أي يتعذر على المتسابق تكرارها أو استنساخها أو إبطالها⁹.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال بعدين:

أ- حجم الميزة التنافسية: تحقق الميزة التنافسية خاصية الديمومة إذا استطاعت المنظمة أن تحافظ على ميزة بأقل سعر أو تميز المنتجات أو الخدمات في مجابهة المؤسسات المتسابقة مع بعضها البعض، وبصورة عامة كلما كانت الميزة

¹ زونية مخلخل، زهرة قريشي، قياس أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية بشركات المدرجة في البورصة دراسة حالة مجموعة من شركات المساهمة لولاية بسكرة، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 44.

² صونيا كيلاني، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 48.

³ سفيان بن عبد العزيز، سمير بن عبد العزيز، دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2020، ص 38.

⁴ عريوة محداد، أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزتها التنافسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011، ص 103.

⁵ Wahida Cherief, Op.Cit, p 64.

⁶ بلال جعيجع، خالدة هناء سيدهم، نحو تسيير الكفاءات والتحليل الاستراتيجي SWOT لتحقيق الميزة التنافسية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أمودجا، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد 2، 2021 (1031-1046)، ص 1038.

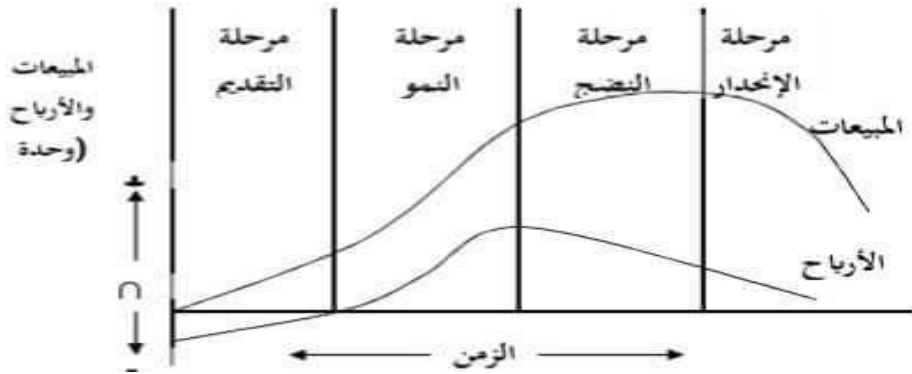
⁷ زونية مخلخل، زهرة قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁸ كلثوم وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مخبر المالية المحاسبة، العدد 10، 2018، ص 57-58.

⁹ سعيدة بوسعادة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 290

التنافسية أكبر كلما تشترط جهد أكبر للمنظمات المتسابقة للسيطرة عليها أو لتحديد أثرها، حيث تمر الميزة التنافسية بمثل دورة حياة المنتج ويمكن إظهارها بالشكل التالي¹:

الشكل رقم 10: يوضح دورة حياة المنتج



المصدر: قويدر بورقية وآخرون، دور حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 288.

- **مرحلة التقديم:** وهي خطوة استحداث السلع وتحسينها وتعديلها وطرحها في الأسواق المحلية وتكون المنتجات في هذه الخطوة كثيفة التقنية².
- **مرحلة التنبؤ:** تقرر الميزة هنا الاستقرار الجزئي من حيث التفشي بالرؤية إلى أن المتسابقين قد بدؤوا بالاهتمام هناك والادخار هنا هو الدرجة الأعلى³.
- **مرحلة التقليد:** ينخفض حجم الميزة ويميل رويدا نحو الركود لأن المتسابقين قلدوا ميزة المؤسسة وبالتالي تقل أسبقيتها عليها⁴.
- **مرحلة الذروة أو الضرورة:** وهذا يعني أنه إما يجب تطوير الميزة الحالية وتحسينها بسرعة، أو يجب بناء ميزة جديدة على أسس لا علاقة لها على الإطلاق بالميزة الحالية، ومن الضروري الالتزام بدورة حياة المنتج حيث أن المؤسسة لا تستطيع الاستفادة من الميزة التنافسية إلا بعد انتهاء عمرها الوظيفي⁵.

¹ نعيمة زعرور وآخرون، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص 403.

² سامية جدو، قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، 2018، ص 530.

³ ندير بو سهوة، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 28، 2016، ص 79.

⁴ سعد بله، زوييدة محسن، أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات للهاتف النقال، حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 269.

⁵ عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الاتصالات موبيليس وكالة بشار، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 86.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يفسر المجال عن منتهى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يستطيع أن يؤدي إلى توفير التكاليف موازنة بالمؤسسات المتسابقة¹. على سبيل المثال الانتفاع من توفير مرافق الإنتاج المشترك، والخبرة الفنية الفريدة، واعتماد نفس نقاط التوزيع لخدمة قطاعات السوق المتنوعة أو المناطق المتنوعة، ومن ناحية أخرى، يستطيع للنطاق الضيق (Narrow Market) الحصول على ميزة تنافسية بواسطة التركيز على قطعة معينة من السوق وتقديمها بأقل سعر أو تقديم منتج أو خدمة غير نظيرة له².

الجدول رقم 02: يوضح الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
نطاق السوق: ويراعي درجة تباين حصيلة المؤسسة وكذلك اختلاف المستفيدين الذين يتم إعانتهم، وهنا يتم الاصطفاء بين التركيز على شريحة محددة من السوق أو عمل السوق ككل. ³	نطاق القطاع السوقى Segment Scope
يعبر عن صيغة إنجاز المؤسسة بإنفاذ مشاريعها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا تعويلا على مصادر التوريد المتنوعة (قرار الشراء) يستطيع أن يجلب التكامل الرأسى الأعلى بالمفاضلة مع المتسابقين أرباح من تناقص الكلفة أو التمايز، ومن جانب آخر يتيح التكامل بمستوى أدنى مرونة للمؤسسة لتبديل مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى). ⁴	النطاق الرأسى Vertical Scope
النطاق الجغرافى: يدل على عدد الأماكن أو المناطق أو الدول التي تعمل بها المؤسسة، وهذا المجال يساهم في الحيازة على الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة تزويد صنف واحد من الخدمات في عدة أقاليم جغرافية وفي بلدان متنوعة في حقل استيطان الخدمات البنكية. ⁵	النطاق الجغرافى Geographic Scope

¹ ياسين فالي، نور الدين شنوفي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 173.

² دانه خالد عمرو، "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009، ص 45.

³ مجاني باديس طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، ط 1، الجزائر: ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، 2017، ص 102.

⁴ صورية شني، السعيد بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁵ أبو بكر الشريف خوالد، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، ط 1، عمان، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، 2017، ص -73-72.

<p>Industry Scope نطاق الصناعة</p>	<p>نطاق الصناعة: يجسد عن مستوى التواصل بين الصناعات التي تشغل فيها المؤسسة فتوافر علاقات بين النشاطات المتنوعة في الكثير من الصناعات، سينشئ أفق لجني الكثير من المزايا التنافسية، يمكن استعمال نفس الأداة أو الأسلوب أو الأفراد أو البراعة في الصناعات المتنوعة التي تمتد فيها المؤسسة.¹</p>
---	---

المصدر: بتصرف من الباحثة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية:

- من أهم الأهداف التي تحققها المؤسسة عند إحرازها للميزة التنافسية هي:
- استطاعتها على إرضاء وكلائها بالمنتجات التي تعرضها والتي تختلف عن تلك التي يعرضها المتسابقون.
 - يهيء فائدة للمتعاملين حيث ترغب المنشأة إلى بلوغ وتمجيد الفائدة لإقناع العميل ونيل رضاه والمحافظة على الاستدامة في السوق التنافسي.²
 - إيجاد أفق مستقبلية مستجدة للأغراض التي ترغب المؤسسة الوصول إليها وللفرص الهائلة التي تود استغلالها.
 - يشكل مقياسا في غاية الأهمية للتمييز في المؤسسة المتفوقة التي هي وحيدة من نوعها.³
 - تثير فائدة مميزة للزبون بواسطة الاجتهاد خلف المزيد من القناعة عنه مما يجعل نواتجها لا يستطيع التحلي عنها.
 - تعطي المؤسسة قوة الإرضاء والتفاوض في مجابهة متعامليلها ومزودها مما يجعلها أقوى استطاعة على المنافسة.
 - وضع أفق مستحدثة في السوق بواسطة تدعيم الانطباع الذهني للمؤسسة.
 - التفوق على المتسابقين يجعل المؤسسة هي التي ترشد السوق وتفتح الحديث.
 - إمكانيات وأفق الاستثمار أمامها قبل الآخرين.⁴

¹ صلاح الدين سوام، أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 163.

² وردة برويس، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس، 2019، ص 173

³ حكيم وشنان، دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr بسكيكدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، 2021، ص: 284-283.

⁴ Aicha Bensaad, Hiba Toual, The Role of The Intellectual Capital In Achieving The Competitive Advantage: Case Study of Architectural Studies' Firm "EL Bina", Journal of Business Administration and Economic Studies, JBAES: Vol (07), Issue (01), 2021, P1201.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم توصيفه، تستخلص الباحثة بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارية تسعى إلى الوفاء برغبات الحريف وحتى يستطيع الانتفاع منها بنجاح وفعالية، فمن الضروري أن يشارك جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، ومن المستلزم أيضا نشر الثقافة الإيجابية في محيط العمل، وللمؤسسة فوائد عديدة عند تنفيذ هذه العملية من بينها: تعزيز المركز التنافسي وزيادة ولاء الزبون للمؤسسة بالإضافة إلى كسب رضاهم وسعادتهم هذا من زاوية، ومن زاوية أخرى رفع الإنتاجية وزيادة المبيعات مما تولد زيادة الأرباح للمؤسسة، وكذلك تعزيز روح الفريق للعاملين والقضاء على الوقت الضائع، أما بخصوص الميزة التنافسية فهي هدف العديد من المؤسسات بحيث أن اكتساب الميزة التنافسية على أساس دائم يساوي التفوق على المنافسين الآخرين في البيئة التنافسية.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري لمتغيرات
الدراسة

تمهيد:

تشكل إدارة الجودة الشاملة أحد مصطلحات الإدارة الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المفكرين، حيث أنها عنصر فريد ومهم في بلوغ نتائج أعمال المؤسسة وتعزيز سمعتها في الأسواق المختلفة بالاعتماد على تلبية احتياجات ومتطلبات وتوقعات العملاء، سواء كان العميل داخلياً أو خارجياً للمؤسسة، خاصة وأن العالم اليوم يواجه العديد من المعوقات من بينها التنافسية التي تعد التحدي الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية، لذلك ستضطر هذه الأخيرة إلى مواجهة هذه المنافسة، بغية الوصول إلى مستويات تنافسية عالمية تجعلهم مؤهلين لشغل منصب قوي قائم على أسس متينة وثابتة، وتضمن لهم مكانة بارزة بين منافسيها وتحسين واستمرارية أدائها العام، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اختيار الأساليب الفعالة في إدارته، ومن خلال هذا نتوصل إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ستتم دراسة هذا المبحث من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ستتم التفصيل في هذا المطلب من خلال:

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة توفر المتطلبات الأساسية التالية:

- التخطيط الإستراتيجي (الأساس الإستراتيجي): تكتسب المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة خطة إستراتيجية متجانسة "Comperhensive" تتشكل من الأجزاء التالية: أولاً: "الرؤية Vision"، ثانياً: الرسالة Mission، ثالثاً: الأهداف الرئيسية Board Objectives، رابعاً: الأنشطة التي تستعمل لبلوغ الأهداف الرئيسية، بحيث إن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التي تنفذ الجودة الشاملة مصمم ليمنح تلك المؤسسة ميزة تنافسية بارزة في الساحة التنافسية، والميزة التنافسية للمؤسسة المنفذة للجودة الشاملة يتم استهدافها لبلوغ الجودة الرائدة لعالم "World Leading Quality" وتطوير مستدام لتلك الميزة¹، أثناء تنفيذ عملية التخطيط لديمومة المؤسسة واستمراريتها بواسطة عمليات التنبؤ المتأنية والمنظمة للمستقبل وخلق التقديرات والقدرات المضبوطة لتوجهات الأغراض المنظورة اعتماداً على إجراءات علمية.²
- خلق الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: يرتبط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإعداد المؤسسة لبيئة العمل، لاسيما الثقافة التنظيمية وتوافقها وتطابقها وتماسكها مع المفهوم الذي يشترطه إدارة الجودة الشاملة والتي نستطيع أن نسميها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تتشكل من المعتقدات والقيم الخاصة بأبعاد وبيئة تنظيم العمل المتنوعة وطرق العمل وطريقة ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها كما أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يساهم في إنعاش أداء العاملين ويقلص من تأقلمهم مع التغيير، فضلاً عن توفير الوسائل اللازمة لتوفير الموارد والتسهيلات الموضوعية لفعالية إدارة الجودة الشاملة.³

¹ يوسف حجم سلطان الطائي وأخرون، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة دراسات الكوفة، جامعة الكوفة مركز دراسات الكوفة، المجلد 04، العدد 6، 2008، ص 117.

² بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعوي، الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 254.

³ سعادة اليمين، "الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر واقع وأفاق"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص 33.

- **التعليم والتدريب المستمر:** إن التشخيص الدقيق للمعايير المختلفة لإدارة الجودة الشاملة يتبين له أهمية تطوير العنصر البشري وتدريبه والتأكد من أن ذلك يتم بشكل مستمر، من أجل تلبية احتياجات تلك المعايير التي تسعى إلى تأكيد القدرة على إنتاج الجودة.¹
 - **توثيق العلاقة مع الموردين:** يعد هذا الأخير المحفز الفعال لعملية إدارة الجودة الشاملة، حيث يزودها بالمدخلات المناسبة من ناحية الجودة والكلفة والموعد والحجم، وجعل معيار استقطاب الموردين يستند على عملية تقدير غير شخصية لهم من حيث المساهمة في نجاح وتقوية عمليات وجهود وأغراض إدارة الجودة الشاملة التي ترغب بكل جهد لنيلها.²
 - **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة هي المكلفة بفعالية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لذلك يجب أن تكون هناك إدارة فعالة لهذه الموارد، من خلال وضع مجموعة من الأنظمة والآليات مثل الاختيار والاستقطاب والتدريب كذلك التقييم والتحفيز... التي تساعد في رفع كفاءة ورضا العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الفعالة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.³
 - **تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة:** إن اعتماد أسلوب القيادة الأمثل لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو ذلك الأسلوب الذي يعمل بروح التأزر، ويجفز على التعاون والانسجام بين جميع أعضاء الجماعة، ويمنح أهمية متوازنة بالموارد البشري والعمليات والناحية الهيكلية للمؤسسة ويعمل على تنمية القيم الإيجابية بين العاملين لتقوية روح الجماعة وتمجيد مصلحة كل من المورد والمؤسسة.⁴
 - **إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** إن سبيل المعلومات والتزام تحقيقها على شتى نطاقات نشاط المؤسسة يلعب دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.⁵
- ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

يوجد مجموعة من المراحل العامة التي من خلالها تستطيع الإدارة تطبيق هذا النظام في المؤسسة وهي كالاتي:

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإدارية للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص 510.

² إسماعيل محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2014، ص 41.

³ عبد اللطيف مصلح محمد عايض، محمد عبد الإله المصباحي، ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمينية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 18(18)، 2017، ص 18.

⁴ بشرى بودية، "إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمة بشار"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص-ص: 44-45.

⁵ أحمد بن عيشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص

- المرحلة الأولى: المرحلة الإعداد (المرحلة الصفرية):

تعرف من قبل بعض المفكرين خطوة قناعة الإدارة العليا بعملية إدارة الجودة الشاملة، حيث يحدد المديرون التنفيذيون في هذه الخطوة ما إذا كانوا سينتفعون من التطوير الكامل المحتمل لإدارة الجودة الشاملة أو العكس.¹

- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

تدريب أعضاء ومنسق مجلس إدارة الجودة وتعيين إستراتيجية التطبيق.²

- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم:

في كثير من الأحيان تباشر عملية التقييم بطرح بعض الأسئلة ذات المنفعة والتي يستطيع الإجابة عليها اعتماداً على توفر مساحة منسجمة للبداية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.³

- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:

وتشمل استقطاب الجماعة المنوط بعملية التنفيذ التي سيتم تدريبهم على أجدد أساليب التدريب التي لها صلة بإدارة الجودة الشاملة.⁴

في هذه المرحلة تبدأ عملية تدريب جادة ومبرمجة للمديرين والعاملين في فرق العمل بدعم وتأييد من المجلس الاستشاري للجودة، وتهدف البرامج التدريبية إلى خلق وعي واع بالجودة الشاملة وتطوير المهارات ويشمل التدريب تزويد العمال بالمهارات في المجالات الآتية:

- كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.

- أدوات وتقنيات مراقبة الجودة (لوحات ضبط الجودة والارتباط والرسم البياني ومراقبة العمليات...).

- تقنيات حل المشكلات (هيكل السمكة وتحليل باريتو والمخططات الانسيابية والعصف الذهني...).⁵

- المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل الخبرات ونشرها:

أثناء هذه المرحلة تتم استدعاء الفواعل الأخرى في المؤسسات لمشاركة الفواعل التي تشمل المؤسسة الفرعية الموردین ووحدة الأعمال الإستراتيجية والأقسام المتنوعة داخل المنشآت حيث يتم تبادل ونشر الخبرات

¹ فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل الثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004-2006م، ط1، بيروت: دار المعرفة، 2008، ص237.

² كامل كاظم بشير الكناني، مها جميل الملائكة، إدارة الجودة الشاملة ومعياري الأيزو تطبيق على جامعات عراقية للعام الدراسي 2008/2009، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، 2012، ص153.

³ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويجان، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁴ بشرى عبد الحمزة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد12، 2010، ص67.

⁵ لمياء محمد جاسم المشهداني، واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية/ محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد2، 2019، ص36.

والمخرجات¹، وأثناء هذه الخطوة تستثمر التجارب والنجاحات التي تم الحصول عليها في أحد الميادين مع ترويج المزايا الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أحد القطاعات.²

المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أكثر الأدوات استعمالا نذكر ما يلي:

العصف الذهني: Brain Storming:

العمل على التخمين وتوليد الرؤى الإبداعية من الأشخاص وفرق العمل لمعالجة عائق معين، أي جعل العقل في حالة من الإثارة والاستعداد للتخمين في جميع الاتجاهات لخلق أعظم عدد ممكن من التصورات بخصوص المشكلة أو الموضوع المعروض بحيث يوفر للعضو كم من التحرر يجيز لجميع وجهات النظر والأفكار بالبروز.³

أهداف العصف الذهني:

تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- الإبداع في حل المصاعب.
- إحداث مشاكل للمتسابق.
- التنقيب عن المأزق أو ابتكار مشاريع مستجدة.
- تشجيع وتدريب التخمين والإبداع لدى المتدربين.⁴

خرائط السبب والنتيجة:

تتصل هذه الأداة بالجودة وتم تطويرها هذا من قبل "العالم الياباني إيشيكاوا" في عام 1950، لذلك عرفت باسم خرائط إيشيكاوا ويتم استخدامه لتصنيف وعرض الأفكار الناتجة عن العصف الذهني بأسلوب يساهم في حل العوائق التنظيمية وهناك طرق متنوعة لرسمها، أحدها يسمى "خرائط المخاطرة أو شجرة الأخطاء"، بينما الشكل الأكثر شيوعا يعرف "بمخطط عظمة السمكة"، وسيتم عرض هذين النوعين فيما يلي:⁵

- مخطط عظمة السمكة: مخطط السبب والأثر إيشيكاوا:

إن هذا المخطط يرجع إلى "العالم الياباني كاروو إيشيكاوا" والذي يشكل عوامل المشكلة وعلاقة هذه العوامل بالمشكلة بحذاتها، بحيث يتم تعيين الأثر الذي يكمن في المشكلة أولا والتي يطلق عليها برأس السمكة ثم يتم رسم

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص207.

² هادية محمد رفيق الحلواني، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، كلية التربية، 2013، ص61.

³ عبد القادر مومني، محمد تروش، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد الثاني، العدد الأول، 2021، ص87.

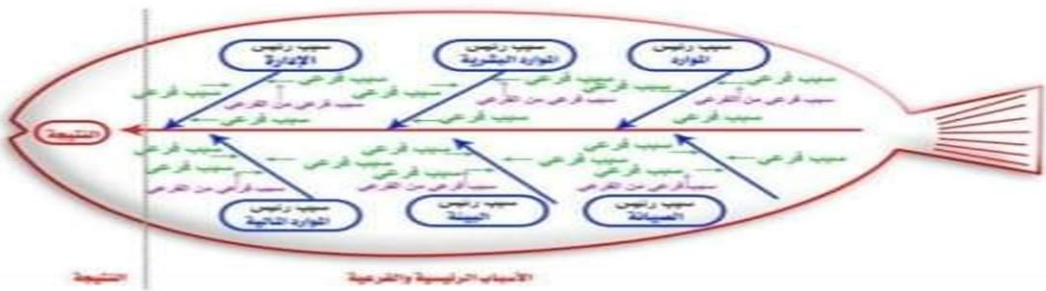
⁴ رضوان محمود عبد الفتاح، محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة ... قبل أن يكون تطبيق TQM، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، 2013، ص55.

⁵ فاطمة الزهراء نوبجي، "دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، 2011، ص29.

خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، حيث يتم وضع العوامل الرئيسية للمشكلة عليه، ثم يتم بعد ذلك يتم تخطيط الفروع الثانوية التي تتفرع من الفروع الرئيسية لخط الوسط وتخطيط العوامل الثانوية عليها، واعتمادا عليه تتضح "أداة السبب والأثر" بحيث هذه الأخيرة تمكن من تشخيص العوامل الرئيسية والثانوية مع استعمال العمليات الصائبة والضرورية.¹

بحيث يمكن أن تقتصر عوامل المشاكل أو نقاط الضعف في المؤسسات بصورة عامة في الآلات والمعدات، والمواد الأولية والنصف مصنعة، وطرق العمل واليد العاملة...، والتي تشتتتها عمليات الإنتاج في المؤسسة الصناعية أو الخدمية، كذلك يمكن أن ترجع عوامل المشكلة إلى تحسين الموارد البشرية، أو متعلق بالبرمجيات أو المكائن أو يتعلق بالشراء من البيئة الخارجية، أو بالتسهيلات المتوفرة، أو مرونة الإدارة أو بالسياسة المطبقة في المؤسسة أو غيرها، ويمكن شرح آلية عمل مخطط السبب والأثر بصورة عامة في الشكل الآتي:²

الشكل رقم 11: مخطط عظمة السمكة.



المصدر: حازم ياسر عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء):

تبين هذه الخرائط المشكلة التي يجب تحليلها في المقام الأول ثم تتبعها العوامل الرئيسية، وبعد ذلك ينبثق كل فرع رئيسي إلى فرع فرعي آخر، ويمكن إضافة المزيد من المستويات بحيث يتم في كل مستوى تعيين الإجراءات التي يتم أخذها في الحسبان لتجنب وقوع الأخطاء.³

تحليل باريتو:

طور الاقتصادي الإيطالي "فليفيديو باريتو" خلال سنة 1906 معادلة رياضية لشرح التوزيع غير المتوازن في دولته واكتشف أن 20% من البشر يتحصلون 80% من الثروة، وتقر هذه المعادلة بأنه يستطيع قياس أداء الكثير من النشاطات، على سبيل المثال: وجود عطب في الآلات ومشاكل البيع، ونفقات المخزون وموعد تحسين المنتج بواسطة

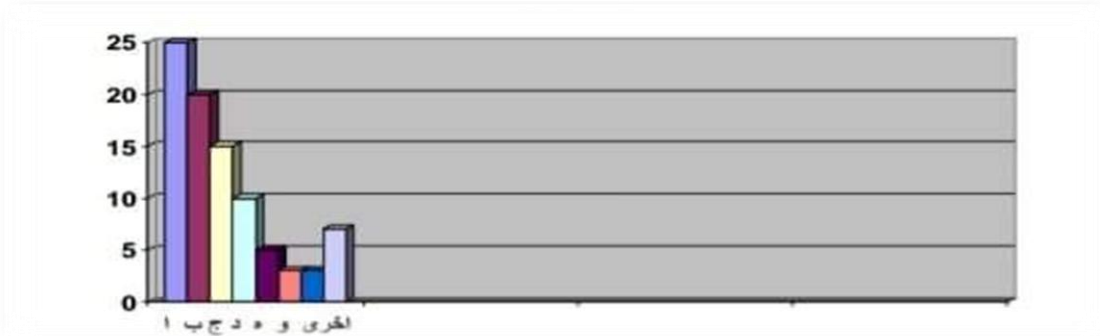
¹ عيسى معزوي، بن تريح بن تريح، استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز جودة المراجعة الداخلية " مخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، خرائط المراقبة"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 3، العدد 01، 2019، ص: 68-69.

² محمد إبراهيم تايه، تحليل أرباح شركة التأمين الوطنية باستخدام أسلوبي مخطط باريتو وخريطة إيشيكافا للأعوام من 2011-2015، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 28، 2019، 435.

³ فاطمة الزهراء نوبجي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

تعيين العوامل القليلة، والتي لها تأثير كثير في أن يكون الأداء غير مقبول من بين الكثير من العوامل.¹، ويمكن تعريف تحليل باريتو على أنه "مخطط تراكمي لنسب أسباب مشكلة ما، والذي يرتب حسب الأولوية في التأثير على المشكلة، من أجل تحديد واتخاذ القرار بشأن الأسباب التي يجب أن تبدأ في حل المشكلة" ويمكن القول أيضا أنه: مخطط يستخدم في تحديد معظم المشكلات، يحكم السيطرة على العوامل المؤثرة في الجودة وهذا بسبب تركيزها على المسببات القليلة، يمر تحليل باريتو بالخطوات التالية: وضع قائمة بكل الأسباب المحتمل، تحديد تكرار حدوث كل سبب من خلال مراقبة العمليات، ترتيب الأسباب من الأهم إلى المهم، رسم مستطيل فوق كل سبب وارتفاعه يمثل عدد مرات الحدوث، التكلفة²، وبعبارة أخرى مخطط باريتو هو رسم بياني شريطي يعرض البيانات بترتيب تنازلي وبالتالي يبرز العنصر أو العناصر الأكثر أهمية التي تفسر ظاهرة أو موقفا³، ومن خلال هذا الأسلوب يتم جمع بيانات إحصائية عن تكرار حدوث كل مشكلة والفسل الذي يتبع كل منها، نظرا لأنه ليس من الضروري حل جميع المشكلات بنفس الطريقة، فإن الهدف هنا هو العثور على المشكلات التي تظهر بشكل متكرر وتؤدي إلى الفسل حتى تتمكن من البدء في معالجتها، وإلا سينجم عن ذلك ما يعرف بالهدر في حل بعض المشاكل التافهة التي لا تنتج عن تطوير الجودة.⁴

الشكل رقم 12: مخطط باريتو.



المصدر: خيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2009، ص 53.

خراطط التدفق: يتم استعمال هذا المخطط لتبيان تفاصيل العملية التي تقتصر على المهام والعمليات والأساليب البديلة ونقاط اتخاذ القرار ودوائر إعادة العمل، ويستطيع من خلال الرسم البياني أن يصف العمل كما هو مبني حاليا ويستطيع أن يبين العمل كما ينبغي أن يكون، وإن درجة التفاصيل سوف تختلف إقرارا على الغرض المخطط له.

¹ وسام عزيز شناوة، أحمد محمود حسين، "إدارة المخاطر في الوحدات الإقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ع42، 2018، ص 239.

² سمية ناصري، "أهمية تطبيق سنة سيحما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة - دراسة مجموعة من الجامعات"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص 78.

³ Safia Benmehdi, Op.Cit, pp 111.

⁴ عادل البشراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 المقارنة المرجعية، ط 1، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، 1995، ص 30.

كما يستعمل للحصول على العديد من الأهداف من أهمها إبراز الصورة أمام العاملين حديثي التوظيف والقدامى وتنسيق أساليب العمل، والمساهمة في تعيين الأماكن التي تستطيع أن تنتفع من عمليات التطوير المستدام ويمكن استعمال هذا المخطط أيضا لتوثيق العمل في نظام إدارة الجودة عوضا من أساليب أخرى تستغرق وقت طويل.¹

مخطط التشتت: (المدى): ويسمى أيضا بمخططات التبعثر Scatter Diagrams، بحيث يتم تعريفه أيضا بمقياس التشتت، ويعني بالتشتت المستوى التي تنحو إليها البيانات العددية إلى الشيوع حول قيمة وسطى ومن المتفق عليه بأنه يوجد حاجة واهتمام كبير لقياس مستوى التشتت أو تباعد قيم البيانات في التوزيع عن بعضها البعض، وذلك إلى أن يتم إتمام الشكل النهائي لخصائص التوزيع التكراري للعديد من البيانات، ونذكر أهم هذه المقاييس: هو المدى Range، الانحراف المعياري Standard Devision الذي يعتبر من أهم مقاييس التشتت إتقاننا وانتشارنا² وهذا المخطط يوضح العلاقة بين مقياسين، على سبيل المثال العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد الأخطاء التي يستند إليها المصلح لتغيير العناصر الصغيرة فإذا كانت الفقرتين متصلتين بقوة، فهذا يعني أن نقاط البيانات ستوفر شريط في غاية الإحكام، وإذا أسفرت مخرجات تدل على وجود نماذج عشوائية، فهذا يشير إلى وجود عجز أو عدم اتصال الفقرات المعتمدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتيح هذا المخطط فرصة للنظر في العديد من البيانات بأبعاد معتمدة لكي تعين اتجاهات توضح أحسن مجالات التشغيل مع تبيان لعلاقات السبب والأثر.³

رسم المستطيلات البيانية: المدرج التكراري: يستند هذا الشكل البياني على مجموعة من المستطيلات تشكل كل منها تكرار وقوع فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الصفات، وفي نطاق الجودة يستعمل المدرج التكراري لتقديم ورسم البيانات الخاصة بوضع معين لمنح رؤى واضحة عنها لا يستطيع أن تمنحها البيانات الرقمية، ويمكن أن يستخدم لتصنيف أو تعيين العوامل الرئيسية للمشكلة.⁴

خرائط المراقبة: وتسمى كذلك بخرائط السيطرة بحيث تستخدم هذه الأخيرة لتعيين قدرة هذه العمليات تحت السيطرة ما إذا كانت مماثلة لما وضع في الأصل، فهذا يعني أنها تتيح للعاملين أخذ الإجراءات الوقائية في المواعيد المناسبة تفاديا للأعطال.

استعمل شيوارت في عام 1924 لأول مرة الأساليب الإحصائية المعروفة في ذلك الزمن بالتحكم في جودة الإنتاج بواسطة تمثيل لوحات معروفة في بادئ الأمر باسم لوحات شوهارت لمراقبة الجودة، وبعد الرواج الكبير في تطبيقها من طرف الشركات تم اختصار اسمها إلى لوحات الضبط، التي تحتوي وفق تعريف المنظمة الأوروبية لضبط الجودة

¹ غسان دخول، دور الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء دراسة ميدانية على الشركة العامة للخيوط القطنية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 2، 2017، ص 303.

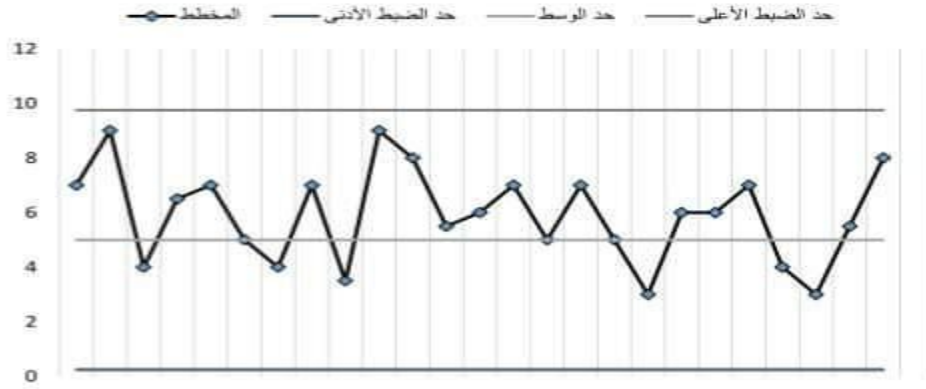
² زيد منير عبوي، مرجع سابق الذكر، ص 61.

³ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص 215.

⁴ خديجة حريق، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة"، رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2011، ص-ص: 53-54.

من قيمة أعلى وقيمة أدنى للضبط وخط مركزي لتعيين اتجاه قيم القياسات الإحصائية لسلسلة من العينات أو المجموعات الفرعية تجاه أي من القيمتين بغرض الوقوف على العوامل المرجعية (النظامية) للتعديل في العملية الإنتاجية.¹

الشكل رقم 13: مخطط السيطرة



المصدر: سالم يسمينة، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، 2021، ص 69. يتبين من خلال الشكل رقم 13، بأنه يوجد ثلاث خطوط أفقية مستقيمة متوازية فيما بينها وكل خط يعبر عن وضعية معينة وهي: الحد الأعلى والأدنى ويتوسطهما حد متوسط للضبط ويطلق عليها أيضا بالسيطرة، بحيث إذا كانت المتغيرات فوق حد الوسط أو تحته فهذا يعني أن عملية الإنتاج في حالة منضبطة إحصائياً، أما إذا كانت جميع أو بعض أو حتى إحدى قيم المتغيرات خارج حدود السيطرة فيقال بأن العملية الإنتاجية تكون في حالة غير منضبطة.

المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

سيتم التطرق لهذا المطلب من خلال ما يلي:

– نشأة الإيزو 9000:

إن الإيزو هو اسم مختصر للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (المواصفات أو المعايير) وللتوحيد القياسي² (ISO)، التي تجمع بين مجموعة من الهيئات الوطنية للتقييس وتروج للكثير من المواصفات كمواصفة إيزو 9000 الخاصة بالجودة وتأسست المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1946 وتقام إدارتها في سويسرا ويتكون أعضاؤها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة عضو واحد لكل دولة، و (ISO) جاءت من الكلمة اليونانية ISOS والمقصود بها « Equal » «متساوي»، وتمثل مهامها في إصدار المواصفات الدولية (العالمية) وتوحيد المواصفات في النطاق الصناعي دولياً، لأنها تساهم في تبسيط سير إجراء التبادلات التجارية في المنتجات والخدمات،

¹ بماء حسين الحمداني، رؤى حسين عبد الحسين، مرجع سابق الذكر، ص 471.

² Séminaire C F C I A, La Certification de Systèmes ISO (9001- 2000), Alger: DU 20 Octobre 2002 p 01.

وتعزيز التعاون بين دول العالم ومنظماتها¹، أما الرقم 9000 المقرون بكلمة ISO فهو يدل على سلسلة المواصفات الخاصة بالجودة في المؤسسات المتنوعة، كما أنها تتوافق مع العمليات التشغيلية وليس لها صلة بالخدمة أو المنتج²، وفي عام 1987 قدمت لجنة فرعية فنية تابعة لـ ISO معيار الجودة المعروف باسم ISO9000، والذي كان نتيجة للمراجعة والتعديل الذي تم إجراؤه على عدد قليل ذي صلة بمعايير الجودة الحالية مثل BS5750 البريطانية CSAZ 2999 والكندية، ويختلف معيار الجودة ISO 9000 هذا من بلد إلى آخر، على سبيل المثال في الدول الأوروبية، سيكون كذلك المعروف باسم EN 29000 وفي ماليزيا على سبيل المثال، تم تعيينه على أنه MS ISO 9000، مختلف الأسماء والتسميات المعتمدة من قبل هذه البلدان المختلفة ومع ذلك لا تنطوي على أي تغيير في المفهوم والمبادئ والخصائص والغرض من المعيار الذي يظل متشابهًا في جميع أنحاء العالم³، بحيث تم نشر الإصدار الأول من مواصفات ISO9000 سنة 1987 لتوحيد كل ما له صلة بأنظمة الجودة واستندت على ضبط الجودة، أما الإصدار الثاني ISO9001:1994 فقد اعتمد على تأكيد الجودة، بينما الإصدار الثالث ISO9001:2000 يشدد على نظام إدارة الجودة، أما الإصدار الرابع ISO 9001:2008 يؤكد على العمليات وليس على المنتج بحد ذاته فالمعايير الموضوعية تتصل بالعمليات وليس بالمنتج، حيث تدل هذه المعايير إلى إدارة المؤسسة وأدائها وضمان إنتاج منتجات جيدة بغرض تحقيق رضا العملاء⁴، وفي عام 2015 يصف المعيار رقم 9001 في حوالي 30 صفحة ما يجب أن يتضمنه نظام إدارة الجودة (استنادًا إلى سبعة مبادئ مثل تكييف النظام لاحتياجات العملاء أو نهج العملية أو اتخاذ القرار بناء على الحقائق)⁵، أضاف متطلبات جديدة مقارنة بإصدار 2008 حيث تم التخلي على مبدأ "الإدارة بمنهجية المنظومات" لأنه نفس المفهوم مع مبدأ "منهج العمليات"⁶.

¹سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص139.
²صبيحة قاسم هاشم، قيس قاسم طه، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو ISO9001:2008 في مشروع محطة الرستمية دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد99، 2014، ص 81.

³ Muhammad Rosmizan and others, Implementing The ISO 9000 Steps At The Local Level: A Survey f Malaysian Local Authorities, Malaysian Journal of Society and Space 10 issue 2, 2014, p61.

⁴ نعرورة بوبكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الإيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة : مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، العدد 22، 2016، ص 273.

⁵ Annika Boentert, Assurance Qualité Interne dans Les Etablissements D'enseignement Supérieur, IQA-4-Africa De La Politique Panafricaine à La Pratique, Ce Support De Formation HAQAA2 est Fourni par : University of Applied sciences, p- p 5-6.

⁶سامي بسة، يوسف خنيش، واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال إنتقال المؤسسة من نظام ISO 9001 إصدار 2015: حالة (ENGTP)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص07.

والجدول رقم 03: يبين أهم التعديلات التي جاءت في الإصدار الجديد 2015.

إيزو 9001 إصدار 2015	
اشتملت المواصفة في نسختها الجديدة على عشرة بنود: "جال التطبيق، المراجع القياسية، المصطلحات والتعريفات، المتطلبات من الفقرة 4 إلى الفقرة 10".	الهيكل
تستند المواصفة على سبعة مبادئ لنظام إدارة الجودة: التركيز على العملاء، القيادة، مشاركة العاملين، منهج العملية، إدارة العلاقات، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق مع إزالة منهج النظام في الإدارة، التحسين.	المبادئ
تمت إزالة هذا المتطلب في الإصدار الجديد.	دليل الجودة
تمت إزالة هذا البند من المتطلبات، وتعيين شخص بمسمى ممثل الإدارة لأداء دوره ومهامه في الإدارة العليا في النسخة الجديدة.	ممثل الإدارة
تعد الإجراءات الإلزامية من المتطلبات التي تم الاستغناء عنها نهائياً من الإصدار الجديد.	الإجراءات الإلزامية
تمت إزالة متطلبات الإجراءات الوقائية، واستبدالها بالمنهج المبني على المخاطر، وينظر إلى تنفيذ نظام إدارة الجودة بأكمله على أنه أداة وقائية.	الإجراءات الوقائية
تم استبدال مصطلح المنتج بمصطلح المنتجات والخدمات.	المنتج
وهي من البنود التي أضيفت في النسخة الجديدة، ويتضمن تعريف سياق المنظمة والمقصود بالقضايا الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تحديد احتياجات الجهات المعنية مثل الزبائن وغيرهم من ذوي المصلحة.	سياق المنظمة
تم تغيير مصطلح بيئة العمل بمصطلح بيئة تنفيذ العمليات.	بيئة العمل
لا استثناءات مذكورة.	الاستثناءات
تم تغيير الوثائق والسجلات بمعلومات موثقة.	الوثائق والسجلات

المصدر: رمضان لوانسة، إبراهيم بن يحيى، تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 للفترة (1993-2018) دراسة مقارنة مع الدول العربية، الإفريقية والمتطورة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 471.

- تعريف ISO 9000:

بغية الإدراك الجيد والمتعمق، من المستحسن أن نشرح بعض المصطلحات التي لها علاقة مع بعضها البعض قبل الشروع في تعريف الإيزو 9000 وهي: مواصفة، تقييس، ISO .
إذن، مواصفة: هي في الأساس مواصفات تركز بشكل مباشر على المؤسسات الإدارية، وهي ليست مواصفة فنية تتعامل مع المنتج مثل المواصفات المتعلقة بالمنتج والتي تشير إلى القياسات أو الأبعاد أو الخصائص

الفيزيائية والكيميائية والتركيبات والتصاميم المحددة للمنتج¹، بينما التقييس: هو نشاط خاص يهدف إلى تقديم حلول للتطبيقات المتكررة في المجالات العلمية المختلفة، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل الوصول إليها في سياق معين إلى المستوى الأمثل للنظام يتجسد هذا النشاط في صياغة ونشر وتطبيق المواصفات²، وعليه يعرف نظام الأيزو 9000 بأنه المواصفة القياسية الصادرة عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO والتي بموجبها ترتبط بالجوهر فهو "جملة الخصائص الكلية التي يحملها المنتج/ الخدمة والقدرة على تلبية الاحتياجات والرضا والامتثال للهدف"³.

وتعرف A.F.N.O.R التي تحدد الجودة تحت مرجع "X506109 N F" على أنها "مجموعة خصائص المنتج أو الأداء الذي يعطي الاستطاعة على الوفاء بالمستلزمات للمستفيد"⁴.
في حين أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) الطبعة الأولى من سلسلة ISO9000 في عام 1987، على مدى السنوات الـ 27 الماضية⁵.

ونجد أن عائلة ISO9000 هي جزء من عائلة دولية المعايير الصادرة عن ISO (الدولية للتوحيد القياسي)، مع التركيز على إدارة الجودة وهو الذي يعمل كمرجع أي نموذج لإعداد عمليات الإدارة الأساسية في المنظمة التي تساعد باستمرار على تحسين الجودة من المنتجات أو الخدمات المقدمة لإرضاء العملاء، ويمكن استخدامه كأداة للعملية التجارية والمستمرة⁶.

بتعريف آخر نجد أن ISO9000: هو معيار لإدارة الجودة وضمانها- إرشادات للاختيار والاستخدام، في الواقع، يسهل هذا المعيار فهم المحتوى الفعلي لسلسلة ISO9000 من قبل كل من المورد والعميل، ويتعامل ISO9000 مع الفلسفة العامة لمعايير أنظمة الجودة وخصائصها بالإضافة إلى المواقف الأكثر ملاءمة لها، ويصف العناصر التي يجب أن تتضمنها النماذج الأساسية لضمان الجودة، يغطي Iso9000 أيضا متطلبات العرض والتوثيق والتقييم المسبق للعقد وإعداد العقد⁷.

¹ جنان صادق عبد الرزاق، ساهمة غفوري علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الحوسبة في مكتبة الجامعة المستنصرية وفق متطلبات مواصفة الأيزو 9000-9004، المجلة العراقية للمعلومات، المجلد 9، العدد 1-2، 2008، ص 30.

² منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ حمادي جمال وأخرون، نظام الأيزو 9000 بين واقع التنظيم وإشكالية التطبيق وحيثيات النجاح تحليل محتوى لرؤى إطارات مديرية الصيانة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 165.

⁴ Fatima Zahra Benhaddi, La Gestion des Risques Qualité Au Niveau Des Systèmes de Production et de Distribution des Eaux a Usage Pharmaceutique « Cas de L'eau Purifiée », These Pour L'Obtention du Diplôme de Docteur en Pharmacie, Universitue Mohammed V De Rabat, Faculte DE Medicine, Et De Pharmacie Rabat, 2021, p 07.

⁵Semen Shakhov, Quality Management System In Company x. Implementation According To ISO9001:2015 Standard, Karelia, Thesis, Degree Programme in International Business, June 2021, p 10.

⁶ Adam Paliczek, Pavel Kolos, Radim Lenort, Stefan Kolumber, Pavel ichter, Management Tools And Systems – Usage In Logistics Companies In The Czech Republic, Acta logistica - International Scientific Journal about Logistics, Volume: 9 2022 Issue: 1, p 86.

⁷Salem Achref Bel Hadj, Total Quality Management. Spécialisation et Performance de La Firme. Mémoire en Vue de Lobtention d un Diplôme d études Approfondies en Sciences de Gestion, Université de Tunisie, Faculté Sciences économiques et de Gestion de Tunis, 1998, p 101.

كما نجد أن ISO9000 المعيار الوحيد الذي يصدر الشهادات من جهات خارجية ويحدد هذا المعيار متطلبات نظام إدارة الجودة، حيث تحتاج المنظمة إلى إثبات قدرتها على ذلك لتوفير المنتجات التي تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية والقانونية المعمول بها، والتي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء.¹

"وتشترط شهادة الأيزو من المؤسسات المحافظة على 17 مما يعرف بسجلات الجودة وذلك لإقرار أمن ونجاعة نظام الجودة لديها وتتضمن هذه السجلات:

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب².

نستنتج مما سبق أن الإيزو ليس مرادفاً للكمال: بحيث إن الحصول على شهادة الأيزو أمر ضروري وفعال للنجاح، لكنه لا يعني الكمال ولكن فقط لتعيين المتطلبات والضوابط التي يؤدي تنفيذها لبلوغ درجة معينة من الجودة وكفاءة الأداء للأعمال بطريقة ثابتة ومجدية.³

✓ سلسلة المواصفات الإيزو ISO 9000: وهي:

- مواصفة الإيزو (ISO 8402): تتعلق بالمصطلحات والمفاهيم.⁴
- مواصفة الإيزو (ISO 9000): تكمن أهمية هذه المواصفة في حقيقة أنها أهم دليل لاستخدام جميع مقاييس الأيزو الدولية (9001، 9002، 9003) ISO لأنه يحدد لنا خصائص المفاهيم وضمان الجودة، و ISO9000 هي نقطة الدخول إلى النظام، بحيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن عمليات البيع التي تؤدي إلى مراجعة العقد، يتم تضمينها في النظام، من المهم بشكل خاص أن تشمل في النظام العملية التي تمكن التغذية الراجعة يمكن الحصول عليها من العملاء حول كيفية المنتج أو الخدمة المقدمة تلبي احتياجاتهم والتوقعات فهذه هي نقطة الانطلاق لتحسين النظام.⁵
- مواصفة الإيزو (ISO 9001): تقوم هذه المواصفة بتحديد ضوابط نظام إدارة الجودة في مؤسسات الإنتاجية أو الخدمية بدءاً من عملية التصميم إلى خدمات ما بعد البيع وتحتوي هذه المواصفة (20) عنصراً للجودة.⁶

¹ Jorge Benzaquen, Vincent Charles, A stratified Bootstrapping Approach To Assessing The Success of TQM Implementation In Peruvian Companies, Total Quality Management, 2020, p 05.

² إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2009، ص-ص: 47-48.

³ عواطف أمين يوسف، أثر تطبيق الأيزو 9001 على بعض قطاعات جامعة الملك عبد العزيز الحاصلة على الشهادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد 02، 2013، ص 329.

⁴ فتيحة حبشي، مرجع سبق ذكره، ص136.

⁵ Michael Bradley, Starting Total Quality Management From ISO 9000, The TQM Magazine, Vol. 6 No. 1, 1994, p52.

⁶ عبد الناصر علك حافظ، قتيبة ناظم فرمان، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO9001، (2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 101، المجلد 23، 2017، ص106.

- مواصفة الإيزو (ISO9002): نموذج لضمان الجودة في الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.¹
- مواصفة الإيزو (ISO 9003): نموذج لضمان الجودة في الاختبار والفحص النهائي²، بهدف اكتشاف ومراقبة التصرف في أي منها عدم مطابقة المنتج.³
- المواصفة (ISO 9004): تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر الدليل الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وبالتالي فهي تختلف اختلافا جوهريا عن المواصفات 9003، 9001، 9002 من حيث أن الأخيرة تعاقدية أو تشمل شكل من أشكال الالتزام من المورد أو الشركة تجاه العميل، والخاصية التعاقدية هنا تتطلب الحصول على شهادة، بينما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.⁴
- **فوائد ومزايا ISO9000:**

قبل عرض الفوائد التي تحدث للمؤسسة عند تطبيقها "لمعيار الإيزو 9000" لا بد أن ننوه على أمر مهم وهو: الكثير منا يطرح التساؤل التالي: لماذا تهتم المؤسسات بشهادة الإيزو؟، فمن خلال هذا التساؤل تتبادر في أذهاننا إجابة واحدة تكمن في كلمة المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحاول الكثير من المؤسسات إنتاج منتجات وتؤدي خدمات مميزة وفعالة تضمن لهم اكتساب ميزة نسبية تجعلهم مميزين عن المتسابقين الآخرين مما يجعلهم أكثر استطاعة على تلبية احتياجات المتعاملين وتجاوز توقعاتهم.⁵

بالإضافة إلى بزوغ "التكتلات الإقتصادية الإقليمية" على سبيل المثال نذكر: "السوق الأوروبية المشتركة" وبقية التكتلات كتكتل تمور أسيا".

كذلك سهولة اعتماد وتنفيذ مواصفات الأيزو وإبرازها عالميا.

انعكاسات تنفيذ الأيزو على نجاعة الأداء.⁶

إن تطبيق المؤسسة لمعيار Iso 9000 عدة فوائد تعود على المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- حصول المؤسسة على الاستقرار والثقة في منتجاتها وخدماتها وإحراز الانخفاض المستدام في النفقات.
- تقوية استطاعة المؤسسة لبلوغها الفوز والتميز الجيد في الأداء.
- التطوير الدائم عن طريق تجنب حدوث الأعطال بدلا من اكتشافها بعد وقوعها.

¹ منصور عبد القادر منصور، مدى توافق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الأكاديمية مع متطلبات مواصفة الأيزو 2008/9001 دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الجامعية (بوليتكنيك) بقطاع غزة، معارف، العدد17، 2014، ص 108، ص109.

² زاهر بسام، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد28، العدد1، 2006، ص-ص:36-37.

³ Samuel K. M. Ho , Is the ISO 9000 Series For Total Quality Management?, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 9, 1994, p. 80.

⁴ خالد محمد الدعيس، "إدارة الجودة وأثرها على مستوى أداء المؤسسات السياحية"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى اليمني لجودة خدمات السياحة صنعاء، 19- 20 يوليو 2008، ص-ص: 10-11.

⁵ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 227.

⁶ ينظر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص148، ص 149.

- القدرة على ولوج الأسواق الدولية التي تشترط امتلاك شهادة الامتثال.
- تزايد الكفاءة وتقليص المصاريف التشغيلية ونفقات الجودة.¹
- التحكم في العمليات الإدارية حيث قامت 86% من المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو بتقوية حركية عملياتها الإدارية.²
- يساهم في الحفاظ بدرجة جودة المؤسسات.
- التمتع بالعطاء الذي يشترط تنفيذ نظام الأيزو.
- التفوق على المنافسين الذين لم يكن لديهم.
- تقوية العلاقات مع الموردين.
- استخدامها في التسويق لإقناع الزبائن بجودة المنتج.
- رفع معنويات العاملين بالمؤسسة لتعزيز الأداء.³
- زيادة حصتها في السوق.⁴
- هناك الكثير من الدراسات في جميع أنحاء العالم التي تثبت فوائد الشهادة في البناء، الصناعة على سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة أجريت في إسبانيا أن شهادة ISO9001 له تأثيرات داخلية إيجابية تتعلق بالعمليات التنظيمية والآثار الخارجية المتعلقة بالنجاح التجاري، في المقابل هناك بعض الدراسات التي تؤكد أن الفوائد التجارية للحصول على ISO9001 قابلة للجدل، بحيث أجريت دراسة في الشركات البولندية وذكر بأنه تم سحب الشهادة، بحيث كانت الأسباب هي مشاكل مالية في الشركة وأن الشهادة كانت مطلوبة من قبل عميل لا تتعامل معه الشركة بعد ذلك، لذلك إدارة الجودة يجب أن تحدد وتتعامل مع التكاليف والمشكلات التي يمكن أن تولدها ISO 9001 من أجل النظر في الفوائد والصعوبات.⁵

¹ محمد الهلة، أحمد بن عيشاوي أحمد، دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من الاهتمام بالبيئة حالة مؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2015، ص 503.

² مريم بربوشة، أثر تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 383.

³ الرشيد أحمد سالم خير الله، مراجعة وردة شكرت الله، أمال رياح، محمود منصور، جودة وسلامة تصنيع الأغذية (أضواء على إدارة الجودة الشاملة والمهاسب)، ط 1، السودان: فهرس المكتبة الوطنية أثناء النشر، 2014، ص 20.

⁴ Bünyamin Celik, Ömer Hakan Ölçer, The Effect of ISO 9001 Quality Management System on Education Institutions (A Case Study of Ronaki Duhok Education Company in Iraq), International Journal of Management Innovation Systems, Vol. 3, No. 1, 2018, p07.

⁵ Jorge Benzaquena, and Vincent Charles, A Stratified Bootstrapping Approach To Assessing The Success of TQM Implementation In Peruvian Companies, Total Quality Management, <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1816165>, 2020, p06.

- مراحل وشروط التسجيل:

نذكر هذه المراحل وكيفية التسجيل:

- مفهوم التسجيل:

يقصد باكتساب المؤسسة شهادة الإيزو 9000 هو أن المؤسسة استوفت جميع المتطلبات والشروط لإنتاج منتجات وتأدية خدمات بجودة عالية وبعدها تريد أن تتأهل.

كما يتم تعريفه على أنه "إجراء يتم تطبيقه من قبل طرف ثالث ويعتبر تنويجا للمؤسسة لجودة عملها ولاستجابتها للمواصفات الدقيقة والتي ليست مطلوبة في جميع المؤسسات، ولكنها أصبحت ضرورة ملحة من أجل بلوغ الجودة التي أضحت تشكل ميزة تنافسية في السوق المحلي والدولي".¹

من أجل أخذ إحدى شهادات ISO9000 فإنه يجب اتباع الخطوات التالية:

- مرحلة ما قبل التسجيل:

تقوم المؤسسة نفسها بتدقيق نظام الجودة المستند إلى ISO 9000 للتحقق من أنها تدير عملياتها، بعبارة أخرى تتحقق الشركة من أنها تتحكم بشكل كامل في أنشطتها.²

إيمان القيادة العليا بأن نظام الجودة أمر مهم وله دور في بلوغ أهداف المنشأة والعمل على نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين على كافة المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة.

تحديد مسؤول عن نظام الإيزو داخل المنشأة يكون مسؤولاً عن تأهيلها لشروط الإيزو وصياغة خطة للعمل.

تأسيس مكتب استشاري لتقديم يد المساعدة للمنشأة في عملية التنفيذ.

تقدير نظام الجودة بالمنشأة بحيث يتوافق مع شروط المواصفة.

تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع الشروط الموضوعية.

القدرة على تخطي الصعاب ومقاومة العراقيل.

تنفيذ نظام الجودة كما هو موثق.

تقييم النظام والقدرة على تحسينه وتطويره.³

- مرحلة الحصول على الشهادة: وتسمى كذلك مرحلة التسجيل:

تقوم المؤسسة بالخطوات التالية من أجل الحصول على الشهادة والتي تشمل:

إبرام عقد مع المسجل وهو الجهة المخولة بإصدار الشهادة.

¹ مصطفى لعشاشي، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2011، ص52.

² Chadli Belabi, *Total Quality Management (TQM) The Seven Quality Pillars*, Ohio University : Graduate Studies MBA Research Thesis, Copyright June 1993, Revised March 2003, p13 .

³ ساعد ساعد، سلامي سعيداني، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية القياسية (ISO) مقاربات ورؤى، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2018، ص-ص: 21-22.

يجب فحص ودراسة الوثائق التي تقدمها المؤسسة من طرف المسجل أو الشركة المعتمدة. العمل مع المسجل وإجراء أي تعديلات ضرورية.

يقوم المسجل بتحليل الفجوة، أي أنه يجري تقييماً تجريبياً لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليست إلزامية. يقوم فريق تدقيق المسجل بإجراء تقييم رسمي لنظام إدارة الجودة مما يتطلب معرفة أي المخالفات لمتطلبات النظام، حيث يتم تقسيم هذه الانتهاكات إلى أنواع: المخالفات الجوهرية، المخالفات البسيطة، الملاحظات. يتم تأجيل إصدار الشهادة في حالة المخالفات البسيطة أو الملاحظات، ويتم إصدار الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات البسيطة أو الملاحظات فيما بعد.

منح الشهادة اعتماداً على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي أجري التقييم الرسمي، وفي حالة وجود أوجه قصور جوهرية فيجب على المنظمة تصحيح هذه النواقص وطلب إعادة تقييمها.¹

وبشكل عام، من خلال إجراء المراجعة الإدارية والتدقيق الداخلي والتحقق من نجاعة تنفيذ النظام تباشر المنظمة بعملية اختيار الجهة المصدرة للشهادة وبعد الموافقة على إعطاء الشهادة وتعبئة نماذج واستمارات التسجيل، تقوم الجهة المصدرة للشهادة بمراجعة وثائق الجودة للمنظمة، والتحقق من أنها ملائمة وتفي بشروط المواصفة قبل الزيارة الميدانية للمنظمة، واعتماداً على هذه المراجعة يتم تعيين تاريخ الزيارة الميدانية وخطة زيارة الوحدات في المنظمة.²

- مرحلة ما بعد الحصول على شهادة ISO9000:

الحفاظ على الدرجة المحققة مع الاستمرار في عمليات تطوير الجودة والعمل³، بعد إعطاء الشهادة للمنشأة تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية بوجه عام ستة أشهر للتحقق من نجاعة تنفيذ النظام (من طرف جهة المانحة للشهادات)، وبعد ثلاث سنوات من إعطاء الشهادة يتم إجراء تقييم شامل.⁴

- مبادئ الجودة وفقاً للمواصفة ISO9001:2015:

تستند هذه المواصفات على سبعة مبادئ مستمدة من مبادئ الجودة الـ 14 للعالم إدوارد ديمينغ وهي:

- التركيز على العملاء:

تركز المنظمات والشركات بشكل كبير على عملائها وهذه المعرفة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية مهمة للغاية ويجب أن تلي دقتها العالية وجودتها تفوق توقعاتهم لتحقيق النجاح في العمل.⁵

¹ محمد بن سعيد، أحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإنيزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص-ص: 105-106.

² جمال خثور، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والإنيزو 9000 - تكامل أم تماثل -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، 2011، ص 315.

³ مصطفى بن قانة، زين الدين بروش، أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسات الصناعية بـ برج بوعريش، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص 262.

⁴ محمد بن سعيد، أحمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁵ Mara Naji and others, Jacqueline Tham Impact Of Iso Total Quality Management Principles On Department Of Municipal Affairs And Transport, European Journal of Economic and Financial Research - Volume 5, Issue 3, 2021, p 61.

- القيادة:

إن بلوغ الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة يكون مربوط بتوفر إدارة عليا بأسس متينة وبرؤية ورسالة واضحة المعالم.¹

وفقا لهذا المبدأ كلما زادت مشاركة المستويات العليا في الإدارة في نظام إدارة الجودة، كانت فرصة النجاح أفضل، بافتراض أن القيادة هي المحدد الرئيسي في إدارة جودة المؤسسات، باختصار الغرض هو ضمان إحساس مركز بالاتجاه، بحثا عن محاذاة متسقة بين المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات والحفاظ على بيئة داخلية حيث قد يشارك الموظفون بشكل كامل في تحقيق أغراض المنظمة.²

- مشاركة الأفراد: Engagement of people

إن إشراك الموظفين والعاملين بمختلف مستوياتهم وحسن استغلال الكفاءات سيزيد من قيمة الزبائن وتحقيق مبتغاهم.

- منهج العملية Process Approach:

إن إدراك كيفية سير الأنشطة والعمليات المتصلة ببعضها البعض والتي تعمل كنظام يحقق المخرجات المنتظرة بوجه أكثر انسجاما، مما يوفر أن يكون الجميع على اطلاع تام بأنشطة المؤسسة وطريقة مطابقتها معها مما يحقق في النهاية إلى تحسين الكفاءات.

- التحسين Improvement:

تركز المؤسسات الناجحة على التحسين بصورة مستدامة، وهو أمر أساسي للاستجابة للتقلبات في المحيط الداخلي والخارجي هذا من زاوية، ومن زاوية أخرى يعد التحسين مهم في حالة رغبة المؤسسة في الحفاظ على القيمة لعملائها ويكون ذا أهمية قصوى عندما يطرأ أي تغيير.

- اتخاذ القرار القائم على الحقائق Decision Making Evidence Based:

إن اتخاذ القرار لا يعد سهلا ويتضمن بالطبع درجة من التردد والشك وعدم التأكد، ولكن عندما تتخذ قرارا اعتمادا على تحليل البيانات وتقييمها فمن المرجح أن تحقق النتائج المنشودة أكثر احتمالا.

¹ مليكة مقداد، "إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص59.

² Carla Casteleiroa, Luis Mendesb, Exploring The Influence of Quality Management Systems In Work Engagement and Psychological Empowerment In Private Institutions Of Social Solidarity, Total Quality Management, Vol 33, Issue 3-4, 2020, <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1832460>, p 08.

- إدارة العلاقات Relationship Management :

لا تعمل المؤسسات اليوم بمفردها في السوق، فمن الضروري على المؤسسة أن تعرف أصحاب المصلحة المعنيين ذات الصلة الذين تحتاج معهم لإقامة علاقة والعمل على إدارة هذه العلاقات لتحقيق النجاح المستمر.¹

- علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق للعلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، لابد من معرفة الفروقات التالية:

الجدول رقم 04: يوضح الفرق إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
متصلة بإستراتيجية موحدة.	متصلة بإستراتيجية المؤسسة.
تعتمد على الأنظمة الفنية والإجراءات.	تعتمد على الفلسفة والمفاهيم والطرق.
مشاركة العاملين ليست مهمة.	تنادي بضرورة إشراك العاملين.
قد يكون التركيز جزئياً.	يتعلق الأمر بالمؤسسة ككل .
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.	كل شخص مسؤول عن الجودة.
من الأفضل الحفاظ على الوضع كما هو.	إنها تنطوي على تغيير الثقافات والعمليات.

المصدر: زين الدين كادي، غوار غفيف، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بالغرب الجزائري، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 22، 2014، ص 247.

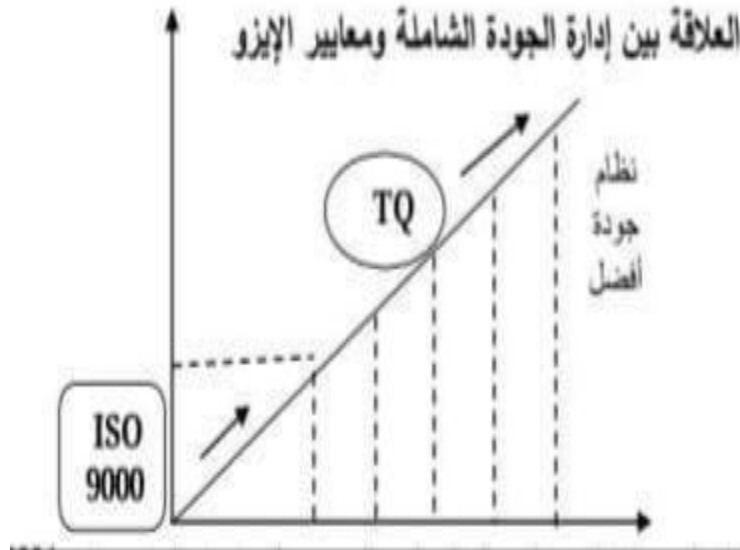
وبالرغم من أوجه الشبه الكبيرة بينها إلا أن هناك بعض الاختلافات والفروقات وهي كالآتي:

- يوجد إشكال في التحقق من قدرة تنفيذ المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة وهو ما يتعارض مع مواصفات الإيزو، وفي هذا الصدد يؤكد بعض العلماء أن الإيزو 9000 هي مواصفة دقيقة ذات معنى مقبول عالمياً يمكن فهمه من أي منظور وبأي لغة وهذا ما يجعل تقييم درجة التوافق العالمي مع ISO9000 أسهل بكثير مقارنة ب (إ.ج.ش).
- تمثل TQM عملية تطوير وتحسين مستدامة لا نهاية لها وهذا على عكس مواصفات الإيزو التي ينتهي بها الأمر إلى إثبات وجودها وتنفيذها من خلال أخذ شهادة الإيزو، حيث أن المواصفات لا ترتبط بالأهداف وتغييرها بل تتعلق بتنفيذ شروط المواصفات في حد ذاتها.
- لا يوجد اهتمام كافي بمواصفات الإيزو 9000 على الزبون، بينما يتركز الجهد الرئيسي لـ TQM على إقناع العميل بواسطة تحقيق كافة المتطلبات القادرة على تلبية احتياجاته ورغباته المتزايدة باستمرار.²

¹ حافظ الخطيب، "العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001 : 2015 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO9001 رسالة ماجستير في إدارة الجودة MIQ غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 16-17.

² سليم لعقون، مفيدة بجاوي، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف دراسة مقارنة بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 وغير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2018، ص 505، ص 506.

الشكل رقم 14: يبين العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو



المصدر: راضية مصداغ، "أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية-دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018، ص 53. يتبين للباحثة من خلال الشكل رقم 14، أن إدارة الجودة الشاملة TQM تتجاوز بكثير مواصفات أنظمة الجودة ISO 9000 وأن هذه الأخيرة هي الركيزة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، بمعنى آخر أن المنظمات التي نالت شهادة الجودة ISO9000 يمكن أن تتبنى فلسفة لإدارة الجودة الشاملة مع الاهتمام بالزبون وإشراك العاملين والتحسين المستمر وقد تم إدراك هذه المعلومة من قبل العديد من شركات الإنتاج والخدمات.

- وإذا تم إجراء مراجعة حول مدخل إدارة الجودة الشاملة فسنعقد بداخله مواصفات الإيزو، يمكن للمؤسسة أن تنال شهادة الإيزو دون إتمام الجودة الشاملة، وبالتالي يتبين بأن إدارة الجودة الشاملة أشمل من الإيزو 9000 وأن تحقيق متطلبات الإيزو هو مرحلة أو جزء يؤدي إلى إدارة الجودة الشاملة.¹
- هناك علاقة وثيقة بين أنظمة مواصفات ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM وليس صحيحا أن المؤسسة القادرة على بلوغها الامتثال لمعايير الإيزو يمكنها تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي ترغب نحو تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هي مؤسسة تستطيع المطابقة لمواصفات الإيزو، والتوافق مع المواصفات هو مؤشرا على استعداد المؤسسة لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة.²
- إن نيل المؤسسة لشهادة الإيزو علامة على بلوغها لدرجة معينة من الجودة ومحددة والمساعدة في تحسين كفاءة إنتاجيتها وتقليص النفقات.³
- العلاقة بين (إ.ج.ش) والإيزو 9000 متكاملة ومن خلال هذه العلاقة تستطيع المؤسسة أن تأخذ شهادة الإيزو 9000 دون إدارة الجودة الشاملة هذا من زاوية، ومن زاوية أخرى تستطيع المؤسسة أن تعتمد على TQM حتى

¹ محمد بن سعيد، أحمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² بھجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، القاهرة: دار النشر، 2015، ص 148.

³ مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، مرجع سابق الذكر، ص 67.

ولو لم تحصل على شهادة ISO9000 وهذا أحسن ويمكن تنفيذ نظام الجودة الإيزو 9000 في أول المسار لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.¹

من هنا تستنتج الباحثة، أنه ليس كل مؤسسة أو شركة تمتلك شهادة الإيزو تعتمد في تطبيقها على فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تلي كل احتياجات ورغبات العملاء، بمعنى أكثر وضوح تمنح شهادة الأيزو نتيجة التفوق في مرحلة معينة أي لا تستدعي بالضرورة للاحتفاظ بسمعتها ومكانتها وتحسن استمراريتها على المدى البعيد.

المطلب الرابع: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

سيتم دراسة هذا المطلب من خلال ما يلي:

أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجود الشاملة عدة مزايا عند تطبيق هذا النظام في المؤسسة وهي كالأتي:

- تقليص العمليات الإدارية.
- ترشيد الإجراءات والنماذج.
- العمل على تخفيض اعتراضات الزبائن.
- العمل على تقليص الهدر أو الفاقد²
- تعيين المسؤولية وعدم صب المخلفات على الآخرين عند وقوع أي أمر غير مبرر.
- تشيد ودعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تطوير بيئة العمل بواسطة طرح جميع الخدمات.
- إنشاء أنظمة معلوماتية دقيقة لإدارة الجودة الشاملة.³
- العمل على ترقية الجودة.
- تقدير وإشراك جميع أعضاء المؤسسة، وهذا يعني إن تعزيز الجودة لا يزيل مسؤولية المسؤولين بل يرتكز على المساءلة والقدوة والمسؤولية لكافة المعنيين بتطوير الأوضاع.⁴
- الوفاء برغبات الزبائن وإمتلاك رضاهم وتوعيتهم بواسطة منح وتقديم المؤسسة أحسن ما بداخلها.
- إحراز وقياس درجة الإبداع والتميز.⁵
- إتاحة معايير وأساليب لقياس العمل.⁶

¹ فريد بلخير كورتل، أمال كحيلة، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص-ص:245-246.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص 35.

³ كدمنغ وويرت هاغستروم ترجمة: هند رشدي، راجعه وقدم له: عبد العظيم محمد نجم، مرجع سابق الذكر، ص16.

⁴ علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، 2010، ص56.

⁵ فتيحة صاهد، "أثر إستراتيجية تدريسية قائمة نموذج ديمغ للجودة الشاملة على الأداء التدريسي لأساتذة العلوم الطبيعية في التعليم المتوسط، دراسة تجريبية بـبرج بوغريج"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2018، ص-ص: 71-72.

⁶ منال هاني قطيشات، الجودة الشاملة في التعليم ومعايير (NCATE)، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2021، ص18.

- يمكن زيادة الأداء المالي وحصص السوق من خلال الاستفادة من السعي الاستراتيجي للجودة¹
- مشاركة الموظفين والعمل الجماعي.²
- ثانيا: معوقات إدارة الجودة الشاملة.
- هناك بعض الصعوبات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نذكر من أهمها:
- تستغرق الكثير من وقت الإدارة والموظفين.
- لن تكون عوائدها سريعة إذا لم يدفع ثمارها بسرعة فإدارة الجودة الشاملة تستنزف سنوات في تطبيقها وهي في الواقع عملية لا تنتهي أبدا.
- إن الثقافة التنظيمية المحيطة في المؤسسات الخدمية تغدي وتحفز وتكافئ الإسهامات الفردية أكثر بكثير مما تراعي وتحفز وتكافئ الإسهامات الجماعية والتنظيمية.
- التغيير المستدام للمديرين الإداريين مما يمنعهم من التحكم في برنامج الجودة الشاملة.
- قلة التمويل المالي ونقص الإطارات المدربة والمؤهلة بخصوص إدارة الجودة الشاملة.
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي وعزل الأفراد والإدارات عن بعضهم البعض.
- لا يوجد طرق قياس فعالة وعدم القدرة للوصول إلى المعلومات والنتائج.
- لا يوجد نظم معلومات فعالة تساهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.³
- لا توجد ثقة في المدير.
- الاتصالات بين الأقسام ضعيفة وغير فعالة وليست مجدية.
- الموظفين لا يتمتعون بالانضباط.
- ضيق الوقت.
- هناك تفرد الرأي.
- وجود ضعف في نظام المكافآت والحوافز.⁴

¹Othman Idris and others, The Total Quality Management (TQM) Journey of Malaysian Building Contractors, Ain Shams Engineering Journal, 11 (2020), p698.

²Ahmad M.F and others, Moderating Effect of Asean Free Trade Agreement Between Total Quality Management and Business Performance, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 2014, p246.

³ ريمة أوشن، "إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين الخدمات الصحية -دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2018، ص51.

⁴ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص217.

المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية:

دائما ما تسعى كل مؤسسة التفوق على مثيلاتها عند طرح خدماتها أو منتجاتها في الساحة التنافسية ومحاولة كسب رضا حرفائها، ولكن لن يتحقق ذلك إلا بالتحلي بمجموعة من العناصر التي سوف تتم معالجتها في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية:

تختلف أبعاد الميزة التنافسية حسب اختلاف كل باحث والجدول يبين الاختلافات التالية فتذكر الباحثة من أهمها:

الجدول رقم 05: يوضح أبعاد الميزة التنافسية حسب كل باحث

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
التكلفة- النوعية- المرونة- التسليم- الإبداع	Evans, 1993
النوعية-الإسناد-السمعة-السعر-التصميم	Mintzberg 1996
التكلفة-النوعية- المرونة- الوقت	Krajewski et Ritzman, 1996

المصدر: مصطفى بن عودة، سمير غويني، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2019 (25-42)، ص 32.

يوضح الجدول رقم 05، أن هناك أكثر من تقسيم لأبعاد الميزة التنافسية بناء على سياق أبحاث كل باحث مع ظهور العديد من الأبعاد المشتركة بين هذه التقسيمات وللإيضاح أكثر، ستختار الباحثة نموذج الباحث Evans لأنه يعد من النماذج التي برزت في بداية شيوعها بخصوص نطاق التقسيم التنافسي للأولويات، والتي يتم تمثيلها وفقا لهذا الباحث من حيث التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.¹

ونجد أن **التكلفة**: وتعبير آخر هي "القدرة على إدارة جميع العمليات المعنية بكفاءة بما في ذلك كل الجوانب ذات الصلة مثل التكلفة العامة وتكلفة القيمة المضافة دون سماع جودة المنتج أو الخدمة يمكن أن تكون التكلفة ثابتة أو متغيرة مباشرة أو غير مباشرة وطويلة أو قصيرة المدى بالإضافة إلى ذلك يمكن التعبير عن التكلفة من خلال أهدافها"²، وتعني كذلك "استطاعة المؤسسة على التطبيق بأقل المصاريف موازنة مع المتسابقين وذلك من حيث تقوية المردودية والفعالية وتجنب إهدار الموارد والمتابعة المشددة على النفقات، والمؤسسة التي تقوم على التكلفة لتحقيق تنافسية تتخصص الميزة من خلال رأس مالها المنخفض وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المنافسين في السوق ونتيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح الأمر كذلك من الممكن خفض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح".³

¹ مصطفى بن عودة، سمير غويني، المرجع نفسه، ص 32.

² Ouakli keltoum, Ghida fouzia, Green Intellectual Capital As A Source Of Sustainable Competitive Advantage, *Revue Organisation & Travail*, Volume 01, N°4 (2021), p362.

³ Meriem Guettouche, Ilhem Bouhebila, The Role Of Green Purchasing Of Raw Materials In Achieving Competitive Advantage. A Field Study Of Some Iron and Steel Factories in Algeria, *Journal of Business Administration and Economic Studies*, JBAES: Vol (08), Issue (01), 2022, P641.

وأيضاً هي "تمكن المؤسسة من عرض منتج أو خدمة بنفقات أقل من المتسابق أي قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من متوسط سعر الشركات المنافسة هذا لا يعني أن المنتجات معروضة بأقل من مستويات تكلفتها وكل من الحلقات الداخلية للسلسلة تجعل من الممكن القيام بذلك".¹

-الجودة: تبدأ الجودة من العميل من خلال المنتجات التي يشتريها أو من خلال الخدمات المقدمة له، وخدمات ما بعد البيع التي ترضي احتياجاته، تختلف معايير الجودة باختلاف العميل، فهي تحدد بسعر وجودة المنتجات التي يقدمها المنافسون في السوق، وتعتبر الجودة معياراً إستراتيجياً مهماً للحصول عليها، لذلك فهي يعتبر من مهام المنظمة²، "وتعد الجودة من الخصائص المتميزة الضرورية والتي تدل على أن خدمة الأمور بشكل سليم طرح سلع تتناسب مع متطلبات العملاء"³، وبأسلوب مغاير يقصد بالجودة على أنها "تنفيذ جميع الأمور بشكل مناسب من أجل تقديم منتجات تفي بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم"⁴.

-المرونة: وهي أيضاً "قدرة المؤسسة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقية متفوقة بذلك على بقية منافسيها"⁵.

ويقصد بها أيضاً قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى عند تغيير البيئة ولديها القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع البيئة وتلبية جميع احتياجات العميل.⁶

وبتعبير آخر هي التمكين على تأقلم الاستطاعة الإنتاجية مع التحولات في الساحة أو شروط السوق.⁷ وتشير كذلك إلى القدرة على ضبط الطاقة الإنتاجية استجابة للتغيرات في البيئة أو طلبات المستهلكين⁸، ومن زاوية أخرى هي قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات في احتياجات المستهلكين وأذواقهم وتوقعاتهم ونتيجة لذلك إجراء تغييرات في تصميمات المنتجات، حيث يمكن أن تكون مرونة التصنيع من نوعين: مرونة الحجم ومرونة الميزة يمنح التكامل الرأسي الشركة مزيداً من المرونة في الحجم ومرونة الميزات.⁹

¹ Bakhelili mohamed lamine, Chellali Abdelkadeur, Strategic Flexibility and Competitive Advantage (Case Study of Al Baskaria Cement Company, Economic and Management Research Journal, N :03, Vol : 14, 2020, p 276.

² حكيم بن حسان، مرجع سبق ذكره، ص302.

³ Heizer, Jay and Render, Barry, Principles Of Operations Management.4rded ; Prentice hall,u.s.a,2001,p36.

⁴Liapid Ouahiba, The Impact of Social Responsibility on Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) A Field Study of Some SMEs in Tlemcen, Al – Afaq Journal for Economic studies, N05, 2018, p297.

⁵ Sabah Agha and another one, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Jordan :Vol7, No1, Middle East University-Meu,2012,p194

⁶ Harith Hussein Ali1 and others, The Role of Lean Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study At Al-Mosul Dairy Manufactory, Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 3, No. 2, June 30, 2021, P67.

⁷ Ilyes Boudiaf, Moncef Chorfi, The Progressive Effect of Intangible Assets on Developing Competitive Advantage: A Case Study of the Telecommunications Sector in Algeria, Volume VII, n°03 (December 2021), p 807.

⁸ Boudiaf Ilyes, and others, Analyzing Competitive Advantage Indicators Among Telecom Operators In Algeria: A Comparative Study, Dirassat Journal Economic, Issue (ISSN: 2676-2013) Vol. 13, N.1 (2022) P229.

⁹ Ilyes Boudiaf, Intangible Resources and Competitive Advantage – Case Study: Telecommunication Operators In Algeria – , Journal of Business and Financial Economics JFBE, Vol01, N02, 2017, p 345.

- **بعد التسليم:** " هو الحجر الأساس للتسابق بين المؤسسات في ساحة الأعمال بواسطة التركيز على تقليص الحدود الزمنية وتصميم منتجات حديثة بسرعة وعرضها إلى العملاء بأسرع وقت ممكن¹، ويعرف أيضا على أنه " الوقت الذي تستغرقه المؤسسة بين تلقي الطلبات من العملاء لحين إعدادها، وقت التسليم في الزمن المخصص".²

- **الإبداع:** هو العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها بحيث تقود إلى إنتاج يتصف بالحدثة والأصالة ويحمل قيمة إضافية للمنظمة مما يخلق ميزة تنافسية لها³، وهو البلوغ والإنجاز الحقيقي لكل ما هو مستجد متعلق بالتكنولوجيا، بتقديم منتجات مستجدة لم تكن مطروحة في السوق، ويستطيع أن يكون الإبداع في صورتين، أحدهما جزئي: يولد المزيد من التطوير لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الجذري فهو بمثابة الإحالة إلى تشكيل خدمة أو منتج جديد كلي، فتقوم المؤسسة برصد التصورات والمعارف المختلفة الموجودة والعمل على استحداثها وهذا بغية توفير الإبداع، وبغية ضمان رضا العميل وتجاوز م يتوقعه لا بد من تسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة.⁴

وعليه يكون الإبداع قائم على الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة في نطاق التخطيط والتحسين للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، كما يرتبط الإبداع بقابلية المؤسسة على تحسين عملياتها الإنتاجية بما يمكنها من بلوغ ميزة وأسبوعية تنافسية.⁵

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تختلف هذه المصادر حسب اختلاف رؤية كل باحث وهي:

-انخفاض التكاليف:

تتنافس المؤسسات في عرض منتجاتها بتكلفة منخفضة توافق القدرة الشرائية للزبون.

¹ وسف كامل عابد الزبادين، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على القطاع المصرفي الأردني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص 212.

² نادية بومدين، سهام بن رحو، "دور المرافقة المقاولاتية في تحقيق القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة دراسة حالة عينة من حاملي المشاريع الصغيرة في الجزائر"، الملتقى الدولي الافتراضي بعنوان: المقاولاتية والتنمية المستدامة في دول العالم النامي (أفاق وتحديات)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، 04 نوفمبر 2021، ص 05.

³ مصطفى بن عودة، سمير غويني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ سارة بن موهوب، أحمد تي، ليله معلول، أثر الاستثمار في رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية بشركة موبيليس وكالة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 287.

⁵ يوسف قاشي، أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في السوق دراسة تطبيقية لأسبقية التنافسية التسليم، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 414.

-التكنولوجيا:

أثبتت الخبرات الحديثة أن التكنولوجيا فاعل متين من فواعل استبدال الإمكانيات التنافسية للمؤسسة، لأنها تحتوي على كافة التطبيقات العملية للفرضيات العلمية والتجارب المستفادة لتحسين عمليات الإنتاج، وهذا ما أحدث منها مصدرا خلاقا للميزة التنافسية.¹

-خبرة المؤسسات:

تحقق الميزة التنافسية من خلال الإنتاج التمويل والتسويق الطويل.

-التفكير الإستراتيجي:

ترتكز المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بغرض إحراز التفوق على متسابقها بواسطة اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، ويقصد بالإستراتيجية هي تلك القرارات الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة، فمن خلالها تستطيع المؤسسة معرفة مستوى المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإخفاق أو الفوز.

-المعرفة:

تعتبر المعرفة والأراء الفكرية الركيزة الجوهرية لضمان استمرار أعمال المؤسسة في المنافسة القائمة على المعارف والمعلومات، كما أضحي قياس حجم المعرفة عنصرا فعلا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، فالمؤسسات التي تحوز على التفوق هي التي ستدوم فيما تعرفه، بحيث تذهب تلك المعرفة عبر مساراتها التنظيمية للانتفاع منها في عمليات الإنتاج أو لتقوية وظائفها وهيكلها.²

وكذلك تنقسم إلى قسمين هما:

للميزة التنافسية مصادر متنوعة ومتعددة بسبب اعتمادها على موارد المؤسسة، وما تنتجه البيئة الخارجية للمؤسسة في المجالات التي تتفوق فيها، وهي: **المصادر الداخلية** ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، و**المصادر الخارجية** كثيرة ومتنوعة وتشكل بفعل متغيرات المحيط الخارجي وظروفه كمتطلبات العرض والطلب على المواد الأولية والقدرات المالية والبشرية المختصة.³

وبتفصيل أكثر نجد أن:

¹ منية غريب، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز رأس المال البشري باعتباره موردا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد15، 2015، ص46.

² صليحة مبروك، صليحة شراد، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر المجلد02، العدد02، 2019، ص244.

³ Assia Zehar, Moussa Benmansour, Toards Diversification Strategies For Mergers To Maximize The Company's Competitive Advantage Case Study On The Merger of The "Chevron" and "Texaco" Institutions, Journal of Economics and Human Development, Volume No11..., Issue 2and Page91.

المصادر الداخلية:

"ترتبط بالأصول المادية وغير المادية مثل العوامل الأساسية للإنتاج، قنوات التوزيع والطاقة والمواد الخام... وغيرها، ويمكن استخلاص الميزة التنافسية من مجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك، طرق التنظيم الإداري، استراتيجيات التحفيز، الأنظمة المستعملة والمطورة، والإبداع والمعرفة، مردودات البحث والتطوير".¹

أما المصادر الخارجية:

تأتي هذه المصادر من البيئة الخارجية والتقلبات التي تحدث فيها وتوجد الكثير منها وهي كثيرة مما يؤدي إلى توفر فرص وخصائص يمكن أن تغتنمها المؤسسة وتنتفع منها كوضعيات العرض والطلب على المواد الخام، الموارد البشرية الكفاء... وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بواسطة فرصها الإستراتيجية وعلاقتها مع الباقين.²

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية:

تنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:

- إستراتيجية خفض التكلفة:

إنها قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قيمة وأكبر فائدة، ويتم اعتماد تكلفة الخدمة والمنتج كأساس للمنافسة من خلال تقليل وإزالة جميع أنواع الهدر والأضرار وبذلك تعمل المؤسسة على توزيع تكاليف الأنشطة وحدات الإنتاج من أجل قيادة تكاليف منخفضة وتعطي كذلك ميزة بالتكاليف، ولا تعني إستراتيجية قيادة التكاليف أن جودة وقيمة المنتج منخفضة.³

مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

من أهم المزايا التي يوفرها تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة نجد:

التوجيه الوطيد على العمل.⁴

الحماية من المتسابقين، حيث أن المنظمة تكون في وضع جيد من حيث المنافسة القائمة على التكلفة.

تعد ميزة القيادة منخفضة التكلفة عقبة أمام دخول المنافسين الجدد بسبب تنفيذ سياسة التسعير.

كلما زاد الإنتاج زادت الحصة السوقية مما يزيد من الأرباح.⁵

عيوب إستراتيجية تخفيض التكلفة:

تواجه المؤسسات عدة صعوبات عند تطبيق إستراتيجية تخفيض التكلفة:

¹ الأخضر خزار، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص145.

² الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد محمد، أثر التسويق الإبداعي على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية: بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية (ولاية الخرطوم) في الفترة من (2010-2020)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 1، 2021، (224-239) ص231.

³ Heizer, J, Operations Management, Six Edition, By Pearson Education, Inc Upper Saddle River, Ne Jersey, 2006, p34.

⁴ Ibid.

⁵ صورية شني، السعيد بن الخضرم، مرجع سابق الذكر، ص119.

- قدرة المؤسسات المتنافسة على تجاوز أقل التكاليف بتقليدها وعرض منتجات متشابهة أو عرض منتجات أحسن.
- وجود صعوبة الحفاظ على الكلفة القياسية بالخصوص عندما تصير السلعة مشهورة في الساحة التنافسية.
- إن إمكانية الإفراط في تقدير التكاليف يجبر المنظمات على توسيع استعمال مواردها.¹
- تواجه الكثير من المؤسسات مخاطر ومشاكل عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية بما في ذلك إمكانية تغير رغبة الزبون إلى عناصر أخرى موجودة في سلعة أو خدمة تكون متميزة بغض النظر عن الكلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن المتسابقون الذين يقومون بالتقليد والمحاكاة لهذه الإستراتيجية قد يؤدي بهم إلى انخفاض المردودية أو بزوغ المجال التكنولوجي الذي يقلل من شأن هذه الإستراتيجية.²

إستراتيجية التميز:

تتمثل هذه الإستراتيجية فيما يلي:

- تستند هذه الإستراتيجية على إجراء المؤسسة بتكوين موسع لجزء معين من الربح على الموهبة، ويكون التكوين على نطاقات إستراتيجية مثل نطاقات تقليص عيوب الجودة.³
- لذلك فإن إستراتيجية التمايز هي قابلية المؤسسة على طرح الإنتاج أو خدمة متميزة واستثنائية من نوعها ذات جودة عالية من وجهة نظر المستفيد، مثل "الجودة العالية، وميزات المنتج، خدمات ما بعد البيع".⁴
- وتتطلب هذه الإستراتيجية وجود شروط معينة منها:
- نظراً لأن استمرارية التميز متعلقة واعي الزبون للقيمة، فإن الشرط الأول لهذه الإستراتيجية هو تحليل المتطلبات وإدراك الرغبات التي لم يتم تحقيقها.
- تمتلك المؤسسة القدرة على تطوير المنتجات.
- وجود قدرات تسويقية عالية أي أن تحقيق التميز واكتساب الميزة تنافسية يشترط توافر الإمكانيات مثل قدرات التوزيع، والترويج...
- ضرورة الاعتماد على التطوير والإبداع.

¹ عبد العزيز حسن عبد العزيز آدم وأخرون، أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض - السودان، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 55.

² ثائر فارس عبد الله الجنابي، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر الزبائن لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2017، ص 124.

³ مراد هيلة، مراد كواشي، أليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 622.

⁴ سعيدة بوجمعي، نصر الدين بن نذير، دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البلدة، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019، ص 37.

- ضرورة إنفاق المؤسسة على التطوير والبحث.¹
- توفر عدد كبير من المتسابقين.²

مزايا إستراتيجية التمايز:

- يعطي للمؤسسة إمكانية التميز.
- يمنح للمؤسسة مقر إستراتيجي مميز.
- تستطيع المؤسسة زيادة أسعارها دون أن تخسر متعاملها بسبب ولائهم.
- علو الحصة السوقية المرجحة للمؤسسة.³

مخاطر إستراتيجية التمايز:

على الرغم من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمة من اعتماد إستراتيجية التمايز، فإن الافتقار إلى المعرفة بعوامل وتكاليف هذه الإستراتيجية يشكل مخاطر كبيرة على المنظمة:

- إن المؤسسات التي تعمل بهذه الإستراتيجية تواجه صعوبة تكمن في أنها لا تستطيع التقدم في عرض منتجات وخدمات فريدة عن المنتجات الأخرى لمدة طويلة إلا من وجهة نظر المستفيد فقط.
- عندما تعتمد المؤسسة على تمايز المواصفات الفيزيائية للخدمة أو على أشكال التوزيع أو للمنتج، فتصير عملية المحاكاة من طرف المتسابقين سهلة، ويعود ذلك إلى إغفال المؤسسة لقدرات التمايز عبر سلسلة القيمة استبدال أذواق المستهلكين مما يشجعهم على إقتناء منتجات أخرى، ويعود ذلك أيضا إلى إغفال المؤسسة بتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات العملاء تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن وعي المؤسسة بتوفر قطاعات موجودة في السوق لا يقصد بالضرورة انتهاج إستراتيجية التركيز، ولكن من المفروض تأسيس إستراتيجية تمايز بالاعتماد على معايير مقسمة على الكثير من المتعاملين.
- إن التمايز المفرط فيه من ناحية المؤسسة يعرضها للمنافسة بواسطة منتجات ذات جودة أحسن وتكلفة أقل، وبانقضاء الزمن تصبح إشكالية التكلفة المرتفعة عائقا على المؤسسة لأن المنتج أضحي شائعا في الساحة التنافسية، ويصبح هؤلاء المستهلكين أكثر وعي بخصوص ما يرغبون في شرائه.⁴

¹ وسيلة بوازيد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص38.

² رياض بوعيسى، دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد5، العدد3، 2018، ص 283.

³ منار إبراهيم أحمد فريجات، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴ بن جدو بن علي، "الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص-ص86-87

إستراتيجية التركيز: (Focus strategy)

في ظل هذه الإستراتيجية يتم التركيز على قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المحددة من حيث الخدمة والرعاية والاهتمام من أجل تحقيق التميز والريادة في هذا القطاع، حيث أن الهدف من هذه الإستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مكانة متميزة في السوق من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من المستهلكين أو سوق جغرافي معين والسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي التركيز على خدمة جزء من السوق، وليس كل السوق يعتمد على افتراض أن خدمة السوق المستهدفة بكفاءة وفعالية أفضل من خدمة السوق ككل.¹

مزايا إستراتيجية التركيز:

يوجد عدة مزايا عند تطبيق إستراتيجية التركيز نذكر منها:

- الانتفاع من مخزون الخبرة المتعلق بالتخصص والمعرفة في منتج أو سوق معين وخدمة فئة معينة.
- إن التخصص والتجربة التي تمتلكها المنظمة في نطاق التركيز يخلق نوعاً من الأمن للمنظمة.
- تشجع المنظمة على الترشيد والتحكم في النفقات للسيطرة على السعر.
- سرعة الاستجابة للعملاء الناتجة عن قربهم.
- تحفز الشركة على التحسين والبحث لتقوية درجة جودة السلع والخدمات.
- تحسين سمعة وموقع المنظمة لدى عملائها مما يصعب على المتسابقين تلبية رغباتهم بنفس درجة كفاءة المنظمة.
- ارتفاع المردودية للمنظمة باستمرار من خلال السعر.²

مخاطر إستراتيجية التركيز:

تتمثل هذه المخاطر فيما يلي:

- إذا انتقت المنظمة هذه الإستراتيجية فقد تصطدم بعائق استناد المنظمات لإستراتيجية مراقبة التكاليف بسبب الحجم المنخفض الذي تنتجه، وبمكثتها إذا انتقت إستراتيجية التركيز بالتميز أن تعاني من عائق زيادة النفقات خاصة وأن التمييز يشترط استثمارات هائلة وهو ما لا يتلاءم مع قيمة مواردها وقدراتها.
- يعد وضع هذا الصنف من المنظمات غير مناسب للموردين بسبب صغر قيمة المشتريات التي تقوم بها هذه المنظمات مما يخفض القابلية على التفاوض معها.
- بما أن القطاع المستهدف ضيق لا تستطيع المؤسسة الانتفاع من اقتصاديات القيمة، فتصير هذه الإستراتيجية باهضة الثمن.

¹ afaa Chetheer Muzeal, Ali Khalaf Gatea, The Relationship Between Using ATM Technology and Achieving Competitive Advantage For A Sample of Iraqi Commercial Banks, Journal of Advanced Accounting and Financial Studies, ISSN: 2602-5671, Vol: 60\No: 01, April 2022, P60.

² فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 93، ص 94.

- في حالة التلاشي غير المتوقع لفئة السوق المتعلقة بها، يعود ذلك إما إلى عدم إمكانيتها على مواكبة التكنولوجيا المتقدمة أو نتيجة تغير مذاق الزبائن، فمن الصعب على المنظمة التي تنتهج إستراتيجية التركيز الانتقال إلى أنماط آخر نتيجة الخصوصية من مواردها قدراتها وفعاليتها.¹

والشكل التالي يوضح ما يلي:

الشكل رقم 15: إستراتيجيات الميزة التنافسية

	خدمات أفضل ومنتجات مميزة	أسعار أقل للعملاء
موجهة لجميع العملاء	إستراتيجية التميز	إستراتيجية خفض التكلفة
موجهة لشريحة معينة من العملاء	استراتيجية التركيز	

المصدر: عبد الله رياض حسن الخضري، "العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجما والميزة التنافسية دراسة ميدانية على عمادات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2017، ص 39 .

المطلب الرابع: مقاربات بناء الميزة التنافسية:

تصنف هذه المقاربات إلى صنفين قديمة وحديثة:

أولاً: المقاربات الكلاسيكية:

تتمثل أهم المقاربات فيما يلي:

1. **مدخل النموذج البيئي:** يقوم هذا المدخل على فرضية تقول بأن الميزة التنافسية تنتج عن التأثيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسات التجارية في إعداد وصياغة إستراتيجياتها، أي تدرس العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والبيئة المصنعة بحيث لا بد على هذه الأخيرة أن تكون موجهة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في الساحة التنافسية، ويعد هذا المدخل ضمن أهم المدخل التي تم تحليلها بناء على الميزة التنافسية.²
2. **نموذج سلسلة القيمة: Value Chain Approach:** جاء هذا النموذج من طرف "البروفيسور مايكل بورتر" الأستاذ في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة"، قدمت كتبه ومقالاته إرشادات وإستراتيجيات لمحاولات الشركات لامتلاك ميزة على متسابقها.³

¹ إلياس العيداني، مراد مداح، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 176.

² أماني عبد العظيم، مرزوق شلي، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2017، ص 29.

³ راموند مكليود، جيورج شيل، تعريف: سرور علي ابراهيم سرور، مر: محمد يحي عبد الرحمن، تقلتم: عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002، ص 111، ص 112.

وقد قدم porter هذا النموذج سنة 1985 في كتابه المشهور بالميزة التنافسية competitive Advantage وهو أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة¹، "بحيث يعتبر مفهوم الهامش أساسيا لنظرية بورتر، حيث أن الهامش هو قيمة منتجات وخدمات المؤسسة كما ينظر إليها الزبائن، مطروحا منها التكاليف، وبالتالي فإن المؤسسات تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة، والتي يسميها بورتر أنشطة القيمة"²، تعرف سلسلة القيمة على أنها المبلغ الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه للحصول على منتج أو خدمة معطاة وبالتالي فإن الشركة المرعبة هي التي تكون تكاليفها الإجمالية أقل من هذه القيمة فتبرز سلسلة القيمة أهمية التنسيق في الشركة لأن كل جزء من الأخير يحتوي على قيمة يجب تحسينها، وتتيح سلسلة القيمة تحليل أنشطة الروابط المختلفة للشركة لمعرفة كيف يساهم كل نشاط في تحقيق ميزة تنافسية؟ وكيف يتم تقييم تكاليف المقابلة؟، وهي الأداة التي تتكون من تقسيم نشاط الشركة إلى نقاط أولية مختلفة مع دعم الكسب غير المشروع للتقارب من أجل تحديد مصادر المزايا التنافسية المحتملة، وهكذا تفككت الأنشطة وسيتم تقسيمها إلى فئتين: الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم هي تلك التي تتكون من الحصول على عوامل الإنتاج والتنسيق بين وحدة الأنشطة ويمكن أن ترتبط أنشطة الدعم بواحد أو أكثر من الأنشطة الأساسية.³

ومن خلال سلسلة القيمة اعتبر "بورتر" أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد قدرتها على المساعدة في خلق مزايا تنافسية للمنظمة.⁴، وكتعريف إجرائي: هي مجموع الأنشطة والوظائف المترابطة فيما بينها من أجل أن تعطي لشيء قيمة، وهناك "وظائف أساسية ووظائف داعمة".

"والذي يستند على نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة السائدة (البنى التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير)."⁵

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص205.

² رايونند مكليود، جيورج شيل، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، مر: محمد يحيى عبد الرحمن، تقدم: عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص111، ص112.

³ Ali Senoussi, Salem Mehadi, Analysis of The Determinants of The Competitiveness of The Companies: Relevance and Contributions of The Theory of The Competitive Advantage and The Approach Sector, Journal of development and Applied Economics, Vol 03, N 01, 2019, p 342, 343.

⁴ Dorothy Mghoi Mnjala, The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage In The Banking Industry In k Enya, Journal of Business and Management, Vol16, Issue04, 2014, p85.

⁵ ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة Hp في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد9، 2013، ص6.

الشكل رقم 16: يوضح أنشطة سلسلة القيمة.



المصدر: بسام منيب، علي محمد الطائي، "انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات: دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل" مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 117، 2018، ص 75.

تتمثل مكونات هذا النموذج في:

الأنشطة الرئيسية: "وترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشرة بالعملية الفعلية للإنتاج الذي تقوم المؤسسة بتسويقها وعرضها وتقديمها للمستهلكين، إلى جانب خدمات مابعد البيع، وتحتوي هذه الأنشطة كل من الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، الخدمات".¹

أ. الأنشطة الأساسية: "وهي تتعلق بمجموعة من الأنشطة المباشرة المرتبطة بإنشاء أو أداء السلع أو الخدمات"، تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:

- الإمدادات الداخلية اللوجستية: "هي مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومبادلة المدخلات اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة".²
- العمليات: "تتمثل في مجموعة الأنشطة المختلفة والمرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة".³
- العمليات اللوجستية الخارجية (Out Bound Logistics): "أي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المرتبطة بتوزيع تخزين ونقل وتسليم المخرجات من منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة" بشكل منظم وفي الوقت المناسب.
- التسويق والمبيعات (Marketing and Sales): "وهي يشتمل على النشاطات التي تؤدي إلى شراء المنتج بالإضافة إلى جميع جوانب عملية المبيعات والتسويق والبيعية مثل البيع التسعير والترويج".⁴

¹ أسيا بن عمر، فاطمة الزهراء سكر، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي لسنة 2019، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 03، الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2020، ص 230.

² أمينة بودراع، "دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق غير منشورة، جامعة محمد يوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص 110-111.

³ المرجع نفسه.

⁴ محي الدين يحي القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، عمان: دار الخادم للنشر والتوزيع، 2012، ص 90، ص 91.

➤ خامسا: الخدمة (Service): "الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتعزيز القيمة أو الحفاظ عليها للمنتج مثل التثبيت والإصلاح والتدريب وقطع الغيار والإمداد وتعديل المنتج".¹

ب. الأنشطة الداعمة:

➤ البنية الأساسية للمنظمة: "هي كافة النشاطات المساعدة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل، تتضمن نشاطات المحاسبة، الجوانب القانونية، الإدارة العامة، التخطيط الاستراتيجي، التمويل".

➤ إدارة الموارد البشرية: كل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تمكن من توسيع نطاق أنشطة (إ.م.ب) والتي تعتبر ضرورية لضمان اختيار الأفراد وتدريبهم وتطويرهم.

➤ تنمية التكنولوجيا: "النشاطات المتعلقة بتصميم المنتجات وتعزيز الأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها ضمن حلقة القيمة، بما في ذلك الخبرة الفنية والبروتوكولات والمدخلات التكنولوجية اللازمة لكل نشاط.

➤ الشراء: هي الحصول على المدخلات الضرورية مثل المعدات أو الخدمات، المواد الأولية التي يجب شراؤها.²

أهمية استخدام مفهوم سلسلة القيمة:

تتمثل أهميتها فيما يلي:

- إن الغرض من معرفة سلسلة القيمة للمؤسسة هو التحكم في النفقات الإجمالية للمراحل المختلفة لإنتاج منتج أو خدمة ما، من خلال عرض مجموعة متنوعة من الحلول التنظيمية والتقنية الممكنة التي تسمح بالتحكم في النفقات، وتعزيز وتناسق العلاقات بين الإدارات المختلفة، وأيضا تصور تكوين عصري لسلسلة القيمة.
- وبدءا من سلسلة القيمة يمكن للمؤسسة بناء إستراتيجية آمنة وامتلاك ميزة تنافسية من خلال:
- الضغط على النفقات لأداء وظائفها بشكل أكثر كفاءة من متسابقها.
- تمييز المنتج المعروض سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع.
- إن هذين الأسلوبين يشكلان الإستراتيجيتين الضروريتين لمجابهة المنافسة وتسمحان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية بصورة مستمرة ومستدامة خاصة إذا تم دمجها معهم.
- تهيئة عراقيل أمام دخول المتسابقين مثل التحكم في قنوات التوزيع للزبائن المخلصين.
- تسخير التطور التقني والإبداع الفوري لحد المتسابقين من تقليد التكنولوجيا المستخدمة.
- إدارة الوقت بيسر وحسن مع التحكم في المواعيد النهائية للانتهاء والانتظار على مستويي التوزيع والإنتاج.
- تصميم أو عرض منتجات مبتكرة في ساحة الأعمال.

¹ Aziza Bensmina, Wahiba Abbassi, Competitive Advantage Diagnosis Via Value Chain Analysis (A Proposed Model), *Journal of Economics Studies*, University of Zian Ashour In Djelfa, Vol 09, N01, 2015, p 415 .

² فاطمة الزهراء بن قايد، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوية 2008-2012 snvi"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص56.

علاوة ما سبق يجب، تحليل البيئة التنافسية "المجال التنافسي للمؤسسة" للتأكد من وضعها الصحيح ويتم تحقيق ذلك من خلال فهم أبعاد السوق المختلفة والتي تنقسم إلى فئتين:

- امتداد الجزء: أي مستوى التقلبات في إنتاج المنتجات وخدمة المستهلك.
- درجة التكامل: "أي ماهي الأنشطة التي تنجز لإدخال المؤسسة وعن طريق المؤسسات المستقلة؟"
- الامتداد الجغرافي: "أي ماهي سلسلة البلدان، الدول، أو مجموعات المناطق التي تستخدم استراتيجية منسقة للتسابق على هذه المؤسسة؟"
- الامتداد القطاعي: "أي ما هي مجموعة القطاعات ذات الصلة التي تستعمل نخباً منسقة لمعالجتها؟"¹

مدخل تلبية حاجات الزبائن:

إن هذا المدخل يركز على إشباع رغبات وحاجات العملاء، وخاصة في ظل حدة المنافسة بين المتسابقين زاد هذا الأمر، وأصبح يتطلب دراسة وتحليل أذواق ورغبات المستفيدين ومحاولة تصميم وإنتاج منتجات وخدمات قادرة على إرضائهم وإقناعهم، وهذه الأخيرة هي سبب نجاح المؤسسة وغزوها الأسواق، وهذا يشترط ما يلي:

- إقناع وإرضاء الزبون يأتي من قابلية المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية بالمفاضلة مع غيرها وهذا مرتبط بإرضاء المستهلك بالقيم والفوائد والتكاليف القادرة على إشباع احتياجاته المتنوعة والمتغيرة.
- تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب هذا ما يعبر عن تحقيق رغبات واحتياجات العميل.²
- توفير منتجات وخدمات ذات جودة ممتازة ومميزة عن تلك التي يطرحها المتسابقون.
- إتاحة المنتجات بتكاليف جذابة تتلاءم مع إمكانية العملاء.
- عرض الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج مثل "خدمات ما بعد الشراء (النقل، التشغيل، والصيانة)".³

مدخل هيكل الصناعة:

هذا المدخل جاء من طرف porter الذي قام بتوصيف الإستراتيجية التنافسية بأنها مهارة دمج المؤسسة بالبيئة الاقتصادية التي تشتغل فيها، ويستند هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية ببساطة هي وظيفة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تشتغل فيه، حيث يتم تعيين المكانة الناجعة في السوق من خلال عاملين هما "البيئة الصناعية والمكانة المفترضة" من طرف المؤسسة داخل السوق، ويستند تحليل "هيكل الصناعة" على عناصر بيئية تؤثر في درجة استطاعة أداء المؤسسة على التنافس مع "الموردين والمشتريين"، فضلاً عن المنافسين الموجودين بالفعل ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأنية من المنتجات البديلة التي يبيدها المنافسون، لأن وضع التنافس في الصناعة يقوم

¹ محمد الصالح عزيزي وآخرون، التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية لمدينة تبسة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، 2022، ص- ص 596- 597.

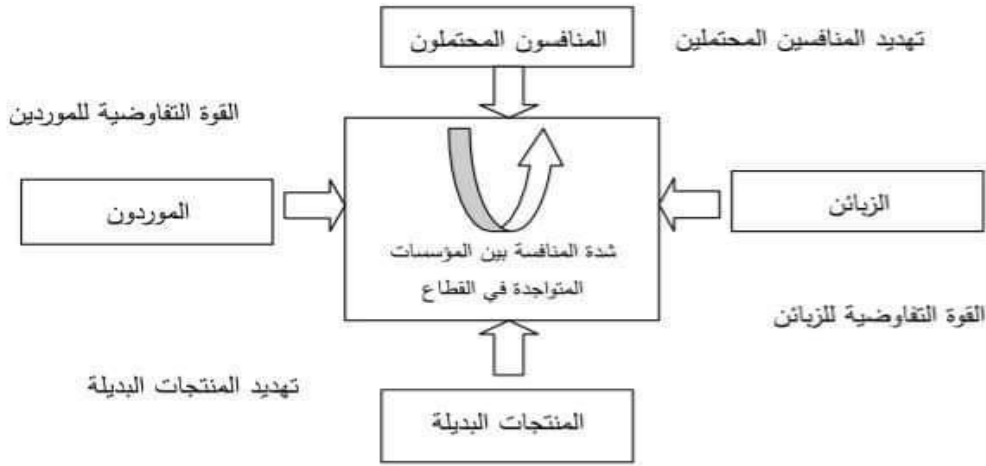
² طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014، ص 70، 71.

³ زهية لعراف وآخرون، آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتنفيذ الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 03، 2018، ص 293.

على هذه القوى التي يبديها المتسابقون، لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي فعالة في صياغة الإستراتيجية.¹

ويبين بورتر طبيعة المنافسة وشدتها والأسباب المؤثرة بها في نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر:² قدم بورتر تحليلاً هيكلياً لمختلف القطاعات النشطة والقوى التنافسية، بغية دراسة تأثير البيئة التنافسية للمؤسسات، ويتم تعيين جاذبيتها وربحيتها بما يعرف بنموذج القوى التنافسية لبورتر، وبالاعتماد على هذا النموذج يشير أن السبب الأول الذي يعين ربحية المؤسسة ضمن قطاع معين هو جاذبية هذا القطاع L'Attrait du secteur والتي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن السبب الثاني هو المركز التنافسي للمؤسسة أمام منافسيها.³ وحسب لمايكل بورتر من المستلزم على الشركات أن ينصب اهتمامها وأنشطتها على خمس قوى تنافسية، ودرجة المنافسة بين هذه القوى وهي:

الشكل رقم 17: تحليل قوى المنافسة في الصناعة.



المصدر: محمد الأمين بخليلي، عبد القادر شلالي، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة- (بسكرة)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد: 05، العدد 09، 2019، ص 105.

أولاً: تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين: "من خلال هذه القوى يشير إلى المنافسة في السوق أو نطاق النشاط الحالي بما يتلاءم مع عدد المتسابقين، وتنوع السلع التي يعرضونها وسعر المنتجات، ومستوى تعلقهم بالصناعة، ومن الأسباب التي تؤثر في تعيين مستوى المنافسة هنا تفرد المنتج، مستوى نمو الصناعة، بنية النفقات الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة، ومعوقات الخروج من الصناعة".⁴

¹عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 117.

²محمي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³عادل بوعافية، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة ل Porter على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 8، 2018، ص 589.

⁴ أحمد رسمي أحمد بلعوشة، "أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2016، ص 35، ص 36.

ثانيا: القوة التفاوضية للموردين: عندما يتم التحكم في موارد التوريد بواسطة عدد محدود من المؤسسات، وعندما تكون منتجات المورد فريدة من نوعها، أو تمثل خطرا على تكامل المصبب في الصناعة فنستطيع هنا أن نقول بأن القوة التفاوضية للموردين قد شكلت خطرا حقيقيا للقدرة التنافسية لقطاع معين.¹

ثالثا: القوة التفاوضية للمشتريين: هو ما ينعم به المقتني إما أن يكون "مؤسسة أو تاجرا أو سمسارا"، والتي تبرز في الأتي:

أن تكون كمية الشراء كبيرة وهذا ما يميزها، وفي بعض الأحيان يكون هناك احتكار بالكامل للمنتجات ولحقة زمنية معينة بين مدة عام أو أكثر.

يشترط قبول المقتني للمنتج إتاحة الخصائص القياسية عند دخوله لنطاقات الإنتاج، على سبيل المثال في الإلكترونيات أو المواد الكيميائية، صناعة الغذاء والدواء.

النفقات التي يطرحها المقتني تفضيلية بالمفاضلة مع بقية المشتريين.

يتمتع المقتني باستطاعة كبيرة للحيازة على المعلومات ذات الصلة بالمنتج بحد ذاته أو البدائل المتوفرة في ساحة الأعمال.

المدفوعات النقدية تقوم بعرض تسهيلات جد مهمة.²

رابعا: تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: إن المنتجات البديلة تعبر عن تلك المنتجات التي ترضي نفس الرغبة، وتمثل المنتجات البديلة خطرا للمؤسسة من خلال:

➤ التخفيف من إستطاعة البيع التي يتجه بواسطتها بعض الزبائن إلى المنتجات البديلة.

➤ خطر اختفاء ساحة الأعمال.

➤ إتاحة الكثير من المنتجات البديلة تهديدات ومخاطر على الإنتاج الحالي القائم من خلال التحقق من سياسة

التسويق والإنتاج، حيث أنها تقدم خدمات متشابهة بعض الشيء بتكلفة ملائمة، وتستطيع المنتجات البديلة

أن تمنع من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على النفقات التي من المحتمل أن تشتريها المؤسسة والتي

من المحتمل أن تحقق لها المردودية.³

خامسا: حدة المنافسة بين المؤسسات: ويطلق عليها كذلك بمستوى المنافسة بين المؤسسات ضمن هيكل الصناعة،

ويعنى بها درجة الصراع بين مؤسسات الأعمال المتوفرة في المجال الاقتصادي أو هيكل صناعي معين، حيث تأخذ

صورة المنافسة بين المؤسسات القائمة صورة المناورة للحيازة على المنصب الفريد أو المكانة التي تعطي للمؤسسة مزايا

¹ نوال هاني، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد10، 2014، ص40.

² إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة : مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد13، 2015، ص30.

³ إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بوج بوعريج، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد15، 2016، ص294.

معينة، من خلال اللجوء إلى طريقة تركز بصورة أساسية على المنافسة السعرية أو بالارتكاز على تقديم منتجات مستجدة أو تطوير الخدمات المطروحة للزبائن، وعندما تكون الكثافة يتعين التنافس بين المؤسسات في القطاع بواسطة تضافر وتشابك عدد من الأسباب، ونذكر بعض الأسباب التي تعين حدة المنافسة والمبارزة بين المؤسسات: "ارتفاع الطاقة الإنتاجية، تعدد المتسابقين وتوازهم، تمايز المنتجات، ومعدل نمو الصناعة أو القطاع، درجة التمركز والتوازن بين المنافسين، النفقات الثابتة والعوائق التي تحول دون الخروج من ساحة الأعمال والعوائق التي تحول دون دخول للساحة التنافسية وغيرها".¹

ثانيا: المقاربات الحديثة للميزة التنافسية:

تتمثل هذه المقاربات فيما يلي:

مقاربة الموارد: إن هذه المقاربة ترجع إلى نشاطات كل من "David Ricardo, 1817, Say 1803 ونشاط Shemputer, 1934 حيث ينظر Say بواسطة "قانون المنافذ" الشائع بأن المنتج يولد حقيقة تشكيل الطلب على السلع، ذلك أن عملية تهيئة المنتجات تفتح في نفس الوقت منفذا لبقية السلع، أما نشاطات "دايفيد" تتمثل David Ricardo في نظرية الربح التي تقوم على فرضية مفادها أن اكتساب مورد واحد أو العديد من الموارد الاستثنائية يستطيع أن يحقق الكثير من المنافع لمالكها، ويستنتج مما سبق أنه على الرغم من حقيقة مقارنة الموارد جديدة من ناحية صورته الحالية، إلا أنها ترجع إلى النظريات الاقتصادية الكلاسيكية المرتبطة بالمنافسة والربح.²

ووضح Joseph Schumpeter عام 1942 أثناء فحص حقيقة المنافسة أن الصراع التنافسي هو صراع قائم على الموارد، ويعتبر هذه الأخيرة وسلية لتشكيل القيمة والدخل، لذلك قال "شومبيتر" بأن المنافسة الحقيقية لا تأتي بهدف الربح في السوق بدلا من ذلك يتم محاربة الفضاء أو المؤسسات من أجل أصول وخصائص تلك المؤسسات.³

وبخصوص هذه المقاربة فتتمثل قوتها في القدرات والموارد التي تستطيع أن تولد الميزة التنافسية والضعف متمثل أيضا في القدرات والموارد التي لا تتوفر عليها المؤسسة لكنها تبقى أساسية لبلوغ الميزة التنافسية، ويتضح ذلك أكثر من خلال: بغية تحقيق التكامل في موارد وإمكانيات المؤسسة الفريدة والمميزة، والتي لا يستطيع التخلي عنها ويتعذر محاكاتها، والتي تكون لها إستطاعة على بلوغ الميزة التنافسية بواسطة المنافسة مع بقية المتسابقين، وتوافقا مع ذلك، فإن المؤسسة هي توليفة من الموارد ممثلة ب: "الموارد البشرية التي تتمثل في المؤهلات، وتدريب اليد العاملة، والمهارات، ورأس المال الفكري، والموارد المالية مثل: الآلات، المصنع والمقر والمواد الخام، وموارد المؤسسة العامة وهي عناصر

¹ أسفيان خلوفي، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2019-2004)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 127.

² أسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 60.

³ توفيق خذري، الميزة التنافسية بين التموقع السوقي والمقاربة بالكفاءات، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجللفة، المجلد 12، العدد 03، ص 407.

متنوعة مرتبطة بمؤسسة معينة مثل تقنيات الإدارة، هيكل التقرير الرسمي والنظام الداخلي للرقابة والتخطيط، والثقافة، والمكانة، والعلاقات مع المؤسسات الأخرى".¹
فرضيات نظرية الموارد وتطبيقاتها:

إن النموذج الكلاسيكي يفترض انسجام الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها المؤسسة، وكذا توافق هذه الموارد بالحركية (القدرة على التنقل)، وخلافاً لذلك يستند نموذج الموارد على فرضيتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية حسب نموذج (Barney 1991).

- الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد: إن هذا الافتراض يركز على الموارد كركيزة للميزة التنافسية، بحيث تمثل مقارنة موارد المؤسسات كوحدات متفاوتة بالإمكانات وما هو موجود مادياً- الجوهرى وغير الجوهرى - وبالموارد المادية والبشرية، بحيث لا يمكن القول بأن هناك مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك راجع لوجود تفاوت في الموارد والخبرات والمهارات المتوفرة والثقافة التنظيمية السائدة في محيط العمل وإنما يوجد مؤسسات متشابهة نسبياً²، مثل أي نظرية فإن نظرية الموارد قائمة على فرضيات تمثل الحجر الأساس والدليل لتفسير وتحليل الوقائع الاقتصادية التي لها علاقة مع بعضها البعض.

- الفرضية الثانية: إن هذه المقاربة حسب هذا الافتراض وما يطلق عليها حركية الموارد بين المؤسسات ليست مطلقة مما يقصد بها أن اختلاف الموارد يستطيع أن يكون مستمراً نتيجة لتوافر أسباب تعيق من إمكانيتها على التحرك بصورة كاملة، ويستطيع تحويل الفاعل التكنولوجي من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع ليس بالأمر الهين والبسيط "فهي محفوظة بموجب القانون أو يتعذر محاكاتها وتقليدها مثل الهيكل التنظيمي".³

مقاربة الكفاءات: إن إدراك بعض المفكرين إلى مقاربة الكفاءات بأنها نظرية قائمة بذاتها، والبعض من يسندها ضمن مقاربة الموارد مما يقصد بها بأنها تطور لها، وقد شاع مصطلح الكفاءات بعد المؤلفات المنشورة من طرف « Parahald.k.c و Hamel.G والتي استعملوا فيها لأول مرة مصطلح الكفاءات، وجاءت هذه المؤلفات لاستجلاء أهمية الكفاءات كعنصر جد مهم في بلوغ الميزة التنافسية للمؤسسة، في الوقت الذي استندت فيه أغلب المؤلفات في "مقاربة الموارد على أهمية الأنواع المختلفة من الموارد الملموسة وغير الملموسة في تأسيس الميزة التنافسية".
ويقصد بها بأنها "مجموعة من المهارات البارزة التي يمكن أن تكتسبها المنظمة من خلال التفوق على المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية".⁴

¹ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص150.

² ليلي بوحديد، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة، مجلة أفق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد الحادي عشر، 2018، ص107.

³ أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص114.

⁴ Harith Hussein Ali1 and others, The Role of Lean Marketing In Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study At Al-Mosul Dairy Manufactory, Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 3, No. 2, June 30, 2021, P67.

ومن ناحية أخرى تم تعريف الكفاءة من قبل "الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR على أنها هي استعمال المهارات في بيئة العمل لتحقيق أفضل تنفيذ ممكن لمهمة أو نشاط".¹ وحسب "Leboyer) إنها أكثر فعالية في ظروف معينة لأنها تمثل قوائم أو تأكيدات يتمتع بعض الأفراد بالسيطرة عليها أكثر من غيرهم".² وبتعبير آخر هي: "القدرة والخصائص التي يمتلكها مسؤول مؤسسة وتأتي في شكل معرفة مهارات وسلوكيات لأداء واجبات وظيفته".³

وتصنف الكفاءات إلى ما يلي:

الكفاءات الفردية: تمثل دائرة تفصل بين المميزات الفردية والكفاءات المكتسبة من أجل التنفيذ السليم لوظائف معينة ومن بين المواصفات المرجعية للكفاءات الفردية: "أن الفرد يكون نشيط، سريع التعلم، ولديه فكرة اتخاذ القرار، يخلق المناخ المناسب للتطوير، متجه نحو العمل الجماعي"، وتستطيع المؤسسة أن تحقق الكفاءات الفردية استنادا على مواصفات مضبوطة وخالية من التحيز والذاتية في عملية التعيين بالإضافة إلى تدريب الأفراد على أساس المناصب التي يشغلونها، حيث يتوقع منهم عوائد أكبر بحيث أن الكفاءة جزء ظاهر "قدرات ظاهرة" وأخر مخفي "قدرات مخفية" حيث تمثل صفاتها "بالجبل الجليدي" كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 18: يوضح تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه

في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 249.

-الكفاءات الجماعية أو المحورية: تعرف أيضا باسم "الكفاءات أو القدرات المتميزة"، وهذه القدرات هي تلك التي تنشأ من التداخل والتأزر بين العديد من الوظائف التنظيمية، ويمكن للمؤسسات تشكيل موارد لم يسبق لها مثيل بفضل هذه الكفاءات، وبدلا من أن تحل محل الموارد فإنها تصبح متاحة نتيجة لنموها وتراكمها ولا بد أن تتمتع

¹ Dejoux Cecile, *Les Compétences Au Cœur De L'entreprise*, édition D organisation, Paris, 2001, p67.

² Leboyer Levy, *La Gestion Des Compétences*, Edition D organisation, Paris, 1996, p42.

³ Sufitrayati, Mirna Indriani, Mukhlis Yunus, Syukriy Abdullah, Mediation of Organizational Commitment : Human Resources Competence And Income Sources On Financial Management Performance (Study ON Village Gouvernement IN Aceh), *Journal of Positive School Psychology*, No 1, Vol 7, 2023, p 468.

بالمميزات التالية: "إنها تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، يصعب محاكاتها من طرف المتسابقين، كما أن المؤسسة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها الأساسية من حيث القدرات الديناميكية التي تتمتع بها".¹ الكفاءات الإستراتيجية أو التنظيمية: يشار إليها بدلا من ذلك باسم "الكفاءات الأساسية أو كفاءات المؤسسة أو الكفاءات المركزية"، وهي عبارة عن سلسلة من المهارات والتقنيات التي تساعد بأسلوب توضيحي في القيمة المضافة للمنتج النهائي"، ومن وجهة نظر (Cécile Dejoux) حتى تكون الكفاءات التنظيمية مهمة من الضروري أن تتوفر فيها سمات أهمها: "أن تكون استثنائية أو متميزة عما يمتلكه المتسابقون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة ولا يمكن تقليدها".²

يقترح كل من Hamel و Prahal ثلاثة فرضيات تستطيع بواسطتها لأي مؤسسة معرفة كفاءاتها الإستراتيجية: تتيح الكفاءة الأساسية الدخول إلى الأسواق الكبيرة والمتنوعة. من الضروري أن تحقق الكفاءة الأساسية مساهمة كبيرة في المنتج. ينبغي أن يكون من الصعب على المتسابقين تقليد الكفاءة الأساسية. وحسب Leonard-Barton (1992) تتكون الكفاءات الأساسية للمؤسسة من أربعة عناصر: معرفة ومهارات الموظفين من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة. النظم التقنية والمعرفة. أنظمة التسيير وكذلك اليقظة الإستراتيجية.

نكرس عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية عن طريق القيم والمعايير.³ لذلك فإن الكفاءة الإستراتيجية هي عنصر بشري مفيد ونادر، فهي متأصلة بعمق في تنظيم وتشغيل الشركة، وعلى هذا النحو، يصعب نقلها وهي غير قابلة للتقليد والاستبدال، وفي الواقع، الكفاءة الإستراتيجية لا تنفصل عن الشركة، وقيمتها منطقية فقط فيما يتعلق بالشركة التي تستخدمها وتطورها⁴، أي ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمة التي تستخدمها وتطورها، وعلى هذا الأساس يجعل المنظمات تتسابق من خلال إنشاء وتنمية كفاءاتها الإستراتيجية من أجل اكتساب ميزة تنافسية.⁵

تستنتج الباحثة مما سبق، إن الكفاءة معيار إستراتيجي للمنظمة كونها متغيرا ضروريا لتأقلمها مع بيئتها، حيث تستطيع التأثير على بيئتها وفعاليتها من حيث أنها مشروطة بقدراتها على استغلال مواردها الداخلية وتطويرها

¹ سلمى رزق الله، أمينة مساك، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، 2017، ص 311.

² خميسي بوكوف، تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة Iso 9001، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص-ص: 304 - 305.

³ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، 2010، ص-ص: 54.

⁴ Samah Souleh, La Gestion Des Competences Dans L entreprise, *Revue des Economies Financieres, Bancaires et de management*, N04, 2017, p 07.

⁵ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 54 - 55.

بشكل أساسي، ووفقا لمقاربة الموارد البشرية فإن المنبع الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة هي الموارد البشرية للمنظمة، حيث أنها تحقق قيمة وتعد نادرة وغير قابلة للاستبدال بصفة تامة، فالموارد البشرية تعتبر خزانا للرأس المال البشري المتكون من العمال والمسيرين.

بحيث ينظر (Porter) إلى الموارد البشرية على أنها هي التي تخلق القيمة، وإن إدارتها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة "تنمية الكفاءات والتحفيز"، حيث تعتبر العنصر الأساسي في تطوير الميزة التنافسية، وذلك وفق تحليله للأنشطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة المستولة إستراتيجيا عن إحراز القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية حسب أسلوب سلسلة القيمة¹

وهذا ما يوضحه الشكل رقم 19:

موارد ذات قيمة	موارد نادرة	موارد يصعب تقليدها	موارد يدعمها التنظيم	المضامين التنافسية	الاداء
لا	-	-		عدم وجود ميزة تنافسية	ضعيف
نعم	لا	-		ميزة متماثلة	متوسط
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة	فوق المتوسط
نعم	نعم	نعم		ميزة تنافسية مستدامة	جيد ومتميز

المصدر: أحمد مصنوعة، "مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب دول، بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03، 04 ديسمبر 2012، ص 10.

"وحسب هذه المقاربة لكي تكون الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا يساعد في إنشاء ميزة تنافسية مستدامة لا بد أن تتمتع بنفس مميزات الموارد الإستراتيجية وهي:

مساهمة الموارد في خلق القيمة.

الموارد النادرة.

المورد غير قابل للتبديل.

لا يمكن تقليد المورد".²

¹ صبري مقيم، أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، 2008 ص 178.

² المرجع نفسه، ص 179.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية ومنهج علمي قائم على مجموعة من القواعد والمبادئ والممارسات، التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها لتحسين وزيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة، خاصة أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الفلسفة والمنهج الذي تتخذه المؤسسة، لذلك لا تعتبر أدوات مؤسسة ما ومراحلها ومتطلباتها ضمانات لتطبيقها الناجح، بل هي ضمانات لاستمرارية المؤسسة وقدرتها على تجاوز التحديات والمشكلات، والتي غالبًا ما تتجلى في تكييف ومقاومة العمال للمستجدات والتزام الرؤساء أي القيادة العليا بالتغيير التنظيمي، ومن المعروف أنه من الممكن تحقيق الجودة في مؤسسة ما من خلال التكامل مع جميع أقسام المؤسسة، ابتداء من المواد الخام إلى المنتجات النهائية، التي تشرف عليها جميع الموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود نظام معلومات قوي يوفر للمؤسسة جميع المعلومات اللازمة لتحسين الأداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة وجود كفاءات بشرية تحسن تسير هذا النظام، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على المعايير العالمية ISO والتي يمكن من خلال تطبيقها تحسين ورفع مستويات الجودة، وبالتالي ولوج المؤسسة إلى عالم الأعمال وغزو الأسواق.

الفصل الثالث:

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة
التنافسية

المبحث الأول: النماذج المفسرة للتميز بالجودة:

ستتم دراسة هذا المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول: النموذج الياباني والأوروبي للتميز بالجودة:

قبل التطرق للنموذج الياباني والأوروبي لا بد من توضيح معنى الجائزة وأهدافها:

جوائز التمييز:

يقصد بأنها: "منحة مادية أو عينية أو كليهما، تعطى مقابل عمل يؤديه فرد أو مجموعة في ميادين متنوعة، وتصنف إلى صنفين: جوائز تحفيزية وتقديرية".¹

بحيث التحفيزية: هي تلك التي تنشأ عن التقدم في التكنولوجيا الحالية وصقلها، بهدف تحفيز الإبداع والاكتشافات التي ليست موجودة بعد أو يصعب العثور عليها بسهولة في الواقع، أما الحوافز التقديرية النظر في الجوائز المحتملة للنجاحات السابقة.¹

أهداف جوائز الجودة:

من المتوقع أن يؤدي إنشاء وتنفيذ جوائز الجودة إلى تحقيق عدد من الأهداف، وعلى رأسها التذكير بأهداف المؤسسة المتعلقة بالجودة Quality Objectives وليس فقط الأهداف الكمية Quantity Objectives، إلى جانب الأهداف الأساسية الأخرى، بما في ذلك:

- إعلام جميع أعضاء المؤسسة بأهمية الجودة بواسطة زيادة الوعي بالدور الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات والمنتجات هذا من منظور، وبناء المكانة التنافسية الشاملة للمؤسسة من منظور آخر.
- التكيف مع إجراءات التعبير عن الامتنان للأفراد في المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق معايير الأداء العالي.
- إمكانية الوصول إلى المعلومات حول تصور الجودة والتميز وإستراتيجيات خلق مجتمع متكامل للجودة.
- إن جهود المؤسسة لوضع معايير الجودة الشاملة في كافة أنشطتها الفنية والإدارية مدعومة بجوائز وأوسمة. وهناك طريقتان أساسيتان يبرر بعض الأشخاص عن مشاريع الجوائز الوطنية وهي:
- تتكون الجائزة من كلمات شكر وإعجاب مشجعة مبنية على السلوك المقصود للمنظمين.
- إن الجائزة سواء حسب تفسيرها فلسفياً أو علمياً هي تعبير عن المعايير الحديثة المتعلقة بالاهتمام بالجودة.²

أولاً: النموذج الياباني حسب جائزة ديمينغ Deming Prize :

وهي من بين الجوائز الأكثر أهمية في العالم لإدارة الجودة الشاملة، تم تأسيسها في سنة 1951 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين تكريماً لجهود ديمينغ ومساهماته الكبيرة في نطاق الجودة وخاصة مساهماته في تطوير أدوات الجودة

¹ سلطان بن سليم سالم الثبيتي، عبد الله بن علي إبراهيم عسيري، دور جوائز التميز في تحفيز التربويين على تجويد أعمالهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 8، العدد 05، 2019، ص 28.

² إبراهيم أحمد الجبوري مسير، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، ردمك، 2010، ص 327.

واستعمالها في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي كانت أحد عوامل نجاح المنتج الياباني في كافة مناحي العالم.¹ ومن المثير للاهتمام أنه في الثمانينات قبل انتقاله إلى اليابان أصر على تأييد نفس المبادئ وذلك في أعقاب العرض المذهل الذي قدمته اليابان للسلع والخدمات عالية الجودة للمجتمع العالمي.²

تهدف هذه الجائزة إلى تحسين مستوى الشركات اليابانية في جميع المجالات وعلى جميع المستويات باستخدام مبدأ الشهير: PDCA Deming:

بحيث يتم تنظيم حفل توزيع الجوائز كل عام والذي يقام في نوفمبر خلال شهر الجودة في اليابان.³

وتعطى جائزة ديمنج لثلاث فئات وهي:

- جائزة ديمنج للأفراد:

تعطى للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

- جائزة ديمنج للتطبيقات:

تعطى للمؤسسات التي حصلت على أعلى معدلات التميز من حيث الأداء وفق المعايير التي تنشرها كل سنة من طرف هيئة الجائزة.

- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات:

هي إحدى أقسام جائزة ديمنج وتعطى للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حصلت على أعلى معدلات التميز في تطبيق آليات مراقبة الجودة أو الجهود المبذولة إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة وهذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:

سياسات الإدارة: (20 نقطة).

تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل (20 نقطة).

الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي (20 نقطة).

نظم العمل (10 نقاط).

تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة).

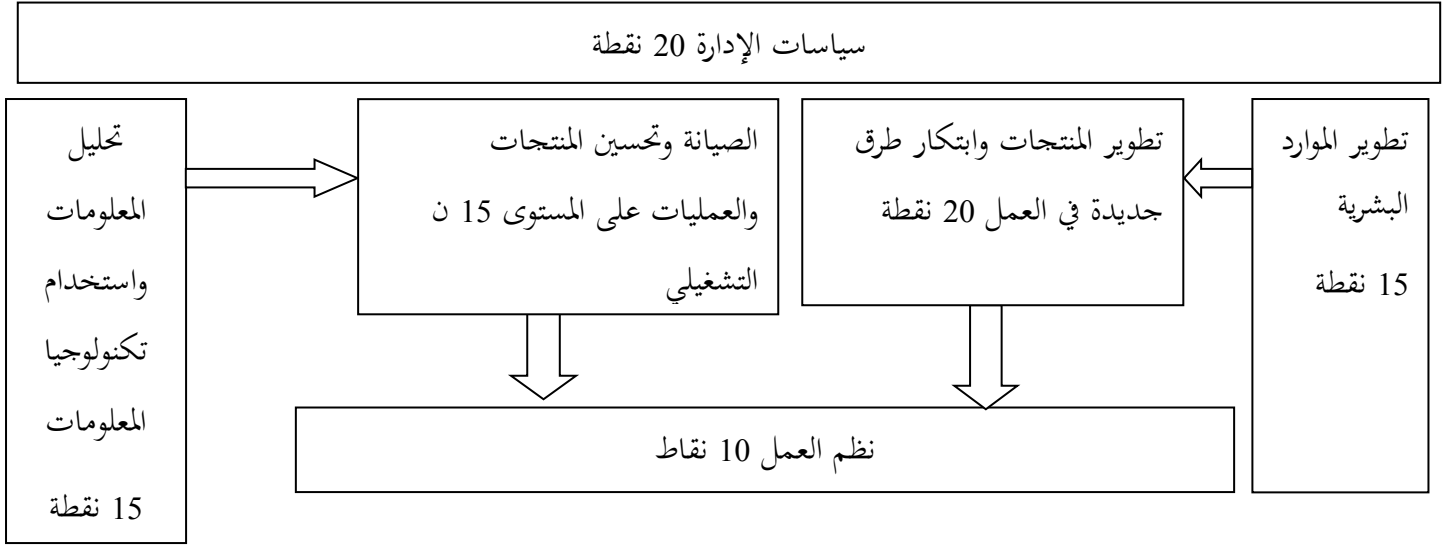
تطوير الموارد البشرية (15 نقطة).

¹ إباد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص138.

² علاء جراد، دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي في النمو الاقتصادي، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 21، 2018، ص 41.

³ Slaimi Fayrouz and others, L EFQM Comme Modele D excellence Pour La Mesure De La Performance Des Entreprises- Etude De Cas L Entreprise Fertial/Annaba, Journal of Financial Accounting and Managerial Studies, N01, Vol 08, 2021, p 818.

والشكل التالي رقم 20: يوضح النموذج الياباني حسب جائزة ديمغ



المصدر: يتصرف من الباحثة بناء على المعايير المذكورة أعلاه.

ثانيا: النموذج الأوروبي لجائزة EFQM

بغرض تطوير تنفيذ عمليات الجودة أمضت أربع عشرة مؤسسة أوروبية وثيقة عمل في عام 1988 والتي شكلت الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، لقد شكلوا غالبية الشركات الكبرى في العام، وفي عام 1992 تم الإشراف على إدارة الجودة من قبل المؤسسة الأوروبية، وينظر إليها على أنها كانت خاضعة لسيطرة إدارة رشيدة، وتقوم على ثلاثة مساعي أساسية وهي: تستند لإحراز التميز في الشغل، وتشجيع المؤسسات على تحسين مبادراتها للنهوض وضمان الرقي في أعمالهم، وطرح النتائج المطبقة في مختلف الميادين وفي كافة نشاطات المؤسسة، بحيث تسعى المؤسسات الأوروبية لتحقيقها في مارس من كل سنة ليتم تقييمها من قبل حوالي مائتي مدير وخبير في الجودة يتم استقطابهم من كافة نواحي أوروبا.¹

- العناصر التسعة الأساسية في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) :

يشار إلى نموذج التميز، الذي يحتوي على تسعة معايير مقسمة إلى فئتين على أنه "حافز نحو التميز المستدام للمؤسسات الأوروبية"، وترتبط أربعة معايير بالنتائج، "بما في ذلك رضا العملاء والنتائج التي حققها الموظفون والنتائج على الأداء والتأثير على المجتمع"، في حين ترتبط خمسة معايير بالمتغيرات "بما في ذلك القيادة والسياسة والإستراتيجية والموظفين، الشراكات والموارد المستخدمة والعمليات"، والمتمثلة فيما يلي:²

¹ ميلود زيد الخير، "إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر - دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص182.

² Rammune Kasperaviciute, L application Du Modele EFQM d Excellence Aux Etablissements de L enseignement Superieur, Viesoji Politika Ir Administravimas Public Policy and Administration, T 10, Nr 3, Vol 10, No 3, 2011, p 390, 391, 392.

- القيادة:

يطلق عليها كذلك بالإدارة العليا وهذه الأخيرة هي من تتولى كل مهام المؤسسة بحيث هي المسؤولة عن كل ما يحدث داخل وخارج المؤسسة¹

- الإستراتيجية:

ينص المعيار الثاني في نموذج التميز EFQM على أن المؤسسات ذات المستوى العالي من الضروري أن ترسم إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة بغية تنفيذ مهمتها ورؤيتها، وينطوي هذا "المعيار على 4 معايير فرعية و23 نشاطا فرعيا، بوزن نسبي بلغ 10% أي ما يعادل 100 نقطة من أصل 1000 نقطة".²

- الموارد البشرية:

ينص المعيار الثالث في هذا النموذج على أنه: كيف تقوم المؤسسة بإدارة وتحسين وإطلاق العنان للمعرفة والقدرات الكاملة لموظفيها على الصعيد الذاتي والفريقي والمؤسسي؟ وتقوم بتطوير هذه الجهود لدعم إستراتيجياتها وسياساتها وإدارتها الفعالة لأعمالها.³

- الشراكة والموارد:

"هي المعيار الرابع في نموذج التميز لدى EFQM" والذي يتم تعريفه على أنه " الأسلوب التي تنظم بها المؤسسة وتعامل مع علاقاتها والموارد الداخلية لدعم إستراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها"

- العمليات:

"هي المعيار الخامس في نموذج التميز لدى EFQM" والذي يتم تعريفه على أنه طريقة رسم وإدارة وتطوير عملياتها لتقوية سياساتها وإستراتيجيتها والوفاء لاحتياجات عملائها والأطراف المهتمة وإحراز منفعة لهم.⁴

- نتائج المتعاملين:

هي المعيار السادس في نموذج التميز EFQM أي النتيجة التي تصل إليها وإحرازها للمستفيدين.

- نتائج الموارد البشرية:

هي المعيار السابع في نموذج التميز EFQM ويقصد به ما تصل إليه المؤسسة فيما يتعلق عملائها الداخليين.

¹ نور الدين ساسي، خيس بنحميده، دليل إدارة الجودة الشاملة بمراحل التعليم العام في الوطن العربي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007، ص 30.

² الطاهر لوارسية، اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء و التعلم التنظيمي - تجربة مؤسسة فرتيال، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 263.

³ EFQM, Starting Out On The Journey To Excellence, The EFQM Excellence Model In Action Active Booklet, 2000, p 6.

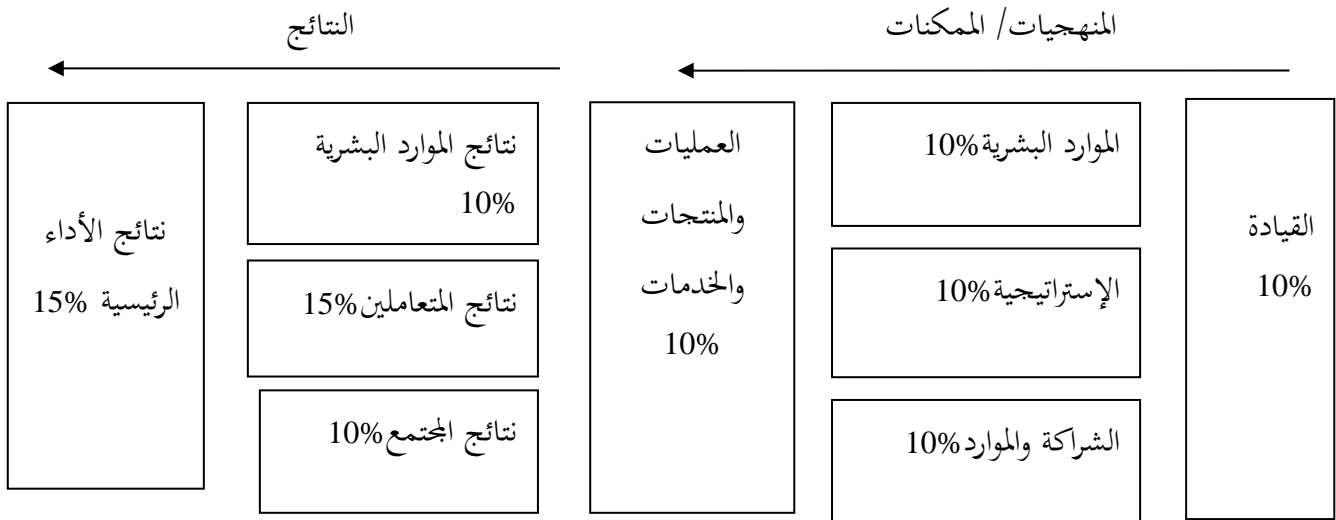
⁴ شريط كمال، خلوفي سفيان، دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص 533.

- نتائج المجتمع:

هي المعيار الثامن في نموذج التميز EFQM ويعرف على أنه ما تصل إليه المؤسسة ويتعلق بالمحيط الاجتماعي الداخلي والخارجي عند الإقتضاء

- نتائج الأداء الرئيسية:

هي المعيار التاسع في نموذج التميز EFQM أي ما توصلت إليه من مخرجات التي كانت مصممة من قبل¹
الشكل رقم 21: يوضح العناصر الأساسية في نموذج التميز الأوروبي



المصدر: بتصريف من الباحثة بناء على المعايير المذكورة سابقا.

- طرق استخدام النموذج:

يستعمل هذا النموذج على نطاق واسع في المنظمات ويمكن استعماله بعدة أساليب: كأسلوب للتقدير الشخصي.

كوسيلة للمفاضلة المعيارية مع المنظمات الأخرى.

كمراجع لتحديد المجالات التي تتطلب التغيير الإيجابي.

كأساس لمفردات مدججة وأسلوب للتخمين.

"هيكل لنظام إدارة المؤسسة"².

- فوائد استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

سيمكن نموذج التميز للمؤسسات من بلوغ ما يلي:

تقدير أداائهم عن طريق رحلة التميز، بواسطة إعانتهم على إبراز قدراتهم الأساسية والفجوات بالاعتماد على الرؤية والرسالة الموضوعية من قبل.

¹ شريط كمال، مرجع سبق ذكره، ص 533.

² عبد العزيز قتال، توفيق حناشي، إمكانية تطبيق معايير ممكنات النموذج الأوروبي للتميز لتقييم الأداء دراسة حالة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2020، ص 29.

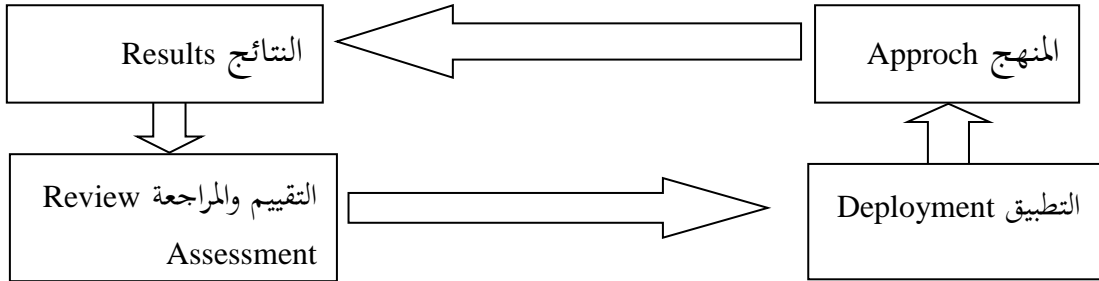
إنشاء وتحديد صيغة متفق عليها وأسلوب تخمين داخل المؤسسة بأكملها تكفل التغيير الفعال للأفكار سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

دمج كل من المبادرات القائمة والمصمم لها مسبقا لتقليل التداخلات وإبراز الفجوات.
تطوير الهيكل الأساسي لنظام إدارة المؤسسة.¹

- منهجية الرادار RADAR أداة العمل (التقييم) للنموذج الأوروبي للتميز:

يرتكز النموذج الأوروبي للتميز في تقييمه لإدارة الجودة على أداة RADAR، وهو الاختصار الذي تعتمد عليه EFQM لوصف المنطق الكامن وراء أداة التشخيص التي طورتها لمساعدة أي مؤسسة في إدارة طريقة عملها الحالية بشكل أفضل، وتحديد نقاط القوة الحالية التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها، وأيضا التأكد من امتلاك الأساليب التي ستحقق النتائج المطلوبة سواء على المدى القريب أو على المدى البعيد، ومدى تطبيق هذه المناهج بشكل ملائم، ومراجعة وتقييم وتحسين الأساليب المستخدمة للتعلم والتحسين من خلال تقييم العناصر التالية: النتائج Results - المنهجية Approach - التطبيق Deployment - التقييم Assessment - Review والمراجعة²، وهو إطار تقييم ديناميكي وإدارة أداة قوية توفر نهما لغرض فحص أداء أي منظمة، كما هو موضح في الشكل الأتي:³

الشكل رقم 22: يوضح منهجية RADAR



المصدر: بتصريف من الباحثة بناء على المعلومات المذكورة سابقا.

يتضح من الشكل رقم 22، "أنه عندما تجرى هذه المنهجية كدورة تباشير بإبراز النتائج المشتركة (مجموعة من عناصر النتائج المبنية النموذج)، بعد ذلك استعمال نهما خاصا للوصول إلى هذه النتائج، بواسطة إنشاء السياسات والاستراتيجيات وعمليات التخطيط (أي استثمار في القدرات بناء على النموذج)، من خلال تفعيل هذه القدرات

¹ عبد العزيز قتال، توفيق حناشي، مرجع سبق ذكره، ص 30

² نواف أبو شمالة، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد المائة والستون، 2022، ص-ص 13-14.

³ Akyay Uygur, Sevgi Sumerli, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol 2, Issue 4, 2013, p 98.

وتحريكها وتشغيل طاقاتها وإطلاق العنان لها، وتتم عملية مراقبة الأداء والكشف عن الأخطاء، ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء أي أن عملية التدريب، الابتكار والإبداع تتم وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج".¹

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي والجزائري للجودة:

ستتم دراسة هذا المطلب من خلال العناصر التالية وهي:

أولاً: النموذج الأمريكي جائزة الجودة في المملكة المتحدة (UKQA):

أنشأت المؤسسة البريطانية جائزة المملكة المتحدة للجودة (ukQa) في سنة 1994، وتمنح هذه الجائزة لشركات القطاع العام والخاص والتطوعي، وتتكون من أربع فئات رئيسية بما في ذلك الشركات التي يعمل بها 250 موظفاً أو أقل، والشركات التي يعمل بها 251 موظفاً أو أكثر مع إدراج الشركات التابعة، والشركات في القطاعين العام والتطوعي ذات 250 موظفاً أو أكثر والشركات في القطاعين العام والتطوعي ذات 251 موظفاً أو أكثر.²

إلى جانب جائزة ديمينغ والجائزة الأوروبية وغيرها من الجوائز، تعد جائزة مالكوم بالدريج واحدة من أهم الجوائز العالمية، وتعطى هذه الجائزة لمؤسسات الأعمال الأمريكية سواء كانت في مجال الإنتاج أو الخدمة، وتمنح الجائزة للمؤسسة التي يتميز أداؤها بين المؤسسات الأمريكية الأخرى، وبعد إقرار القانون رقم 100 من قبل الكونغرس ومصادقة الرئيس الأمريكي رونالد ريغن سنة 1987 تم إنشاء هذه الجائزة، والغرض منها تعزيز إستراتيجيات جودة المنتج والتركيز على العميل، وبما أن معاييرها تركز بأهمية كبيرة على جودة الخطط الإستراتيجية فضلاً عن الابتكار والإبداع في مجالات السلع والتقييم فقد كان ينظر إلى هذه الجائزة على أنها تمثل انطلاقة أساسية في عمل المؤسسات الأمريكية،³ وعليه يمنح الرئيس الأمريكي الجائزة سنوياً للمؤسسة المستحقة بعد فحص دقيق لكافة نشاطات المؤسسات التي تسعى إليها، وتحدث عملية التقييم بسرية تامة وتخص كافة المؤسسات يوم تسليم الجائزة، وتعلن عن المؤسسة الفائزة فيها، وسميت هذه الجائزة باسم مالكوم بالدريج وهو وزير التجارة الأمريكي كرد عن مجهوداته في تحسين أداء المؤسسات الأمريكية وهو من أهم الشخصيات في العالم الذين يهتمون بالجودة، وهي تقع مكتبها في المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية.⁴

بحيث يتم إعطاء الجائزة إلى ثلاث فئات من الشركات وهي: الشركات الصناعية الكبيرة، الشركات الخدمية الكبيرة والشركات الصغيرة،

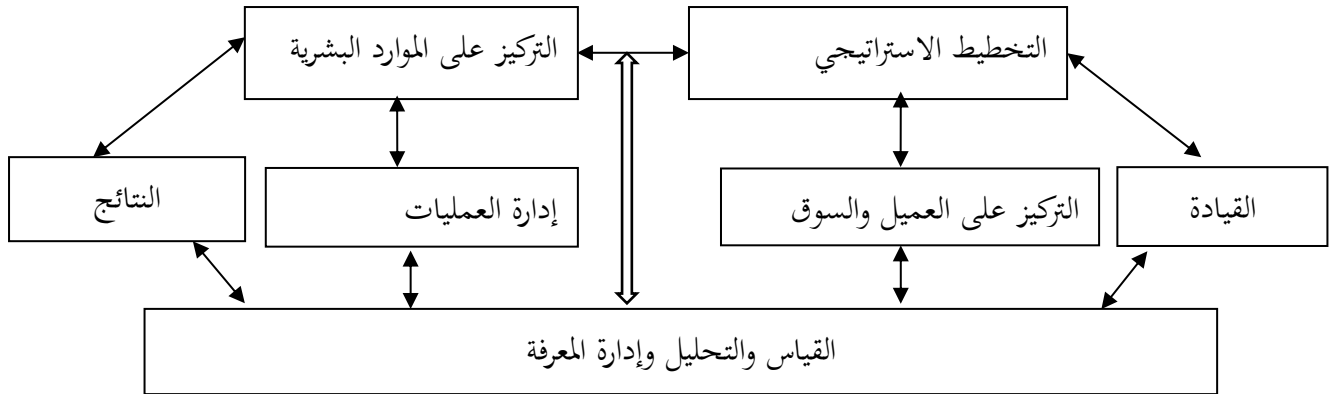
¹ عبد الرؤف حجاج، محمد زرقون، مداخلة بعنوان: "نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) - دراسة تحليلية-، ملتقى وطني بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص10.

² عبد الله إبراهيم الدرهمكي، حسن صالح الظافري، تر: نهي مطر خميس، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، دبي دولة الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص46.

³ محمد إبراهيم محمد حسين، مدى توافر متطلبات جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية للجودة في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية، تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 134، 2019، ص-ص: 108-109.

⁴ المرجع نفسه، ص109.

والشكل رقم 23: يوضح معايير النموذج الأمريكي



المصدر: بتصرف من الباحثة بناء على عناصر النموذج.

وتكون عملية توزيع النقاط على عناصر النموذج من أجل تحديد مستوى التميز في المؤسسة على النحو التالي:

- القيادة (100 نقطة):
- أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في تكريس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة في المؤسسة.
- المعلومات والتحليل (70 نقطة):
- من حيث قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معلومات المتعلقة بتخطيط الجودة وتحسينها.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة (60 نقطة):
- من حيث تكامل متطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة.
- الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للقوى العاملة في تحسين الجودة.
- الإفادة من الموارد البشرية (150 نقطة):
- تأكيد الجودة (140 نقطة):
- بتصميم وإدارة الأنظمة لضمان مراقبة الجودة في جميع عمليات المؤسسة.
- نتائج تأكيد الجودة (180 نقطة):
- عرض الإنجازات والتحسينات في الجودة من خلال المقاييس الكمية.
- رضا العملاء (300 نقطة):
- من خلال تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن وتقديم النتائج استجابة لها.

المجموع الكلي: 1000 نقطة¹

في حين، يتم اختيار المؤسسة الفائزة في المسابقة من طرف لجنة تضم مختصين مدربين من الحكومة والصناعة الأمريكية، ويستخدم معايير متوازنة مع النقاط كوحدة حسابية لتقييم مستوى المؤسسات المنافسة، بالارتكاز على

¹ أحمد عازب الشيخ، "دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 Version 2000)", رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011، ص-ص: 48-49.

معايير لها أوزان على شكل نقاط وبأغلبية النقاط يتم الإعلان عن الشركة الفائزة، وتعد شركة IBM هي إحدى المؤسسات التي حصلت على جائزة مالكولم بالدريج، ونوضح فيما يلي معايير جائزة بالدريج¹:
الجدول رقم 06: يبين معايير الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية:

ت	الفئة والمفردات	علامات التقييم للمفردة	علامة تقييم الفئة
1	القيادة القيادة التنفيذية المسؤولية الاجتماعية والرسمية	70 50	120
2	التخطيط الاستراتيجي تطوير الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية	40 45	85
3	التركيز على الزبون والسوق المعرفة بالزبون والسوق العلاقات مع الزبون ورضاه	40 45	85
4	التقييس والتحليل وإدارة المعرفة التقييس والتحليل ومراجعة أداء المنظمة إدارة المعلومات والمعرفة	45 45	90
5	التركيز على الموارد البشرية أنظمة العمل تعليم الأفراد رضا العاملين	35 25 25	85
6	إدارة العملية (التشغيل) عمليات توليد القيمة العمليات المساندة وتخطيط العمليات	45 40	85
7	النتائج النتائج السلعية والخدمة النتائج المركزة على الزبون النتائج المالية والتسويقية النتائج للموارد البشرية	100 70 70 70 70 70	450

¹ المرجع نفسه.

		النتائج لفاعلية المؤسسة	
		النتائج للقيادة والمسؤولية الاجتماعية	
	1000	المجموع	

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص-ص: 342، ص343.

مراحل جائزة مالكوم بالدريج:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

الحصول على الطلبات من المؤسسات التي تسعى إلى المشاركة.

التقييم المستمر والمحاييد والفردى لتقارير المؤسسات.

يتم تعيين المؤسسات المؤهلة للانتقال إلى الجولة الثانية والمرتبطة بالتقييم الجماعي بواسطة الحكام.

يكون الفحص جماعة بواسطة الحكام.

تحديد المؤسسات التي تتأهل للمرحلة التالية والمرتبطة بالزيارات مالكوم بالدريج.

الاطلاع على الزيارات الميدانية التي تم تنفيذها.

التقييم النهائي واقترح أسماء المؤسسات التي ستحصل على الجائزة.

تقديم تقارير التغذية الراجعة التي توضح مزايا كل عنصر من عناصر التقييم وعيوبه وفرص التطوير للمؤسسات الحائزة على الجوائز.¹

ثانياً: نموذج الجائزة الجزائرية للجودة:

أنشأت الجزائر جائزة وطنية تعرف باسم جائزة الجودة الجزائرية في مارس 2000 وبمساعدة من وزارة الصناعة بحيث تم الإعلان عن هذه الجائزة لأول مرة في عام 2001 في محاولة منها لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية وزيادة فهمها لأهمية الصناعة ومحاكاة الدول المتقدمة.

للإشتراك والتأهل للفوز بالجائزة يجب:

وفي كل عام بحلول 29 يوليو، يتم إعداد ملف الترشيح للجائزة وإرساله إلى المديرية العامة للتنسيق والتقييس بوزارة الصناعة.

التقويم الأولي: يتم التعامل مع المعلومات الواردة في الملف بسرية تامة من خلال اختبار متعمق والذي يقوم به فريق من المقيمين أو المدققين الذين يزورون المؤسسة للتأكد من العناصر المختلفة التي تم تطويرها، والمشاركين في التقييم هم من لهم الأحقية بالتقييم.

¹ عبد المنعم كاظم عبد المنعم، "مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في أمانة بغداد مقابل معايير الاعتماد الدولي ISO 9001:2000"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة إدارة المشاريع، جامعة سانت كليمنش العراق، 2014، ص-ص: 69-70.

ستحصل أفضل مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري على هيئة شرفية ومكافأة مالية قدرها مليوني دينار جزائري كجائزة تقديرية، وسيتم الكشف عن المؤسسة الفائزة في اليوم الوطني للتقييس الذي يصادف 19 ديسمبر من كل سنة.¹

- معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة:

يخضع النموذج الجزائري لمراجعة في معايير التقييم لجعله أقرب في شكله العام إلى معايير التقييم التي تم تحديدها في النماذج المدروسة سابقا، بغية الارتقاء به إلى مصاف النماذج العليا عالميا ودعم التطوير المستمر للفكر الإداري، وعليه، بدأ هذا النموذج يتمحور حول ثمانية معايير أساسية، "سبعة منها هي المدخلات (التزام الإدارة، الإستراتيجية والأهداف، الإصغاء للعملاء، السيطرة على الجودة، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة الأفراد) والمعيار الثامن يمثل النتائج، أصبح في صيغته المالية المستوحاة من النموذج الأوروبي يعتمد على 9 معايير أساسية مصنفة في 9 فصول، لكل منها تقييما نقطيا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى".²

الجدول رقم 07: يبين عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للتميز

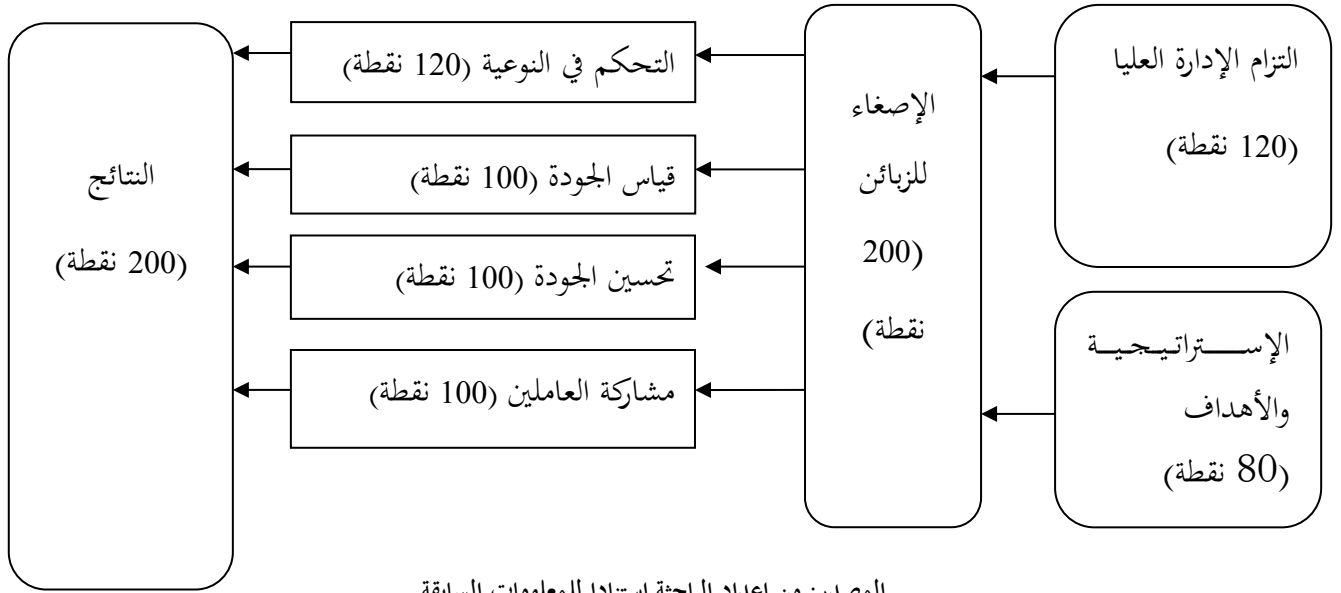
التنقيط	عناصر التقييم	الفصل
120 نقطة	التزام الإدارة العليا	الفصل الأول
90 نقطة	الإستراتيجية والأهداف	الفصل الثاني
100 نقطة	إدارة العاملين	الفصل الثالث
80 نقطة	إدارة الموارد	الفصل الرابع
260 نقطة	إدارة العمليات	الفصل الخامس
120 نقطة	الاستماع للعميل	الفصل السادس
80 نقطة	رضا العاملين	الفصل السابع
60 نقطة	الاندماج في الحياة المجتمعية	الفصل الثامن
90 نقطة	النتائج التشغيلية	الفصل التاسع
1000 نقطة		المجموع

Source :Ministère De Développement Industriel et de Promotion De Linvestissement, Le Prix Algérien De La Qualité, Objectifs De Participation Et Questionnaire, édition 2015, p 19.

¹ ريفيق مرزوقي، "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (سطيف)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص 113.

² مليكة مقداد، مرجع سابق الذكر، ص 246.

والشكل الموالي رقم 24: يوضح رؤية الجودة وفقا للنموذج الجزائري:



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للمعلومات السابقة.

أما فيما يتعلق المؤسسات الحائزة على هذه الجائزة في الجزائر يوجد مجموعة من المؤسسات، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم 08: المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة (2005-2019)

السنة	الطبعة	المؤسسة الحاصلة على جائزة الجودة الجزائرية
2005	03	(BCR)
2006	04	(ENASEL)
2007	05	(ELRIME)
2008	06	(TRANSMEX)
2009	07	مؤسسة ميناء بجاية
2010	08	(ENAP)
2011	09	(CONDOR)
2012	10	شركة أوعمران للخزف (الغزوات)
2013	11	شركة ENIEM
2014	12	مؤسسة كناوف بلاتر فلوروس لإنتاج الجبس (وهران)
2015	13	منشأة السكك الحديدية انفراري (فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية ومخابر فينوس)
2016	14	شركة ENIEM
2017	15	مؤسسة كوندور
2018	16	شركة الإسمنت لعين الكبير (مجمع الصناعي لإسمنت الجزائر) (جيكسا) سطيف
2019	17	شركة سيتال لصناعة وصيانة عربات الترامواي (الجزائر العاصمة)

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم www.mdipi.gov.dz على الساعة 25: 14 يوم 2023/06/25.

من وجهة نظر الباحثة تستنتج من خلال الجدول رقم 08، بأن غالبية المؤسسات التي تحصلت على جائزة الجودة هي مؤسسات صناعية، وهذا إن دل على شيء إنما يدل، على افتقار الدولة الجزائرية بكافة مؤسساتها إلى ثقافة التغيير الإيجابي أو ما يعرف بالجودة، وهذا ما تحتاجه المؤسسات للنهوض والإرتقاء بخدماتها ومنتجاتها بحيث إن هذا التغيير الهادف لا يقتصر على المؤسسات الإنتاجية فحسب، وإنما يشمل حتى المؤسسات الخدمية وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هو معمول به في اقتصاديات دول العالم ولاسيما الدول المتطورة حتى تغزو السوق التنافسي المحلي وتقتحم السوق العالمي، شيئا فشيئا إلى أن تصبح مؤسسة رائدة لاتعرف الفشل ولا الانحطاط ولا الخسارة وإنما همها الوحيد هو التطور اللامتناهي والاستثمار وزيادة الإيرادات.

وهذا ما يتطلب من الدولة الجزائرية، نشر الوعي بخصوص الجودة وضرورة إقناع المؤسسات الجزائرية بكل أنواعها بالمشاركة في مسابقة الجائزة الجزائرية للجودة، وهذا ما يؤدي بها إلى التنافس والرغبة في إنتاج وتقديم خدمات مميزة ومتقنة.

المطلب الثالث: نموذج دبي والنموذج الأردني للجودة:

ستناقش الباحثة في هذا المطلب العناصر التالية:

أولاً: نموذج دبي لجائزة الجودة: بمبادرة "الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي"، تم الإعلان عن إنشاء "جائزة محمد بن راشد آل مكتوم" في دبي 28 أكتوبر 2001 لها شخصية اعتبارية مستقلة، ويديرها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز رفقة مجموعة "طلال أبو غزالة وشركائه الدولية"، الهدف من الجودة هو تعزيز الجهود المبتكرة وأفضل الممارسات في المؤسسات العربية، بالإضافة إلى دعم الاهتمام بأدوار هذه المؤسسات في خدمة جمهورها وتنمية مواردها وتفعيل مبادراتها. كما يسعى هذا النهج أيضا إلى تعزيز قدر أكبر من التوافق في المؤسسات العربية وتبادل الخبرات واللقاءات بينهم، ويعتمد نموذج دبي للتميز على ستة معايير هي: ¹أولاً: معايير تقييم المؤسسة العربية المتميزة/ المؤسسة الحكومية العربية المتميزة.

ثانياً: معايير تقييم التجربة الإدارية المتميزة.

ثالثاً: معايير تقييم الشخصية الإدارية العربية المتميزة.

رابعاً: معايير تقييم المرأة الإدارية العربية المتميزة.

خامساً: معايير تقييم المدير العربي المتميز.

سادساً: معايير تقييم الموظف العربي المتميز.²

وللجائزة ثلاثة فئات:

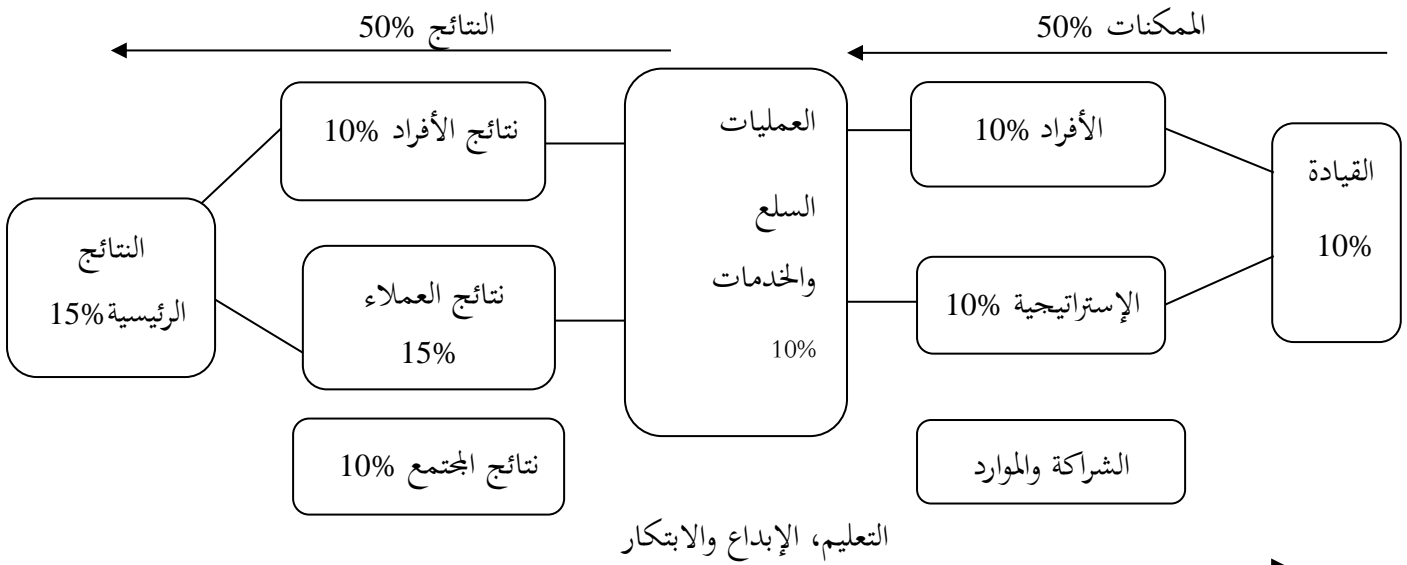
¹ميلود زيد الخير، رشام كهينة، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التمييز والتعليم التنظيمي، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد 16، 2014، ص-ص: 285-286.

²المرجع نفسه، ص 286.

1. جائزة دبي الذهبية للجودة (GOLD): إن المؤسسات في كافة الصناعات التي سبق لها أن حصلت على جائزة دبي للجودة هي مؤهلة للحصول عليها
2. جائزة دبي للجودة (DQA): بعد ثلاث أعوام يحق للفائزين الترشح للجائزة الذهبية، وتعطى للمؤسسات التجارية في كافة القطاعات الاقتصادية كالخدمات السياحية، التصنيع، الموارد المالية والحرفية، المهنية، الإنشائية.
3. برنامج تقدير دبي للجودة (DQAP): يحصل الفائزين على شهادة تقدير كإمتنان لجهودهم وعملهم الجاد على طريق التميز، ويختص البرنامج بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات الاقتصادية وكذلك المؤسسات الكبيرة أو الوحدات داخل هذه المؤسسات، وتعطى سنويا ويمكن للمتحصلين على الجائزة الترشح لجائزة دبي للجودة بعد مرور سنتين.

وعلى الرغم من أن فترة اعتماد الشهادة تقتصر على ثلاث سنوات، إلا أنه يجب على المؤسسات الفائزة أن تستمر في تحقيق نتائج لتثبت نمو أنشطتها وتطورها مع مرور الوقت، بالإضافة إلى إثبات دائم لجهودها¹

الشكل التالي رقم 25: يوضح نموذج دبي للجودة



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على المعلومات السابقة.

يتضح من خلال الشكل رقم 25، أن نموذج جائزة دبي هو إطار عمل غير نمطي ينطوي على: تسعة معايير، خمسة منها ترمز إلى الممكنات (القيادة، الأفراد، الإستراتيجية، الشراكة والموارد)، والأربعة المتبقية ترمز إلى النتائج (نتائج كل من الأفراد، العملاء، المجتمع وكذا النتائج الرئيسية)، كما يوضح أيضا أنه بخلاف الأوزان النسبية لكل معيار والتي تختلف باختلاف أهمية كل معيار وأولوياته بالنسبة للظروف المحلية والمناخية والاقتصادية لدولة دبي فإن هذا النموذج مطابق للنموذج الأوروبي، وفي ضوء ذلك فإن معايير الممكنات تغطي ما تلتزم به أي مؤسسة فعلة، بينما تغطي معايير النتائج ما تفعله أية مؤسسة وكيف تفعل ذلك، مع الأخذ في الحسبان أن النتائج هي نتيجة للممكنات، ويتم إدخال تحسينات على "الممكنات" من طرف التغذية الراجعة الواردة من "النتائج"، حيث أن

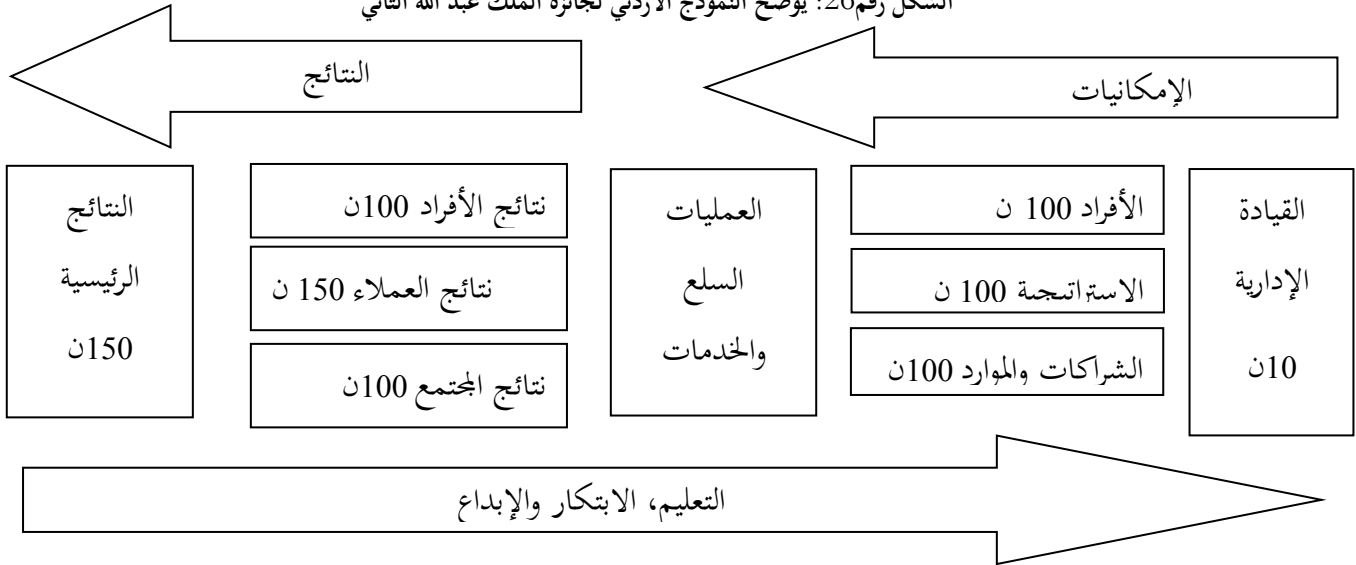
¹ محمد مصباح محمد وآخرون، الجودة مواصفات ومقاييس ... وماذا بعد؟، ص 13 تم الاطلاع عليه من خلال الموقع researchgate.net. على الساعة 30: 15 يوم 2023/06/26.

لكل معيار من المعايير التسعة له تعريف فريد به يميزه عن الآخرين، ومن أجل تقديم مزيد من التوضيح ترى الباحثة أن كل معيار مدعوم بعدد من المعايير الفرعية التي توفر تفاصيل أكثر تحديدا حول ما يمكن ملاحظته في المؤسسات المرموقة وما يستلزم مراعاته عند التقييم.¹

ثانيا: النموذج الأردني لجائزة الملك عبد الله الثاني:

تابع الأردن أسلافه في إنشاء نماذج التميز محاولا اللحاق بالركب العالمي من طرف جائزة "الملك عبد الله الثاني" للتميز، بحيث تمنح الجائزة مرة كل سنتين إلى خمس فئات محددة المنشآت الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية، وأيضا إلى المنشآت الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية وإلى المنشآت الصناعية أو الخدمية الصغيرة والمتوسطة وأخيرا إلى المنشآت الزراعية والتسويق الزراعي، وعليه يحق لأي مؤسسة أردنية الانخراط في برنامج الجائزة لاسيما مؤسسات التبغ والكحول والمؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، والمؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية والدوائر الحكومية، ويسعى بصورة أساسية إلى تحسين التنافس للمؤسسات الأردنية عن طريق ترسيخ ثقافة الجودة والتميز في الأداء²، ويعتمد هذا النموذج على فرقتين رئيسيتين الأولى تتعلق بالقدرات وتتضمن فيها خمسة معايير رئيسية تتمثل في (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشركات والموارد، العمليات والمنتج)، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الفرقة الثانية في النتائج، والتي تتضمن أربعة معايير رئيسية هي (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية)، الشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم 26: يوضح النموذج الأردني لجائزة الملك عبد الله الثاني



المصدر: بتصرف من الباحثة استنادا للمعايير المذكورة أعلاه

¹ لخضر مداح، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 02، العدد 05، 2014، ص 44.

² ميلود زيد الخير، رشام كهينة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

يتكون النموذج الأردني لإدارة الجودة الشاملة من مجموعتين رئيسيتين تضمنان المعايير التي يتم من طرفها قياس أداء المؤسسات في تطبيق النموذج للفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني لإدارة الجودة والتميز، وتتضمن هذه المعايير معايير فرعية تساعد على التقييم الصحيح للمعايير الرئيسية.¹

المطلب الرابع: دور نماذج وجوائز الجودة في تحقيق التميز:

يمكن تلخيص هذه النقاط على النحو التالي:

نشر ثقافة الجودة بغية خلق التوعية والتعزيز بشأن إدارة الجودة في المؤسسات والمجتمعات التي تتواجد فيها هذه النماذج والجوائز.

توفير أسس قياسية وأسس مرجعية إرشادية مبنية على أفضل الممارسات لتشجيع المنافسة السليمة بين المؤسسات المشاركة وقياس درجة النمو والتطور في أدائها.

تبادل الخبرات المتميزة والمؤسسات الأخرى المنخرطة، مع إيلاء اهتمام خاص بمراقبة الأداء وتقييمه، وإجراءات التقييم الشخصي والمقارنات المعيارية، سواء مع بيانات تاريخية لنفس المؤسسة أو مع مؤسسات متميزة العاملة في المجالات ذات الصلة أو مع أنظمة عمل لمؤسسات متميزة تعمل في ميادين متنوعة.

تعزيز عمليات أساليب وإجراءات العمل بشكل مستمر لجعل المؤسسات المشاركة أكثر قدرة على المنافسة مع تقوية أداء هذه المؤسسات كذلك.²

المبحث الثاني: تحسين الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة:

تقوم الباحثة من خلال هذا المبحث بدراسة العناصر التالية بنوع من التفصيل:

المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية

تتمثل هذه التقنيات التي تساهم في تعزيز وتحسين الميزة التنافسية فيما يلي:

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد JIT :

إن أصول هذا النظام يرجع إلى الصناعة اليابانية وبصورة واضحة في شركة تويوتا TOYOTA لصناعة السيارات، وقام تايشي أوهنو نائب رئيس الإنتاج في الشركة بزيارة الولايات المتحدة خلال سنة 1953 بحيث أبدى إعجابه بالنظام، وكانت هذه الزيارة نقطة إنطلاق للأفكار الرئيسية لهذا النظام، على اعتبار أن العاملين في ذلك السوق يمتلكون درجة عالية من المرونة والكفاءة متعددة الوظائف، بالإضافة إلى ذلك تسعى هذه الطريقة لتقليل فترات الانتظار بين المستهلكين وتحسين خدمة الزبون، وفي غضون ذلك كانت شركة تويوتا تعاني من مشكل وهو عدم تلبية احتياجات ورغبات المستخدمين بتقديم سيارات بنماذج وخصائص وأحجام متنوعة مع التأخر عن موعد

¹ لخضر مداح، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 45-46.

² فيروز زروخي، الأخصر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

التسليم، فضلا عن وجود منتجات ذات جودة منخفضة بالمفاضلة مع المؤسسات الأمريكية العاملة في نفس المجال¹، وبعد عودته إلى اليابان قدم السيد (T. ohno) أفكاره لمهندس الشركة ووصف نظام العمل في هذا السوق الذي زاره في الولايات المتحدة الأمريكية، وركز على المعادلة المعروفة التي قدمها المهندس الياباني (Shingo Shingo) وكان لها أثر مهم على مراقبة الجودة في شركة تويوتا ومساهماتها في نجاح نظام الوقت المحدد، وبالاقتران مع تصورات (Shingo وT.ohno) أي نظام الوقت المحدد والجودة، أطلق على هذا النظام بنظام إنتاج تويوتا Tps وتتمثل هذه المعادلة في:

معادلة شينغو: الضمان ضد الإخفاق Poka Yoke + التفتيش المصدري لمنع العيوب = صفر مراقبة الجودة.² وعلى هذا النحو يعرف نظام الإنتاج في الوقت (JIT) على أنها "فلسفة وسلسلة من الطرق المستعملة في التصنيع، حيث أنه يوفر المواد الخام حسب الطلبية وفي الوقت المناسب".³

- الأهداف الصفريّة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد:

تتمثل فلسفة الـ JAT في التركيز على الأهداف الصفريّة والمتمثلة في:

- الحوادث الصفري:

يؤدي إلى تحسين الجو داخل المنشأة وصورته الاجتماعية، كما يساعد على خفض نفقات التأمين وهو ما يحتاج معرفة العوامل المحتملة بعد إزالة العوامل الرئيسية للحوادث، ويتم المباشرة في عملية التحسين المستمر للأمن داخل الورشة، بالتركيز على مصالح الصحة وأمن المؤسسة، وبإدماج مجموع الموظفين من أجل المحافظة على الأقل لظروف الأمن ومن الأحسن تحسينها.

- النزاع الصفري:

يستطيع الأفراد أن يفهموا ويدركوا الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة والعمال معا عندما لا يوجد هناك صراعات، وهناك شروط يمكن أن تساهم في بلوغ هذا الغرض وهي شروط العمل والتأجير الصحيحة وسياسات التقرب من الموظفين.⁴

- المعيب الصفري:

يتم بلوغ ذلك بواسطة تحسين الجودة فالمعيب من التصميم، المهملات، مايلزمه لمسات، الأعمال لدى العميل كل هذه هي مصادر رهيبية للإسراف.

¹ محمد روازقي، نجمة عباس، محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد (Jit) في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 319.

² المرجع نفسه.

³ ريمة بن بايرة، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit) في تخفيض تكاليف المنتج دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد A01، 2021، 129.

⁴ ميلود بن خيرة، الإطار النظري للإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتخفيض التكاليف ودوره في تحسين الأداء المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد التاسع، 2021، ص 310.

- الأجل الصفري:

يعد تقليل دورات الإنتاج الحقيقية والمواعيد النهائية لمعالجة الأوامر الإدارية، ووقت العبور بين المؤسسة والعميل (التوريد الخارجي) كلها ضرورية للمؤسسة للوفاء بالتزامها بتقليل المواعيد النهائية وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.¹

- الأعطال الصفري:

إن هذه المرحلة تجبرنا إلى توفير الصيغة العامة لطريقة إدارة المعدات، وصيانتها حيث إنه من الضروري للمؤسسة استعمال TPM وتمثل هذه الشروط الخمس التي يجب الالتزام فيما يلي:

المحافظة على ظروف التشغيل الأساسية للألة (تنظيم تشحيم...) والالتزام بإرشادات الاستخدام، إصلاح الأعطاب، محاولة تحديد المناطق التي قد يكون فيها الجهاز ضعيفا وإجراء تحسينات عليها، وتحسين الإجراءات التجريبية بشكل مع إعادة المعدات إلى حالتها الأولى بمجرد أن تصبح قديمة، والصيانة من خلال التنبيهات للخطأ البشري أثناء الاستخدام أو التصنيع أيضا، ومن المستلزم أن يسبق TPM بخطوة يتم فيها تطبيق تقنية Les 5s.²

- الورق الصفري:

من زاويتين فإن الورق الصفري يمثل نظام المعلومات، الأول خاص بإزالة النماذج المزيفة وتبسيط العمليات والغرض هو منح مراكز القرار بنية أكثر مرونة تجعل قراءتها أسهل، أما الجانب الثاني يتعلق بتبني أفضل تسيير للمعلومة وتجنب المعلومات غير الضرورية والاحتفاظ بميزة الكفاءة، فيذهب الاتجاه العام نحو جعل سيل المعلومات يتم عن طريق الإعلام الآلي، فحلقات المعلومات المادية يتم تعويضها بتدفق المعلومات غير مادية (EDI) المخططات والمعطيات التقنية والمسيرة من طرف أنظمة تسيير للمعطيات التقنية (SGDT) إجراءات الجودة والمستندات عن طريق أنظمة تسيير المستندات.³

- المخزون الصفري:

وفقا للمخزون الصفري لا بد أن يكون الموردون على اقتراب من موقع الإنتاج نظرا لعدم وجود مخزون أمن، ونتيجة لذلك إن شركة تويوتا تعمل مع الموردين الذين أقاموا علاقات طويلة الأمد معها والذين يعيشون بالقرب من مصانعها ويمكن الوصول إليهم بسهولة في أقل من ساعة تقريبا.⁴

- المتطلبات الرئيسية لنظام إنتاج JIT:

من الضروري مراجعة نقاط القدرة على تنفيذ نظام إنتاج JIT على النحو التالي:
معدلات خلل الإنتاج المعيبة.

النسبة المثوية للاستجابات التي تصل في الموعد المحدد.

¹ ميلود بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² وهيبه حليمي، التجربة التنموية في اليابان: نظام الإنتاج في الوقت المحدد Jat وقواعده إرساءه، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018، ص32.

³ وهيبه حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ محمد قريشي، واقع التسيير بين النظرة الغربية (MRP) والنظرة اليابانية (JIT)، مجلة البحوث والدراسات، العدد 04، 2007، ص 213.

دقة الطلب.

الإنتاج الفعلي كنسبة مئوية من الإنتاج المخطط له.

الوقت الفعلي المتاح للآلة مقارنة بالوقت المخطط للآلة المتاح.¹

بناء على المعلومات المقدمة، تخلص الباحثة إلى أن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يستطيع أن يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية من خلال تمكينها من إنتاج سلع أو خدمات ذات عيار أعلى من منافسيها أو من خلال إنشاء طريقة إنتاج فريدة تمكنها للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة، وذلك بثلاثة طرق وهي:

الدمج والتحسين، وهذا يتطلب إنقاص العمليات والموارد التي لا تسهل عملية الإنتاج.

التحسين المستمر، يحاول باستمرار في تحسين الأنظمة والعمليات.

فهم العملاء وهو ما يحتاج من خلاله إلى تخفيض التكاليف وتلبية حاجات المستهلكين.²

– العلاقة بين تطبيق jit وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة:

يؤدي التنفيذ الناجح لنظام إنتاج JIT إلى:

إنتاجية أعلى وجودة أعلى ووقت تحضير أقصر ومستويات أقل من مخزون المواد الخام وشبه المصنعة بين مراكز الإنتاج، بالإضافة إلى الاعتماد على عدد أقل من الموردين وانخفاض شحنات المواد الخام من خلال تسليمات صغيرة والأكثر تكراراً، ويؤكد نظام الإنتاج JIT على تقليل وقت التحضير مما يسمح للشركة من إنتاج منتجات بحجم دفعات صغيرة وعمل أقل في عملية الجرد، والتي بدورها (وقت إعداد أقصر وعمل أقل في عملية المخزون) يجعل وقت دورة التصنيع أقصر بحيث تصبح الشركة المصنعة التي قامت بتنفيذ نظام الإنتاج Jit أكثر قدرة على المنافسة من خلال تقصير وقت إعداد المنتج.³

ثانياً: إعادة الهندسة:

بغرض تحسين الأداء، ظهر هذا المفهوم في التسعينات من القرن العشرين تحت تسمية إعادة تصميم العمليات، وأول من كتب في هذا المجال هما (James et Hamer) وذلك عند صدور الكتاب المعنون بـ "إعادة هندسة المنظمات" مقدمة لثورة الأعمال" بسبب الدلالات غير التقليدية المرتبطة بهذا المصطلح، والذي يدعو صراحة إلى إعادة التقييم بصيغة جذرية في مختلف النشاطات والإجراءات والعمليات التي تركز عليها المؤسسات وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة الهندسة كلمة واحدة (المندرة) وهو مصطلح عربي حديث يحتوي على جزأين "هندسة وإدارة" وهي تشكل الترجمة العربية لمصطلحين Business Reengineering وأشار (Nahmais) إلى أن مفهوم إعادة الهندسة "إنها ليست جديدة بل تعود إلى مجال هندسة الصناعة التي اهتمت بأفضل تصميم للعمليات ووضع المعايير لفهم

¹ ميلود بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 311.

² فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ هلال درويش، "نظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بالتطبيق على قطاع المكونات الالكترونية ومكونات السيارات في تونس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، 2011، ص 55.

عواقب الأحداث، وتدفق المواد إلى المصانع باستخدام دراسة الوقت وهي عملية الهدم الخلاق الموروثة من الأنظمة الرأسمالية لغرض ابتكار منتجات أو عمالات جديدة، في حين ينظر إليها البعض إلى أنها تسعى إلى أحداث تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بهدف تقليل خطوات وموعد ونفقة الإجراءات، وكذلك إلغاء العديد من الأنشطة واعتماد أساليب إدارية مبتكرة، واستخدمت العديد من الدراسات أسماء مختلفة لمفهوم إعادة الهندسة مثل، إعادة الهندسة التنظيمية، التجديد والابتكار...، وبناء على ذلك شاع استخدام مفهوم إعادة الهندسة في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات للإشارة على التحول التنظيمي¹، عليه نجد أن العامل الأول لظهور إعادة الهندسة يتركز على تعقيد التنظيم المتعلق بحجم المؤسسة مما يؤدي إلى فقدان مرونتها ويزيد من تكاليفها البيروقراطية، بينما العامل الثاني، فهو يتعلق بتحليل الإستراتيجي الخاص بمحدودية مواردها، ولكي تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية يجب عليها أن تعطي الأولوية للأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في إنشاء القيمة²، ومن هنا انتقدت هذه الفكرة من قبل مجموعة من المفكرين الذين رأوا أن هذا النوع من التفكير يعيد عهد الإدارة العلمية أو التaylorيزم من خلال تشديد الرقابة والتقليل من حجم المنظمة³ وعليه، تعرف بأنها "إعادة تفكير وإعادة تصميم عملية الأعمال لتحقيق تحسين كبير في معايير الأداء المعاصرة"⁴.

- عناصر إعادة الهندسة:

تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- أساسي:

تتطلب إعادة الهندسة تفكير عميق في كل شيء بمعنى رفض الأفكار الموجودة سابقا والمباشرة من جديد، قد تنخرط المؤسسات في عمليات وإجراءات غير صحيحة في الأساس، ومثال على ذلك (أي الافتقار إلى التفكير بشكل أساسي) وعندما يقترح مدير قسم التسويق بطرح السؤال التالي: كيف يمكننا ضمان موزعين خارجيين يحققون لنا أفضل النتائج؟، في حين السؤال الذي يجب طرحه بصورة أساسية قد ترقى إلى إعادة النظر في التوزيع الخارجي في حد ذاته، فلماذا لا تقوم المؤسسة مثلا بعملية التوزيع بنفسها من خلال وكلائها المعتمدين وينطبق الشيء نفسه على التوريد؟

¹ شهزاد مجدوبي، صالح إلياس، دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص-ص: 352-353.

² بومدين بوال، سمير بن برام، العوامل المفسرة والمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 22، العدد 02، 2021، ص 343.

³ عماد الدين لعشب، زهرة شوشان، تمثلات إطار المؤسسات لأسلوب إعادة هندسة العمليات دراسة استطلاعية لأراء عينة من إطار مؤسسات عمومية جزائرية، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص 230.

⁴ رشيد حميد مزيد، عبد اللطيف هاشم خيرى، إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة للمكتبة في جامعة ذي قار، ببليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 03، 2019، ص 210.

باختصار، من المستلزم عدم التسليم المطلق بالافتراضات السابقة ومحاولة نقدها، والنظر في اتساع نطاق مضامينها بدلا من قبولها بشكل أعمى، فالشخص الذي يقتصر على تصورات مسبقة لا تتغير يقلل من احتمالية حدوث تحول كبير.¹

- جذري:

فبدلا من التركيز على تعزيز ما هو موجود بالفعل، تهدف إعادة الهندسة إلى إزالة كل شيء والبدء من جديد بمعنى اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلباتها الحالية.²

- جوهرى:

بهدف بلوغ قفزات هائلة ومتفوقة في معدلات الأداء، أي تعتمد الهندسة على الإجابات السطحية والنسبية، بل تتجاوزها إلى حلول جذرية وهذا واضح في المؤسسات التي تعتمد على الهندرة.

- العمليات:

بما أنها تعتبر حجر الزاوية الذي تعتمد عليه القوة الصناعية في تكوين ثروتها، فإننا نعني بها سلسلة من الوظائف والأنشطة الرئيسية التي يمكن من خلال مدخلاتها أن تنتج مخرجات لإرضاء المستهلكين.³

- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يهدف هذا المنهج الحديث في التغيير التنظيمي إلى إحداث تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتتوافق مع متطلبات عصر السرعة والثورة التكنولوجية، فضلا إلى تحقيق مايلي:
تحسن كبير في المخرجات من خلال استخدام أدوات وإجراءات عمل جديدة، والتخلص من العمل الروتيني بالاعتماد على قواعد التفكير الإبداعي.

وضع مصالح ورغبات المستهلك في الدرجة الأولى من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة.

تحسين جودة الإنتاج وجودة تقديم الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.

التركيز بشكل أكبر بإدارة التكاليف عن طريق تحديد قيمة المنتجات والخدمات لكل وحدة واعتماد أساليب علمية لتقليل النفقات في جميع مراحل الإنتاج.⁴

- مستويات إعادة الهندسة:

هناك أربعة مستويات من خلالها يتم البدء بتطبيق إعادة الهندسة داخل أي مؤسسة اقتصادية وهي:

¹ هبال رياض، معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 327-328.

² شيراز حاييف سي حاييف وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 85.

³ لعرج زخروف، محمد خليفة، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة- الأغواط، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 1438.

⁴ رمزي علوان، فارس طلوش، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 339.

- إعادة هندسة عملية العمل Work Process Reengineering WPR : وذلك بواسطة تصميم جميع العمليات الممارسة والتي تصف تتابع الأنشطة التي تحقق معها وظيفة أساسية، مثل عملية تغليف المنتج وعملية تلبية طلب الشراء.
- إعادة هندسة عملية الأعمال Business process reengineering BPR : وذلك من خلال إعادة هندسة عملية الأعمال والتي تشمل جميع عمليات العمل التي تهتم بإشباع جميع احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.
- إعادة هندسة الأعمال Business reengineering BR : أي الاهتمام بنمط الإدارة والهيكل التنظيمي والإستراتيجية المتبناة وأنشطة الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات بواسطة إعادة هندسة جميع أوجه تشغيل الأعمال.
- إعادة الهندسة الشاملة Total reengineering TR : وهي إعادة هندسة الأعمال بواسطة إعادة هندسة الإدارة والهيكل التنظيمي والإستراتيجية المتبناة وأنشطة الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات بكيفية تكون موجهة للجودة الشاملة.¹
- المؤسسات التي تحتاج إعادة الهندسة: أشار كل من هامر وشامبي (1993) إلى أنواع من المنظمات التي تقوم بإعادة الهندسة وقد حصرها في ثلاث أنواع:
 - المنظمات ذات الوضع المتدهور: هؤلاء هم الذين هم في وضع صعب ولم يتبق لهم خيار آخر بسبب أدائهم الضعيف، وتكاليف التشغيل التي تتجاوز قدرتهم على التنافس مع تكاليف المنافسين بسبب نموذج أعمالهم، وسوء خدمة العملاء إلى درجة أنهم يهاجمونها إعلامياً، ونتيجة ذلك فإنها تتطلب تحسينات كبيرة وتتحول إلى إعادة الهندسة حتى تستطيع القضاء على المعوقات التي تواجهها.
 - المنظمات التي في طريق التدهور: بسبب عدد من المشاكل والأدلة المقنعة التي تشير إلى أنها تتجه في هذا الاتجاه، حيث أن مديريها على علم بالمشاكل والتدهور للوضع القادم.
 - المنظمات التي في القمة: المؤسسات الخالية من المشاكل وهي عكس النوع الأول تماماً فتستخدم هذه الطريقة بغية النمو والحفاظ على مكانتها واستقرارها.²

¹ هشام مزهود، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2017، ص 204

² سرين خراجي، أحمد بلقاسم، إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية ooredoo، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 02، 2022، ص-ص: 141-142.

- معوقات وأسباب فشل إعادة هندسة العمليات:

وتتمثل هذه المعوقات وأسباب فشل إعادة الهندسة فيما يلي:

- المخاطر المالية:

وتتمثل بعدم تحقق العوائد الاستثمارية المتوقعة من مشروع إعادة الهندسة.

- المخاطر التقنية:

وتتمثل بعدم فاعلية تقانة المعلومات أو عدم قدرتها على العمل.

- المخاطر الوظيفية:

وتتمثل بمواجهة المنظمة مشكلة إعادة تنظيم الخطة التي لا يمكن تطبيقها على أنواع العمليات التي تجري في المنظمة.

- المخاطر العامة:

وتحدث عندما تبحث المنظمة عن حلول خارج قدرتها أو عندما يفشل فريق لإعادة الهندسة في أدائه أو عندما يظهر

الأفراد المعارضة أو المقاومة أو يخسر مشروع إعادة الهندسة تدريجيا الالتزام المطلوب من قبل الإدارة العليا.

هذا فضلا عن المخاطرة في النظر إلى موضوع إعادة الهندسة ببساطة بوصفه مجرد توسيع لحقل نظم المعلومات وإن

النجاح في بعض القطاعات والوصول إلى مستويات أداء عالية قد تسبب الإدمان على هذا التوجه، وبالتالي الدخول

في إعادة هندسة أعمال لا تستدعي هذا التوجه.¹

- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات:

نذكر أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح إعادة هندسة العمليات وهي:

البدء بالعميل في القطاع الخاص وملتقى الخدمة العمومية في القطاع العام، مع تقبل العيوب وقلبها لنقاط قوة.

التركيز على العمليات المرغوب في إعادة هندستها وليس على اللوائح التنظيمية.

خلق ثقافة إعادة الهندسة من خلال الاستعداد لكسر التقاليد والقواعد القديمة.

الإبداع والتجديد والاعتماد على التقنيات الحديثة.

رسم خطة محكمة لإعادة الهندسة تهدف لتحقيق تغيير جوهري.

التحرك بالسرعة للاستجابة للتغيرات، وكذا الاستمرارية في مشروع إعادة الهندسة.²

من الضروري إعادة الرؤية في البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد البرامج الصحية والاجتماعية

لصالح المورد البشري.

انخراط المورد البشري في تخطيط أنظمة وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج الفعلية لقياس الأداء.

¹ بختة بطاهر، عدالة عجال، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2018، ص-ص 81-82.

² جميلة سيلية خيار، صورية صدقاوي، إعادة هندسة العمليات الإدارية كألية للحد من الفساد الإداري دراسة لعينة من المديرينات العامة لولاية المسيلة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 470.

إعادة التفكير في أنظمة وآليات التدريب للتوافق مع باقي عناصر نظام الموارد البشرية، والعمل على التحول إلى إستراتيجية التعلم بواسطة تفعيل مشاركات الأفراد في تفصي مشاكل العمل وتحفيزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.

تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة، يساعد على تحفيز الموارد البشري للمشاركة في خلق أهدافها وتطوير العلاقات الإنسانية فيما بينها.¹

—علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالميزة التنافسية:

تشمل إعادة الهندسة عملية إعادة بناء المنظمة من خلال إجراء تغييرات جذرية في جميع عملياتها وأنشطتها لتعظيم وضعها التنافسي وضمان استمراريتها في المحيط التنافسي، وتنفيذ مهامها اليومية بطريقة أكثر ابتكارا وكفاءة، وبالتالي فإن الإبداع هو مفتاح الميزة التنافسية وإعادة الهندسة، وتستهدف إعادة الهندسة العملاء عن طريق تركيزها على القيمة بما يتماشى مع رؤيتهم كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية، كما أنه يستهدف العمال ويؤكد على دورهم في حل المشكلات، والتنقيب عن الحلول بواسطة العمليات حيث تهتم بالجودة ورضا العملاء والتكاليف، وبالتالي سيساعد في خلق الميزة تنافسية المستدامة ووفقا لبعض التقديرات يتم بتنفيذ برامج إعادة الهندسة من قبل أكثر من سبعون بالمائة من المؤسسات الحالية، حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي نموذج مهم لتحقيق الميزة التنافسية.²

ثالثا: القياس المقارن:

المقارنة المرجعية لها أثار تاريخية ترجع إلى سنة 1810 عندما درس الصناعي الإنجليزي (Lowell Francis) لمعامل الطحين البريطانية لتحقيق أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وجاء بعد دراسة الصناعي لويل (Henry Ford) سنة 1913 الذي طور خط التجميع Assembly Line كطريقة صناعية متميزة وتعرف كذلك بـ: سلاسل الإنتاج، من خلال زيارة مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو³، وتعد اليابان من أوائل الدول التي نفذت القياس المقارن على مجال موسع في بداية الخمسينيات من العهد السابق، عندما اعتمد اليابانيون مبادراتهم في حشد المعطيات والتصورات ومحاكاة المؤسسات الأمريكية، بحيث تم استخدامها في إنشاء المنتجات والابتكارات في بداية السبعينات إلى عمليات المؤسسة في طريقة أداء الموظفين، ويرجع أصل القياس المقارن من المصطلح الياباني دانتوتسو Dantotsu والذي يعني الأفضل من الأفضل « The best of the best » بحيث هاجرت تطبيقات هذه الطريقة إلى الولايات الأمريكية المتحدة، وعليه، تعتبر أول شركة تستخدم القياس المقارن كأسلوب لتحسين الجودة هي شركة Xerox الشركة العالمية

¹ سلمى لحر، محمد دهان، إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 01، 2022، ص-ص: 167-168

² رايح أوكيل، رم خالد، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد الثالث، 2019، ص 74.

³ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة/ المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص-ص: 60-61.

الرائدة في إنتاج معدات تصوير المستندات، وفي الجزء الأخير من السبعينات قد تشكلت كحتمية وكطريقة علمية، فقد أنتجت أقسام المؤسسات اليابانية في أمريكا معدات تصوير الوثائق ذات الجودة العالية ثم باعتهما بعد ذلك مقابل أموال أقل من تلك التي تتقاضاها نظيراتها في الولايات المتحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأت تلك المؤسسات ترى بصورة مباشرة في إجراءات منافسيها وأساليبهم وسير عملهم وسلعهم النهائية من أجل استخلاص أفكار حول كيفية تحسينها والنجاح عليها، فقد بدأت شركة Xerox بتطبيق القياس المقارن مع هذه المؤسسات لتحديد أوجه القصور فيها، وهذا ما يؤدي إلى تنفيذ الإصلاحات المطلوبة¹، وعليه إن مصطلح القياس المقارن Benchmarking مشتق من مسح الأرض عن طريق إيجاد أو تحديد علامة أو إشارة، وهي نقطة مرجعية أو مؤشر². بحيث يتم تعريفه، "على أنه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط، والتطبيق الفعال، حيث يشمل مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن أنشطتها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من طرق تحسين الأداء لاختيار الطريقة بأفضل قيمة ومناسبة للتطبيق لظروف كل مؤسسة على حدة"³. ويعرف كذلك على أنها "عملية مستمرة لتحسين أداء المؤسسات بهدف الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، ويمكن أن يؤثر هذا التحسين على المنتجات وكذلك أساليب العمل"⁴.

- أنواع القياس المقارن:

تختلف تسمية هذه الأنواع حسب اختلاف رؤية كل باحث لكنها تصبو في معنى واحد:

- القياس المقارن الداخلي والخارجي: يتم إجراء القياس المقارن الداخلي داخل المؤسسات الكبيرة والتي لديها العديد من الفروع والوحدات الإدارية، ويمكن قياس أعمال قسم أو مسؤول بأعمال قسم آخر أو مسؤول آخر داخل في نفس المؤسسة، وفي حين يتم القياس المقارن الخارجي بين المؤسسات وبعضها البعض، وعليه يجرى قياس مؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة أو غير مشابهة معها في العمل، وقد تركز الموازنة على أحد أعمال أو أداء المؤسسة بأعمال أو أداء في مؤسسة أخرى⁵.

¹ محمد شهدي، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 6، العدد 6، 2011، ص 50.

² محمد شهدي، رفيق بشوندة، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، 2014، ص 73.

³ محمد رفعت حسنين وأخرون، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية "مراكز التعليم المفتوح نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 23، العدد الثالث، 2015، ص 09.

⁴ نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2018، ص 182.

⁵ أمينة طياوي، سارة حدة بودريالة، بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2022،

- المقارنة المرجعية التنافسية: يتم تطبيقه في نطاق موازنة السلع والأداء التكلفة التكنولوجيا... وترتكز على المقارنة المباشرة مع أحسن المتسابقين لبلوغ مستويات أحسن في الأداء وهذا ما جعلها تسمى كذلك بالمقارنة المرجعية في الأداء.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: يستخدم هذا الصنف في موازنة الأنشطة والعمليات التي تقارن أي إجراء مثل تدريب العمال مع نظيره في وحدة مختلفة أو في نفس الوحدة، أي يمكن مقارنة الوحدات العاملة في نفس المجال أو في مجالات أخرى ومثال ذلك: النزلاء المقيمين في الفنادق مع مرضى المستشفيات.¹

- دور المقارنة المرجعية في تحسين الميزة التنافسية:

أصبحت المقارنة المرجعية واحدة من أكثر الأدوات شيوعا بين المؤسسات التي تسعى إلى المنافسة عالميا، ولكي تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية، فمن الضروري أن تفهم واقع التنافس ويجب كذلك تغيير الأساليب التي تمارسها في تنفيذ أنشطتها، ويتم من خلال تقديم أفكار وممارسات جديدة معدة من الداخل والخارج، وبذلك ستبقى المؤسسة على المسار السوي الذي يكفل قدرتها التنافسية على المدى الطويل إذا استمرت في التنقيب عن مفاهيم وإستراتيجيات وممارسات مبتكرة ودمجها كلها في البرامج والخطط التي تتبناها، ولهدف تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية عن طريق تطبيق المقارنة المرجعية يجب مراعاة ما يلي:

يجب أن تنظر المؤسسات إلى ما تعتقد المؤسسات الرائدة أنها ستحققه في المستقبل وعد الاكتفاء بالنظر إلى ما هو أفضل الآن.

استخدام مبدأ التنمية المتسارع ويؤكد إلى أن سرعة التطوير أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي من خلالها تتنافس المؤسسات والركيزة الأساسية التي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية، وعليه فإن علاقة القياس المقارن بالميزة التنافسية تتمثل في أن القياس المقارن يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمنشأة عن طريق تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المؤسسات التنافسية وأيضا معرفة نقاط الضعف والقصور في ممارساتها وأدائها.

وبمثل الوقت الحقة الحاسمة في نجاح الوحدة في تنفيذ المقارنة المرجعية والتي بدورها ستعكس في خلق الميزة التنافسية، وإن سرعة التطور أصبحت بعدا أساسيا تتنافس عن طريقه المؤسسات، وهو الركيزة الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع، لأن اهتمام بعصر الوقت في تنفيذ القياس المقارن عن طريق استخدام التطوير اللامتناهي، يساهم بشكل كبير في تأسيس التميز للمؤسسة من خلال واحد أو أكثر من أبعاد المنافسة.²

رابعا: مقياس سيكما السداسي (6 sigma):

ماهي Six sigma؟

¹ أحمد بوريش، محمد تربش، دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة - مغنية)، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 108.

² محمد طامة وآخرون، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ENIE، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص: 102-103.

يوضح الجدول التالي كيفية عمل سيجما، وهو مقياس للدقة يعتمد على مساحة التوزيع الطبيعي، وعند (1سيجما) تكون مساحة حوافها كبيرة، وعند (سيجما 6) تنقلص إلى ما يقدر بكل مليون وحدة صالحة (العيوب) يوضح الجدول رقم 09: عدد الوحدات غير الصالحة لكل مليون وفقا لعدد 6

6 Sigma= 3,4 Defects per million
5 sigma= 23,0 defects per million
4 Sigma= 62,10 defects per million
3 Sigma= 66,880 defects per million
2 sigma= 308,000 defects per million
1 sigma= 690,000 defects per million

المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص-ص: 105-106.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن معدل الإنتاج المعيب (غير صالحة) المقدرة لكل مليون وحدة من المنتج تتميز بانخفاض ملحوظ ففي 2 Sigma انخفض المعدل بمقدار النصف تقريبا بما كانت عليه 1sigma لاستنتاج بأن 6 sigma هي الحالة المثالية لمعدل الإنتاج المعيب التي تقبلها المؤسسة¹، بحيث يأتي مصطلح سيجما ستة من علم الوراثة الإحصائي ويرتكز على قياس أخطاء العملية أو المنتج وسيجما هو حرف إغريقي يوناني يمثل مقياسا للانحراف، وتظهر هذه الاختلافات أو الانحرافات بواسطة صورة التوزيع أو الانتشار Distribution or spread حول المتوسط Mean أو القيمة المتوسطة Average لأي عملية أو إجراء في العمليات الصناعية أو الهندسية أو الخدمية أو المعاملات التجارية بصورة عامة، وتحقيق مستوى سيجما ستة يساوي الأداء الخالي من العيوب والأخطاء بصورة كبيرة، حيث إن هذه العملية مصممة إلى إزالة العيوب أو الانحرافات أو الأخطاء الناجمة عن الاختلاف في العملية التي لا تتجاوز (أو هي بالتحديد) 3-4 خطأ أو عيبا لكل مليون حدث²، وتشمل هذه النظرية بعض المبادئ الأساسية المستخدمة في الهندسة وإدارات الأعمال تتكون من خمس خطوات هي التعريف، القياس، التحليل، التحسين والمراقبة، يتم اختصارها بالحروف التالية DMAIC التي هي أوائل الكلمات الإنجليزية (Define Measure Analyze Improve Control)، ثم تم تطوير هذه النظرية سنة 1976م بواسطة شركة موتورولا، وأصبحت مشهورة بعد أن استخدمتها شركة جنرال إلكتريك سنة 1995م وتشمل مجموعة من التقنيات والأدوات لتطوير الأعمال وتحسين الإنتاج من خلال إزالة عوامل العيوب وتقليل التباين في عمليات التصنيع والأعمال، وعليه يصل معدل الخطأ إلى 3،4 في المليون وهو معدل قريب جدا من الصفر ويتحقق هذا المعدل على بعد (6) انحرافات معيارية

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود ندم، المرجع نفسه، ص-ص: 105-106.

² عبد العاطي حلقان، أحمد عبد العزيز، متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة six sigma لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، المجلد 38، العدد 37، 2014، ص-ص: 371-372.

موجبة في منحى التوزيع الطبيعي ولهذا العامل يطلق على هذه النظرية بهذا الاسم، يقصد بها علميا عدم وجود أخطاء في المنتج وهو ما دعا إليه كروسبي في نظريته للجودة، وفيما يلي تعريف كل مرحلة من المراحل المذكورة: ¹

- **التعريف:**

يتضمن ذلك تحديد المشروع المراد تحسنه من خلال الأهداف والخطة التنفيذية والتكلفة والعيوب التي يجب إصلاحها، وخريطة العمليات وفرق العمل.

- **القياس:**

يعني تحليل الوضع الحالي وتشخيص العيوب في جودة العمليات المنتجات وتحديد أسبابها على مستوى الأفراد أو المعدات أو بيئة العمل أو الأساليب.

- **التحسين:**

يعني تصحيح العيوب المكتشفة في الخطوة السابقة وإزالة أسبابها وتحقيق الجودة في المنتج أو العمليات.

- **التحليل:**

هو تحليل الوضع الراهن ومعرفة الأخطاء في جودة المنتجات والعمليات وتشخيص عواملها سواء كانت في الأفراد أو التجهيزات أو محيط العمل أو طريقته.

- **المراقبة:** وتعني بها وضع آليات لمراقبة الالتزام بتحقيق التحسينات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ²

ومن خلال هذا المنطلق تعرف ستة سيجما على أنها طريقة منظمة ومنهجية لتحسين عملية تطوير المنتجات والخدمات الإستراتيجية الجديدة، مع التركيز على الأساليب الإحصائية والعلمية، وتقليل معدلات عيوب المنتجات والخدمات بشكل كبير. ³

وبما أن ستة سيجما هي تقنية منهجية لجمع واستخلاص البيانات التي تسعى إلى تجنبها في أي عملية من التصنيع إلى النقل ومن المنتج إلى الخدمة وهي معروفة أيضا في العديد من المؤسسات كمقياس للجودة التي تهدف إلى تحقيق الإمتثال. ⁴

ويمكن أيضا التعبير عن نموذج 6sigma على النحو التالي:

سيغما هي أداة لقياس جودة Goodness مقدرة العملية أو التشغيل في تصنيع المنتج الجيد.
تعتبر العيب أو الضرر Defect لأي حالة فشل ناتج عن عدم رضا الزبون.
تؤثر السيغما عدد حالات الأخطاء التي يمكن أن تحدث.

¹ إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2014، ص-ص: 17-18.

² إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ أحمد محمد جاد حسين، متطلبات تطبيق ستة سيجما sigma six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على البعض كليات جامعة جنوب الوادي، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 39، ج3، 2015، ص-ص: 108-109.

⁴ إنسام حسن عبد المقصود، إدارة الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، 2016، ص102.

كلما ارتفع مستوى ونجاح تطبيق السيغما كلما انخفض معدل حالات المعاب.
كلما انخفض معدل حالات المعاب كلما زادت الجودة.¹

إن ما يجب ملاحظته في نهاية عرضنا لنموذج العلامات الست (السيكس سيغما) وكقراءة تقييمية لهذا النموذج، أنه نموذج يتضمن مجموعة من المبادئ والأفكار والخطوات التي من خلالها خلق التحسينات وتحقيق التميز والتفوق وضمان الريادة سواء في المنتجات أو الخدمات وذلك عن طريق ضمان الجودة العالية، وبنفقات منخفضة، وهو في تقدير ما تتفوق إليه مختلف المؤسسات سواء الخدمائية أو الإنتاجية والتي تصبو إلى التموقع الفعال والتواجد الدائم في عالم لا يعترف بالرداءة ولا يرحم التخلف والفشل.²

- مبادئ سيغما ستة:

تقوم هذه المبادئ على ما يلي:

- التركيز على الزبائن:

يشمل الزبائن في فلسفة منهج سيغما ستة زبائن المنظمة وعمالهم.

واستدامة المؤسسة ونجاحها يعتمدان على إشباع رغبات وتوقعات العملاء.

- القرارات المستندة إلى الحقائق والبيانات:

يساهم Six Sigma في اكتساب بيانات أفضل للمنظمة، لأن هذه المنظمات تقوم بعملية تقييم الأداء مع التركيز على بيانات واقعية وكافية.³

- الحصول على الدعم الكامل من الإدارة العليا:

إنه مطلب مهم ويتم ذلك من خلال وثيقة معتمدة لهذا الغرض.

صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء أهداف ثقافة (Six Sigma) التي تساعد أهدافها بطريقة أو بأخرى في تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

- توفير البنية التحتية:

توفير البيئة المناسبة من حيث الكوادر المؤهلة لإدارة المشروع وجميع المتطلبات بما في ذلك المباني والمكائن الموثوقة وظروف العمل المناسبة.

- تمييز فرص التحسين:

وهي مقسمة إلى ثلاث فئات هي (شكاوي العملاء، المجالات التي تحتاج إلى التحسين، والعوائق التي تحول دون التطبيق أو الرؤية ذات الصلة بالشركة).

¹ عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم دراسية ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص-ص: 122-123.

³ سينا أحمد الراوي وآخرون، قياس مدى التزام المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان بمنهج سيغما ستة وأثره في ضبط جودة التدقيق الداخلي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص-ص: 606-607.

- اختبار الموقف لفريق إدارة المشروع:
إنها مسألة مهمة ومنطقية للغاية لأنه يتم اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للانخراط في مشروع تقانة (s6) بهدف ضمان التنفيذ الناجح للمشروع.
- نظام المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات:
يتطلب مشروع تقانة (s6) انخراط العمال في كافة المستويات وفي جميع الإدارات ومن ثم هناك نظرة مشتركة وروح العمل الجماعي.¹

- علاقة ستة سيجمما بالميزة التنافسية:

وبعد قراءة المتطلبات الخاصة بأسلوب سيجمما ستة والميزة التنافسية، يؤكد الباحثون أنه بتحقيق وتطبيق أسلوب ستة سيجمما في المؤسسة يمكن اكتساب نسبة قد لا تذكر من احتمالية وقوع الأخطاء في أي من العمليات التي تقوم بها المؤسسة، الأمر الذي يشكل ميزة تنفرد بها المؤسسة التي تقوم بتطبيق المنهجية عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ليس هذا فقط بل، تركز إستراتيجيات الميزة التنافسية على الأشياء الإيجابية التي تحققها المؤسسة، والتي تشكل مزايا تنافسية تحقق من خلالها المؤسسة تفوقها على مثيلاتها، والميزة التنافسية الرئيسية التي يمكن الحصول عليها بواسطة تطبيق أسلوب six sigma هي: الاستخدام الفعال والصحيح للمعلومات.²

المطلب الثاني: أثر تطبيق المواصفات الدولية لمعايير الإيزو 9001 على تنافسية المؤسسة:

أصبح من المستلزم أن تعمل المؤسسات على تطوير قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي في ظل ما يسمى بظاهري العولمة والشمولية والتحويلات التي خلفتها في العالم الاقتصادي، وهذه القدرات التي ربطها البعض باحتضان المؤسسة لإيديولوجية الجودة الكاملة، وهذه الأخيرة لا تقبل توفر المؤسسة على أي موارد ذات نوعية رديئة أو أخطاء في كافة عملياتها ونشاطاتها، كما تساعد على تصميم منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية الحديثة التي تتوافق مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات العملاء³، ويمثل الانسجام مع المواصفات القياسية الركن العام للتجارة العالمية، والتي بدونها لا يمكن تحقيق توافق المنتج ورضا المستهلك والعميل، بالإضافة إلى ذلك فإنها تضع المبادئ للامتثال الدولي مع المواصفات العالمية من أجل إدخالها في الأسواق العالمية، وهذا ما جعل إستراتيجية التأهيل والانسجام مع المواصفات القياسية العالمية، وعليه أن اكتساب هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يقصد بها حصولها لنظام يمكن من التحسين المستمر حسب مبادئ الجودة الشاملة مما يتيح لهم التفوق بشكل

¹ عمر علي إسماعيل، "تقانة six sigma وإمكانية تطبيقها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في بينوي"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة، جامعة الموصل، 2006، ص 3431.

² عبد الله رياض حسن الحضري، "العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجمما والميزة التنافسية دراسة ميدانية على عمليات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2017، ص 40.

³ عبد الحميد برحومة، مراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الثالث، 2008، ص 155.

تنافسي، ويسمح لهم أيضا من الاستفادة من تحسين صورة المؤسسة في المحيط التنافسي الذي تنشط فيه واكتساب ثقة العميل والمستهلك، وتأسيسا لذلك فإن استخدام مواصفات الإيزو يساعد في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وهو ما يؤكد أهميتها في تنافسية المؤسسة، وتتجلى أهم المزايا التي تحققها المؤسسة بواسطة مواصفات الإيزو¹:

- ✓ تعزيز صورتها في السوق.
- ✓ كسب ثقة العميل والمستهلك.
- ✓ تزداد قدرتها التنافسية بفضل تفوقها في السوق وقدرتها على الحصول على الرضا.
- ✓ منح المؤسسة الفرصة للتصدير ودخول الأسواق العالمية التي تتطلب اكتساب على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

واستخلاصا لما سبق، فإن التركيز على مواصفات الجودة العالمية الإيزو ISO يساعد في تحسين تنافسية المؤسسات، واعتبارا لهذه الخصائص أصبحت هدف العديد من المنشآت تبني مواصفات "نظام إدارة الجودة ISO 9000" ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000، كما يشير كل ما سبق إلى مساعدة المؤسسة في تحسين مركزها التنافسي، وفي ضوء التحولات عن المشهد التنافسي العالمي تعتبر مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 على نطاق واسع واحدة من أكثر المواصفات المعتمدة من طرف المؤسسات، كدليل دولي على فعالية نظام إدارتها وفقا لمبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة²، وتعرف كذلك شهادة الإيزو 9001 بأنها شهادة تمنح للمؤسسة التي حصلت عليها بالاعتراف الدولي وتسهل المعاملات التجارية بواسطة ضمانات أداء التعاقد وتفي بمتطلبات العمل في البلدان التي تتطلب الشهادة مثل - تلك الموجودة في الاتحاد الأوروبي - فإنها تعمل على تسريع المعاملات التجارية من خلال ضمانات أداء العقد، ويعد اعتماد ISO ذا قيمة في تعزيز اتصالات الموردين نظرا لأن المؤسسات التي تمتلكها حريصة على العمل حصريا مع المؤسسات التي حصلت عليها لضمان جودة إمداداتها ومواردها، وبمرور الوقت ستجد المؤسسات التي لم تستطع أخذ هذه الشهادة أنها خارج حيز المنافسة وخارج البيئة التنافسية، وستفقد زبائنها شيئا فشيئا لوعيهم بأفضلية المنتج الحائز على شهادة ال (ISO)، لذلك تمنح هذه الشهادة الثقة العالية للمؤسسة للاستمرار في السوق وقدرتها على مواصلة تنفيذ سبل الالتزام بالمواصفات التي تتوافق مع احتياجات الزبائن والمستهلكين وتسريع وتيرة نجاحها في ظل المنافسة الدولية الشديدة بين المؤسسات المختلفة³.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية:

¹ إلهام شيلي، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة كوندور نموذجاً، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 104.

² عبد الحميد برحومة، مراد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ حمزة بن العربي، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - راسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك"، رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 200.

ستتم دراسة هذا المطلب من خلال العناصر التالية:

أولاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

تعد جودة المنتج عنصراً حاسماً في المنافسة المؤسسية وفقاً لأشهر المؤلفين والمنظرين في مجالات التنافس الاستراتيجي والميزة التنافسية فإن قدرتهم على إرضاء العملاء وبالتالي زيادة حصصهم في السوق تعتمد على رد فعلهم السريع والمعقول والفعال لطلباتهم، وتساعد إدارة الجودة الكلية في رفع درجة القيمة والجودة المعروضة للحريف، وذلك بهدف تحسين أدائها وتقوية مهارات التسويق، ويستند التميز في الأداء على فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها، كما أن التميز لا يتم بلوغه إلا إذا تم الالتزام بالجودة في كافة مستويات الأداء بمعنى الإجراءات والمطالب والنتائج، لذا تعتبر TQM الحجر الأساس للتغيير الهادف والمستدام للأداء مما يساعد الأعمال على تحقيق هدفها الأساسي وهو تحقيق رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الوقائع وإتاحة محيط يهيئ للأشخاص القدرة والحماس والنشاط في كافة ميادين العمل.¹

وتتمثل أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمنظمة فيما يلي:

- سيؤدي تنفيذ استراتيجية TQM إلى تحسين قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء والمحافظة عليهم، الأمر الذي سيكون له تأثير على زيادة حصة المؤسسة في السوق وتمكين وفورات الحجم.
 - تشكيل صورة إيجابية للمؤسسة مع زيادة وعي الزبائن بعلامتها التجارية ستعزز هذه المكاسب حصتها في السوق للمؤسسة، وسيكون لها تأثير غير مباشر على التكاليف مع إحراز وفورات الحجم.
 - العمل بشكل وثيق مع العملاء يمكن المؤسسة من التعرف على التحولات المحتملة في مجالها.²
 - تشكل ثقافة التغيير الجديدة خطوة ضرورية في تطبيق منهج الجودة الشاملة والتي من شأنها تقوية قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتحولات في احتياجات وتفضيلات زبائنها.
 - يجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية للعميل وتلبية احتياجاته والسعي لتجاوزها وذلك بواسطة توفير مجموعة متنوعة من المنتجات ذات الميزات والمواصفات الفريدة، وهذا ما يسهل على المؤسسة بعرض سلسلة واسعة من المنتجات، وبالتالي بلوغ وفورات المجال وأولوية المرونة، فضلاً عن نفقات الإدارة وتكاليف التغيير والإصلاحات التي تمكن المؤسسة من إحراز ميزة بواسطة تكاليف الإنتاج.³
- بحيث أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وطريقة حياة لأية مؤسسة تريد اكتساب ميزة تنافسية للبقاء والاستمرار في السوق في ظل التغييرات في العالم.

¹ مصطفى مختاري، زروق بن موفق، إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسات الاقتصادية حالة شركة المراعي بالسعودية نموذجاً، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 503.

² صالح دياح، خالدة هناء سيدهم، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص-ص: 289-290.

³ المرجع نفسه

ولعل الوعي بأهمية الجودة باعتبارها سلاحاً إستراتيجياً فعالاً لاكتساب ميزة تنافسية قد دفع بالمؤسسات إلى اعتماد العديد من الطرق الإدارية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية، وذلك بتطبيقاتها وآلياتها وإجراءاتها لتعزيز الجودة، بما في ذلك برامج وأساليب إدارة التغيير والتطوير والتحديث الإداري باعتباره العمود الفقري للحصول على ميزة تنافسية.¹

ويتمثل دور الجودة في اكتساب الميزة التنافسية عن طريق المهام التي تسعى جاهدة لإنجازها وهي:

- الزيادة من مستوى الإنتاجية وذلك بالعمل على إنجاح العملية الإنتاجية أي الرفع من المنتجات المتماثلة لمستوى الجودة والتقليل من الإنتاج المعيب وبالتالي تقليل النفقات وزيادة الربحية.
- تحويل المنظمة من التركيز على البيئة الداخلية والانغلاق إلى التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية مما يرفع من سرعة التفاعل والمرونة مع كافة المتغيرات والاستجابة المثلى لها.
- تحقيق العلاقة بين العميل والمورد وهذا يرفع من فاعلية العملية الإدارية أي دراسة احتياجات الزبون والعمل على تحقيقها من خلال توفير أحسن الموارد من خلال الاستعانة بأفضل الموردين.
- مضاعفة الأرباح وتحسين اقتصاد المنظمة من خلال رفع فعالية أداء العاملين وقدرة المنظمة على إرضاء العملاء، وهذا ما يحسن تنافسيتها ويزيد من تميزها على منافسيها خاصة إذا استطاعت من ضمان الاستمرارية لميزتها التنافسية.²

ثانياً: الجودة مجال حيوي لاستمرار الميزة التنافسية:

تتأثر البيئة التنافسية بالأسباب الرئيسية بما في ذلك الجودة وهي الأمر الوحيد المهم للزبون وله تأثير مباشر على إيرادات الشركة.

ومن خلال الدور المهم الذي تلعبه الجودة في تحقيق الميزة التنافسية والتميز فمن المهم المحافظة عليها من خلال الاستثمار المستمر في تحسين الجودة حيث تقوم الإدارة من خلال:

- من خلال مواكبة التغيرات التي تحدث في الساحة التنافسية فإنها تقوم بتطوير المنتجات للتكيف مع هذه التغيرات وتطلعات العميل وشدة المنافسة.
- تحديد إستراتيجية الجودة الشاملة مع معرفة البدائل التي يمكن استغلالها في حالة حدوث تغيرات طارئة.
- جعل صورة الشركة مع الزبون من محددات نجاح إدارة الجودة الشاملة عن طريق التأكيد على تطوير عمليات التواصل وخدمات ما بعد البيع.
- لا بد من جعل ثقافة الجودة عقيدة في المنظمة تتطلب الالتزام والشعور بالمسؤولية والقدرة على الإبداع وروح القيادة.

¹ راضي عطية بمحنت، مرجع سبق ذكره، ص-ص 176-177.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر، 2000، ص22.

حيث تعمل المؤسسات على تحقيق الجودة والتصحيح المستمر للأخطاء من أجل الحفاظ على هذه الجودة ومطابقتها للمواصفات المحددة، وهذا ما يثبت الوصول إلى الميزة التنافسية المرغوبة ويضمن استدامتها من خلال الاستثمار المستمر في تحسين الجودة والبحث والتطوير.

تمنح الجودة للمنظمة قدرات وفرص قوية لغزو الأسواق العالمية وتوسيع أنشطتها مما يزيد من حصتها في السوق وقد تكون قادرة على التحكم في السوق من خلال السعي على تقليص النفقات وهذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية ويضمن استمرارية للميزة التنافسية.¹

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة كأساس لدعم الميزة التنافسية:

تقوم المبادئ الأساسية ل (ج ش) على تحسين سير الأعمال التجارية من خلال زيادة الإنتاجية ورضا العميل وتحسين جودة الإنتاج وخفض النفقات، أي فإن ممارسات الجودة الشاملة تؤدي إلى التميز التجاري وهذا تغيير مهم في تاريخ الجودة الشاملة، بحيث نجد أن غالبية الباحثين ناقشوا العلاقة بين الجودة الشاملة وتميز الأعمال عدة مرات في أبحاثهم ودراساتهم وعملوا على تحسين العلاقة القوية بينها، فعندئذ قام فريق من الباحثين (2008) بفحص العديد من نماذج وأطر الجودة بالإضافة إلى 28 جائزة في عمليات الإنتاج، كما أجروا العديد من الباحثين مقارنة معيارية للتعرف على عناصر الجودة الشاملة، ووضعوا إطارا عمليا لتطبيق عناصر الجودة الكلية للاحتفاظ بالتفرد في عمليات الإنتاج، واستنتجوا في الأخير إلى أن الجودة الكلية المتفوقة هي مطلب أساسي لتشكيل الأفضلية في الإنتاج، ونتيجة لذلك تنظر المؤسسات إلى جودة المنتج كعنصر حاسم في منافستها لأنها تتمكن من الاستجابة بدقة وسرعة وفعالية لاحتياجات الزبائن بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصة في السوق، وتساعد (إ. ج. ش) في تعزيز درجة التفوق والأفضلية التي يعرضها الزبائن بغرض تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التسويقية²، كما كشف خبير الجودة Arthur (D. little) في دراسة أجراها على عينة من 500 مؤسسة أمريكية أن برامج (إ. ج. ش) لها تأثير كبير على قدراتها التنافسية، وهذا يعني أن التميز في الأداء مبني على مفاهيم وفلسفة (إ. ج. ش)، فالقيم الأساسية ل (إ. ج. ش) في مبادئ الإدارة المتفوقة تستطيع أن تحقق مخرجات جيدة في الأداء والتميز.³

¹ عبد السلام طيب، "تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 139.

² عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظفري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005، ص 181.

خلاصة الفصل:

كاستنتاج لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، تعد إدارة الجودة الشاملة نقطة دخول مهمة لاكتساب ميزة تنافسية، فهي تتطلب تغييرات جوهرية في ممارسات ونماذج إدارة المؤسسة، وتسعى جاهدة للقضاء على تقنيات النمطية التقليدية للإدارة ومواكبة تقنيات الإدارة المعاصرة والمتطورة مثل القياس المقارن، الإنتاج في الوقت المناسب، إعادة الهندسة، وتقنية سيسغما، وهذا بغية الوصول إلى تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات العملاء وفق المعايير العالمية الأيزو 9000 أي بطرق مميزة يصعب تقليدها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين صورتها وضمان استمراريتها في المحيط التنافسي.

الفصل الرابع:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية
والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو:

تمهيد:

سوف تتطرق الباحثة في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، وذلك بغية الكشف عن العلاقة الحاصلة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة التأثير الحاصل بينهما محل الدراسة، وقد تم تجزئة هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

ستتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

أوتيت هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم تتمتع بالاستقلالية في مجال التسيير وتتكون من وحدة إنتاج واحدة (Mono-unite)، وهي عبارة عن مركب (Complexe Integre) يتكون من ثلاث ورشات إنتاج (الغزل، النسيج، التجهيز) وورشات الصيانة، صيانة الإنتاج Entretien production وورشة الصناعة الميكانيكية ومنشآت ملحقة تمثل في محطة معالجة المياه المستعملة في عملية الإنتاج (Station de Traitement des Eaux) ومحطة تصفية المياه المستعملة (Station d epuration des Eaux) ومحطتي الطاقة الكهربائية والتسخين (Chaufferie)، وتعد كل الورشات باستثناء تلك المتعلقة بالإنتاج بمثابة الدعم اللوجستيكي لعملية الإنتاج (أي لورشات الإنتاج). وقد انفصلت شركة دنتيكس عن الشركة الأم كوتيتكس سبدو (وهي شركة الصناعات النسيجية القطنية - سبدو) في 1998/02/03 التي كانت تتكون من ثلاث وحدات هي سبدو والكرمة، تليلات، والتي تكونت من 12 وحدة وكان مقرها الرئيسي بمدينة تيزي وزو، وكان ذلك في إطار هيكلية ثانية لشركات النسيج تمت هذه العملية بتاريخ 1983/04/01.

مختلف مراحل هيكلية قطاع النسيج:

Sonitex	←	1966
Cotitex	←	01/01/1983
Cotitex-sebdo	←	01/04/1986
Dentitex SPA	←	1998/02/03
Eatit SPA	←	29/12/2011

تنتج مؤسسة أوتيت عدة أنواع من القماش Une gamme variée d article de tissus وتضطر الشركة في بعض الأحيان إلى إنتاج أنواع أخرى من الأقمشة، وذلك حسب احتياجات السوق وإمكانية الشركة وقدراتها الإنتاجية.

حيث تم توفير عدة مناصب شغل (1500 منصب) وإقامة علاقات على كافة المستويات من مناطق القطر المختلفة (تجارية، ثقافية، اجتماعية وحتى رياضية)، وذلك بسبب الأنشطة التي كانت تمارسها في مختلف المجالات لكن هذا التحول الذي يمكن النظر إليه بلا شك بأنه أفاد المنطقة.¹

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن EATIT:

تم إنشاء هذا المركب من طرف الشركة الألمانية المتعددة الجنسيات (Famatex) وفقا لقاعدة المنتج في اليد (Formule produit en main) بدء من أول عملية إنتاج في عام 1979.

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 30: 09

واشتهر منتجه خاصة (le Blue-jean) في الثمانينات وبداية التسعينات راجا كبيرا وطلبها متزايدا، ولكن بعد انفتاح السوق الوطنية، بدأ مع مرور السنين يسجل تراجع ملحوظا حيث انخفض عنه الطلب، وذلك بعد ما تم جلب هذا النوع من القماش من الخارج (دبي وغيرها) وهو ما أدى بالمؤسسة إلى البحث عن عملاء جدد، وكان أهمهم الجيش الوطني الشعبي عبر مؤسسته، مؤسسة الألبسة العسكرية (Ehcca) التي لا تزال إلى يومنا هذا العميل الرئيسي للمؤسسة.¹

ومن الناحية الاجتماعية والاقتصادية فيمكن اعتبار إنشاء مركب النسيج بمنطقة سبدو بأنها منطقة فلاحية رعوية (Agro Postorale) بمثابة نقطة تحول الذي أحدثت تغييرا كبيرا على هذين المستويين (الاجتماعي والاقتصادي) حيث شهدت المنطقة بأكملها تحولا اقتصاديا واجتماعيا.

بينما تقع أوتيت على بعد 33 كلم جنوب غرب مدينة تلمسان، وتتربع الشركة على مساحة قدرها 16,9 مترا منها 6,9 مغطاة وتشمل عدة ورشات:

البنيات:

الغزل: تحويل المادة الخام من قطن وبوليستر إلى خيط.

النسيج: لنسج الخيوط وتحويلها إلى أقمشة مختلفة.

التجهيز: صباغة ومعالجة إنتاج ورشة النسيج.

ورشة الفروع التقنية: مراقبة جودة المنتج وإعادة التوزيع.

ورشة تصفية المياه: معالجة المياه المستعملة من أجل تصفيتها من المواد الكيماوية وغيرها للتخلص منها في الطبيعة. مركز الطاقة الكهربائية.

وتقدر الطاقة الإنتاجية في هذه الشركة بـ:

فيما يتعلق بالغزل 19800 فالوس.

النسيج: 460 آلة نسيج.

التجهيز: لمعالجة، صباغة، جميع عمليات الإنتاج.

نظام العمل: 8x2

الغزل: 2000 طن/ سنة.

النسيج: 6000000 متر طولي/ سنة

تشكيلة المنتجات:

قباردين أقمشة خاصة بالأسلاك المشتركة.

بلوجين... إلخ²

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 10:00

² نفس المرجع.

قدرة التخزين: 3500م²

قدرة تخزين المياه: 1300م³

بداية الورشة: 1976

بداية الاستغلال: 1999

التشغيل: 640 منهم 01 مؤقت.

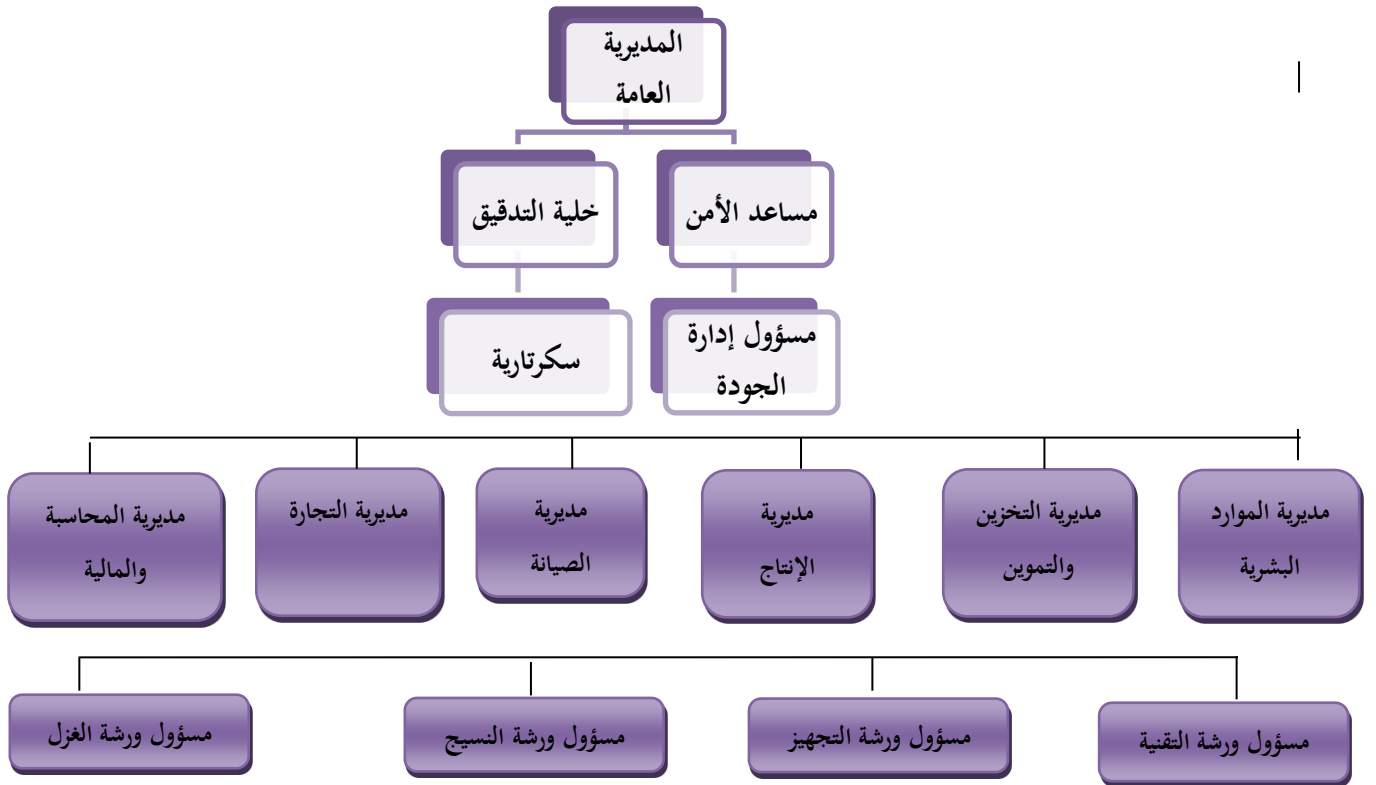
00:CTA

تمهين: 35¹

المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ستتم عرض الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي:

الشكل رقم 27: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: بتصريف من الباحثة استنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين.

من خلال الشكل أعلاه، يتبين لنا مهام كل مديرية وهي كالتالي:

المديرية العامة:

تمثل مهامها فيما يلي:

- ضمان حسن إدارة المؤسسة.

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/5 على الساعة 10:30

- الإشراف والتنسيق على مديريات المؤسسة.
- اتخاذ القرارات الإدارية وعقد اجتماعات دورية.

مساعد الأمن:

من مهامها ما يلي:

- التحقق من تنفيذ إجراءات وضوابط وشروط الأمن والسلامة في المؤسسة.
- ضمان سلامة العمال والمؤسسة معا.¹
- خلية التدقيق: تتمثل مهامها فيما يلي:
- مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- مراقبة المديريات وآلية العمل فيها والتحقق من عدم وجود أي خطأ أو أي انحراف.

مسؤول إدارة الجودة:

من مهامها ما يلي:

- ضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق السياسات وتحقيق الأهداف الخاصة بالجودة والتي تعد المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات حسب متطلبات الإيزو ISO9001.

سكرتارية:

تتمثل فيما يلي:

- استقبال العملاء والمكالمات الهاتفية والبريدية.
- ترتيب الملفات ومساعدة المدير في التسيير الإداري للمؤسسة.
- العمل كوسط بين مختلف إدارات المؤسسة.²

مديرية الموارد البشرية:

تتضمن مهامها ما يلي:

- التأكد من تطبيق رؤية المؤسسة في نطاق تطوير الأنشطة والإرتقاء بالأفراد من خلال تشجيع تطبيق الرقمنة وحسن تسيير الأدوات
- مراقبة مشاريع التكوين المهني للعاملين من حيث الحرص على تمرينهم وتطوير مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم.
- إدارة المسار الوظيفي يقصد به الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى البعيد.³

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الأمن، بتاريخ 2021/07/18 على الساعة 10:00

² معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 10:30

³ معلومات مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية، بتاريخ 2021/07/18 على الساعة 09:00

مديرية التخزين والتموين:

من بين مهام هذه المديرية تتمثل فيما يلي:

- الإشراف على العمليات التي تتم على البضائع المخزنة.
- استلام المواد والمنتجات ليتم تخزينها بدقة.
- ضمان تدفق المواد والمنتجات المخزنة إلى المستفيدين في الوقت المناسب.
- الحرص على التأكد من جودة المواد والتأكد من سلامتها، والمشتريات اللازمة قبل البدء الفعلي في استخدامها.

مديرية الإنتاج:

من بين مهام هذه المديرية نجد ما يلي:

- التخطيط والإشراف على عمليات التصنيع والإنتاج.
- اختيار المعدات اللازمة والإشراف على صيانتها.
- يضمن مدير الإنتاج أن جميع عمليات التصنيع تعمل بصورة موثوقة وفعالة.

مديرية الصيانة:

تتمثل مهام هذا القسم فيما يلي: تعد الصيانة من أهم الضروريات التي تبنى عليها المؤسسة، ويتولى عمال الصيانة مسؤولية صيانة المعدات والآلات، حيث يتم تزويد هذه المديرية بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات ومراقبة مختلف الآلات، والمسؤولين عن هذا القسم ملزمون بتصليح أي عطب في أقل وقت ممكن وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج.¹

مديرية التجارة:

هي المكلفة بكافة الأنشطة والعمليات التجارية التي تديرها مؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج

- الصناعي سبدو، حيث تقوم بتوزيع المنتجات في السوق الخاص بها.
- تقوم مؤسسة الصناعات النسيجية بعدة مهام في هذه المديرية وهي:
- إرساد وتهيئة برامج صفقات البيع بمساعدة الجهات المسؤولة في المؤسسة.
- إعداد البرامج الدورية لنشاطات المديرية التجارية.²
- تقوم هذه المديرية على تنفيذ وتحقيق البرنامج التجاري فيما يخص البيع.

مديرية المحاسبة والمالية:

من مهامها ما يلي:

- المكلفة بالتسجيل والمحاسبة لجميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة.
- متابعة حسابات مختلف الإدارات.

¹ بتصرف من الباحثة استنادا على معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 10:30

² نفس المرجع.

- إدارة وتنفيذ ميزانية المؤسسة.
- الإشراف ومتابعة الشؤون الداخلية والخارجية للمؤسسة فيما يتعلق بالبنك، وكذلك تسيير أجور الموظفين.
- توفير كافة المتطلبات المالية والمادية لإنتاج جيد وعالي الجودة.

مسؤول ورشة التقنية:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- مراقبة جودة المنتجات وتجهيزها للتوزيع.

مسؤول ورشة التجهيز:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- صباغة ومعالجة إنتاج ورشة النسيج.

مسؤول ورشة النسيج: تتمثل مهام هذه الورشة فيما يلي:

- نسج الخيوط وتحويلها إلى أقمشة مختلفة.

مسؤول ورشة الغزل: تتمثل مهام هذه الورشة فيما يلي:

- تحويل المواد الخام من قطن وبوليستر إلى خيوط.¹

المطلب الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو، وقد تم الإعتماد في دراسة هذه المؤسسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، في حين تم اختيار العينة من العمال والإداريين والمسؤولين للأخذ بأرائهم حول عبارات الاستبيان، وقد اعتمدت الباحثة على هذه المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لنشاطها الإقتصادي الذي يتناسب وطبيعة الموضوع المدروس.

أولا: مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة الوحدات التي يمكن للباحث التعامل معها من أجل جمع بيانات بحثه، وبالتالي فهو تعبير عن كتلة ليست بالضرورة محصورة ومحددة بالنسبة لعدد أو أسماء وحداتها، لكنها محددة من حيث توفرها على الخصائص والمعايير العامة والمشاركة التي يعتمد عليها الباحث في بناء المقاييس الأولية لإطار المعاينة.² يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين والإداريين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو، حيث يبلغ العدد الإجمالي للمؤسسة من 640 شخص، فبعد إعداد أداة القياس الاستبيان والتحقق من صحتها تم توزيعها على عينة البحث.

¹ بتصرف من الباحثة استنادا على معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 2023/02/05 على الساعة 10:30

² سعد الحاج بن جنخل، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، ط1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2019، ص17.

ثانيا: عينة الدراسة.

يقصد بها شريحة من المجتمع حيث تتواجد في هذه الشريحة مميزات المجتمع نفسه، والغرض من إنفاذ الدراسة على شريحة معينة هي أنه في معظم الأوقات يتعذر تطبيق الدراسة على كل الموجودين داخل المجتمع، لذا فإن اختيار العينة يأتي بغرض الوصول إلى مخرجات نستطيع تطبيقها على الوحدات ككل، ويصير ذلك إذا كانت العينة تشكل مميزات المجتمع من خلال أكثر عدد محتمل من المتغيرات¹، حيث تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة (المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سدو) من أجل الأخذ بوجهة نظرهم حول مدى تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة، ومدى تحقيقها للميزة التنافسية لذلك اختارت الباحثة أفراد العينة من مختلف المستويات الوظيفية الموجودة في المؤسسة قيد الدراسة، وعليه فقد واجهت الباحثة بعض المعوقات في عملية توزيع هذا الاستبيان، حيث تم رفض استلام جميع الاستثمارات والبالغ عددها بـ 241 هذا من جهة، ومن جهة أخرى رفض بعض العاملين والمسؤولين الإجابة عليها.

حيث تم توزيع 70 استثمار، واسترجع منها 63 استثمار أي 7 استثمارات مفقودة، منهم 58 قابلة للتحليل و5 غير صالحة للتحليل.

وتم تحديد حجم العينة عن طريق معادلة: Richard Geiger

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1\right]}$$

ومنه:

$$n = \frac{\left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 \times (0,5)^2}{1 + \frac{1}{640} \left[\left(\frac{1,96}{0,05}\right)^2 \times (0,5)^2 - 1\right]}$$

إذن نستنتج أن حجم العينة قد بلغت :

$$n=241$$

ويرمز للحروف بما يلي:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة

مستوى الثقة في العلوم الإجتماعية المتفق عليها من قبل الباحثين 1,96=95%

مستوى الثقة في العلوم التجريبية 2,58=99%

d: مستوى الخطأ المقبول

مستوى ثقة 0,05=95%

مستوى ثقة 0,01=99%

¹ أعمار بوحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2019، ص68.

P: معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع=0,05

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض تحليل نتائج الاستبيان.

ستتم معالجة هذا المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول: أداة الدراسة:

تكونت الاستمارة من جزئيين وهما:

1. الجزء الأول: له علاقة بالبيانات الشخصية.

2. الجزء الثاني: له علاقة بمحاور الاستبيان كما يلي:

- **المحور الأول:** المتغير الأول: خاص بالمتغير المستقل للدراسة (إدارة الجودة الشاملة).

- **المحور الثاني:** المتغير الثاني: خاص بالمتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية).

أولا: مقياس ليكرت الخماسي.

سوف يتم الإجابة عليها بواسطة مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتوافق كل عبارة مع قائمة تحتوي على الخيارات التالية:

الجدول رقم 10: يمثل توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.

بدائل القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة.	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة.

ويتم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحليل البيانات وتحديد الاتجاه العام لكل إجابة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يوضح تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.

الاتجاه العام.	معدل المتوسط الحسابي.
لا أوافق بشدة.	من 01 إلى 1.79
لا أوافق.	من 1.8 إلى 2.59
محايد.	من 2.6 إلى 3.39
أوافق.	من 3.4 إلى 4.19
أوافق بشدة.	من 4.2 إلى 5

المصدر: محمد بلال الزغي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي (SPSS) فهم وتحليل البيانات الإحصائية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

2003، ص 10.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في هذا العنصر ستعتمد الباحثة على بعض الأساليب الإحصائية وهي:

-معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

بهدف التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

-اختبار التوزيع الطبيعي:

التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة، وذلك بالاعتماد على نظرية النهاية المركزية:

عندما يكون حجم العينة أو البيانات أكبر من 30 أو 40 مفردة تميل بيانات العينة للتوزيع الطبيعي، ويمكن ملاحظة

أن حجم عينة البحث بلغت 58 مفردة وعليه الدراسة تتمتع بالتوزيع الطبيعي.

- معامل الصدق:

يستعمل للتعرف عن صلاحية أداة القياس وإثبات شفافية النتائج.

- التكرارات والنسب المئوية:

لوصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

للتعرف على مستوى كل متغير، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، كما تم ترتيب الجمل وفق آراء

فئات العينة المدروسة استنادا على أعلى حد للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يشكله الانحراف

المعياري عند توازي حد المتوسط.

- مخطط باريتو:

يستخدم للتركيز على العوامل ذات الأهمية النسبية الأكبر وحلها بأسلوب سهل، وذلك من خلال القاعدة الأساسية

التي تقول أن 80% من العوامل تعزى إلى 20% من العوامل، أي إظهار الأسباب الأكثر تكرارا.

-مخطط السبب والأثر (عظمة السمكة):

يربط هذا المخطط العوامل الحقيقية للمعيقات (المشاكل) بالأعراض الناتجة عنها، أي يحدد العلاقة بين نتيجة

العملية والأسباب التي تؤثر على العملية.

-معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالحرف r.

-الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثا: اختبار ثبات وصدق الدراسة:

بعد استرجاع الاستمارات، تمت مراجعتها والتحقق من صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتفرغها، وذلك بالاعتماد

على البرنامج الإحصائي spss v20.

- أ. قياس الثبات: بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على العناصر التالية:
- معامل ألفا كرونباخ: بهدف التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت النتائج أعلى من القيمة المقبولة والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم 12: معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
معامل الثبات العام للاستبيان	49	0.979
المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	32	0,971
المتغير التابع الميزة التنافسية	17	0.959

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي spss v 20

يوضح الجدول رقم 12، أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يدل على صلاحية الاستمارات للتحليل.

● التجزئة النصفية:

بهدف قياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبيان) اعتمدت الباحثة على أسلوب التجزئة النصفية، أي تقسيم الاستبيان إلى جزئين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون T)، ومن ثم قامت بتصحيح معامل الارتباط من خلال معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم 13: ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط	تصحيح المعامل بمعادلة جثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة N
0.884	0.936	58

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20.

يبين الجدول رقم 13، إن معامل الارتباط بلغت 0.884 بحيث استخدمت الباحثة معامل جثمان للتجزئة النصفية وذلك لتصحيح معامل الارتباط، لأن الثبات ومعامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين، حيث بلغ معامل جثمان 0.936 مما يشير على أن الاستبانة تتميز بمستوى عال من الثبات مما يؤدي إلى الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ب. قياس مستوى صدق الدراسة:

تتم الدراسة من خلال دراسة ما يلي:

- قياس الصدق: أي قياس عبارات الاستبانة، وذلك بـ:

- الصدق الظاهري: يتم بواسطة عرض الاستبيان على مجموعة من المراجعين بهدف الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، وإبداء أية ملاحظة يرونها ملائمة، من حيث مدى ملاءمة العبارات للمحاور الرئيسية، تنوع محتواها، وكذلك من ناحية البناء اللغوي، وتمحورت ملاحظاتهم حول تعديل وإزالة بعض العبارات، بحيث أخذنا بكل النصائح المقدمة وهذا بغرض تجهيز الاستبيان في صورته الأخيرة الذي يحتوي على (49) عبارة.

– صدق الاتساق الداخلي: تحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss v 20، والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد، وفقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد وهكذا إلى آخر بعد من المتغير التابع.

الجدول رقم 14: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد (أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية)

المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التزام الإدارة العليا	1	0.853**
	2	0.838**
	3	0.732**
	4	0.831**
	5	0.842**
	6	0.656**
	7	0.793**
التعاون ومشاركة العاملين	8	0.799**
	9	0.863**
	10	0.870**
	11	0.940**
	12	0.786**
التحسين والتطوير المستمر	13	0.780**
	14	0.842**
	15	0.860**
	16	0.851**
التدريب	17	0.925**
	18	0.957**
	19	0.935**
التركيز على الزبون	20	0.817**
	21	0.792**
	22	0.788**
	23	0.763**
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	24	0.842**
	25	0.726**
	26	0.700**
	27	0.808**
	28	0.851**
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	29	0.881**
	30	0.797**
	31	0.911**
	32	0.899**

المتغير التابع الميزة التنافسية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الكلفة	0.887**	0.000
	0.892**	0.000
	0.890**	0.000
النوعية (الجودة)	0.847**	0.000
	0.707**	0.000
	0.849**	0.000
	0.847**	0.000
المرونة	0.898**	0.000
	0.879**	0.000
	0.905**	0.000
التسليم	0.913**	0.000
	0.919**	0.000
الإبداع	0.879**	0.000
	0.907**	0.000
	0.791**	0.000
	0.866**	0.000
	0.908**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتبين من خلال الجدول رقم 14 أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط كل بعد كانت عالية حيث تراوحت قيم البعد الأول بين 0.656** و 0.853**، أما البعد الثاني تراوحت قيمه بين 0.786** و 0.940**، والبعد الثالث تراوحت قيمة بين 0.780** و 0.860**، ثم المبدأ الرابع تراوحت قيمه بين 0.925** و 0.957**، في حين المبدأ الخامس تراوحت قيمه بين 0.763** و 0.817** والمبدأ السادس تراوحت قيمه بين 0.700** و 0.842**، والمبدأ الأخير تراوحت قيمه بين 0.797** و 0.911** وكلها كانت دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يشير على اتساق العبارات مع البعد المتعلق به، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع نجد أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط بعد الكلفة كانت عالية حيث تراوحت بين 0.887** و 0.892** أما بعد النوعية تراوحت قيمه بين 0.707** و 0.849** أما فيما يخص بعد المرونة تراوحت قيمه بين 0.879** و 0.905** وبعد التسليم تراوحت قيمه بين 0.913** و 0.919** وبعد الإبداع تراوحت قيمه بين 0.791** و 0.908** وكلها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن جميع عبارات المتغير المستقل والتابع متسقة داخليا مع المتغير الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الصدق البنائي: تم إجراء الصدق البنائي لأداة الدراسة بواسطة اختبار معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، فإذا كان معامل الارتباط قوي ومعنوي يعنى به أن الاستبيان يتميز بمستوى عال من الصدق البنائي والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 15: اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	علاقة الارتباط	
0.000	0.897**	التزام الإدارة العليا	المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.840**	التعاون ومشاركة العاملين	
0.000	0.945**	التحسين والتطوير المستمر	
0.000	0.832**	التدريب	
0.000	0.887**	التركيز على الزبون	
0.000	0.878**	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	
0.000	0.822**	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	
0.000	0.722**	بعد الكلفة	المتغير التابع الميزة التنافسية
0.000	0.854**	بعد النوعية (الجودة)	
0.000	0.849**	بعد المرونة	
0.000	0.840**	بعد التسليم	
0.000	0.816**	بعد الإبداع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتضح من الجدول رقم 15، أن كافة معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوح قيمها من 0.822^{**} و 0.945^{**} مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (التزام الإدارة العليا، التعاون ومشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التدريب، التركيز على الزبون، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) والمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، أما متغير الميزة التنافسية وجدت الباحثة أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين 0.854^{**} و 0.722^{**} وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد والمتغير التابع الميزة التنافسية وبالتالي كلا المتغيرين يتمتعان بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة:

ستتم معالجة هذا العنصر من خلال ما يلي:

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال هذا العنصر ستتم عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الجدول رقم 16: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	82,8
	أنثى	10	17,2
	المجموع	58	100
العمر	أقل من 25 سنة	1	1,7
	من 25 إلى 35 سنة	1	1,7
	من 35 إلى 45 سنة	46	79,3
	من 45 سنة فأكثر	10	17,2
	المجموع	58	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	32,8
	متزوج	35	60,3
	مطلق	4	6,9
	أرمل	00	00
	المجموع	58	100
المستوى الدراسي	ابتدائي	1	1,7
	متوسط	5	8,6
	ثانوي	23	39,7
	مهني	9	15,5
	جامعي	20	34,5
	المجموع	58	100
الوظيفة	عامل	18	31,0
	إداري	14	24,1
	محاسب	6	10,3
	تقني	10	17,2
	مهندس	5	8,6

8,6	5	أخرى	
100	58	المجموع	
5,2	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة بالمؤسسة
94,8	55	من 5 سنوات فأكثر	
100	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20.

يتبين من خلال الجدول رقم 16، أن العينة شملت كلا الجنسين فقد وجدت الباحثة أن معظم الأفراد المستجيبين ذكور بنسبة 82,8% أما الإناث بنسبة 17,2% وهذا يعود إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة، كما يتبين من الجدول أن 79,3% من الأفراد الذين استجابوا أعمارهم من 35 سنة إلى 45 سنة وهي الفئة الأكثر استجابة حيث بلغ عددهم 46 شخصا، أما الفئة العمرية التي تليها من 45 سنة فأكثر بنسبة 17,2% بعدها تليها الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة والفئة العمرية أقل من 25 سنة كلاهما بنسبة 1,7%، ويتضح أن أغلبهم متزوجون بنسبة 60,3% وهي نسبة إيجابية تؤثر على تقدم العمل وبالتالي يكون أفراد مجتمع الدراسة أكثر استقرارا وتركيزا في عملهم، بينما نجد باقي أفراد الدراسة غير متزوجين بنسبة 32,8%، يليها الأشخاص المطلقون بنسبة 6,9% أما الأشخاص الأرامل بنسبة 00%، ويتضح أغلبهم أهم ذوو مستوى ثانوي بنسبة 39,7% يليها الأفراد الجامعيون بنسبة 34,5% بعدها يليها ذوو المستوى المهني بنسبة 15,5%، ثم الأفراد ذوو المستوى المتوسط بنسبة 8,6% وأخيرا الأفراد ذوو المستوى الابتدائي بنسبة 1,7%، وهذا ما يوضح أن المؤسسة بحاجة إلى كفاءات من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، كما يتضح من الجدول نفسه أن النسبة الأكبر للعمال بنسبة 31% يليها الإداريون بنسبة 24,1% ثم التقنيين بنسبة 17,2% والموظفين الذين يشتغلون وظيفة محاسب بنسبة 10,3% بعدها المهندسين بنسبة 8,6% وكذلك الموظفون الذين يشتغلون وظائف أخرى بنسبة 8,6%، بحيث يتوزعون أفراد العينة المستجوبة حسب متغير الخبرة بنسبة 94,8% الذي مضى على تواجدهم في المؤسسة من 5 سنوات فأكثر تليها الفئة الثانية أقل من 5 سنوات بنسبة 5,2%.

ثانيا: عرض وتحليل أبعاد المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

جاء هذا المحور ليوضح مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة (التزام الإدارة العليا، التعاون ومشاركة العاملين، التدريب، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، والجدول أدناه يبين قائمة العبارات التي لها علاقة بكل بعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والنتائج المتحصل عليها من متوسط حسابي وانحراف معياري.

الجدول رقم 17: يوضح تحليل عبارات البعد الأول للمتغير إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا)

الرقم	التزام الإدارة العليا	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
01	لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة بشأن الجودة.	3,16	1,326	3	متوسطة	محايد
02	تسعى الإدارة لتطوير منتجات وخدمات المؤسسة.	3,17	1,233	2	متوسطة	محايد
03	تعمل الإدارة العليا على نشر وترسيخ ثقافة الجودة في جميع أقسامها.	3,09	1,063	4	متوسطة	محايد
04	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين باختلاف مستوياتهم	2,64	1,077	6	متوسطة	محايد
05	توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ وتطبيق مختلف الأنشطة	2,83	1,268	5	متوسطة	محايد
06	تدفعنا الإدارة العليا إلى التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه	3,19	1,034	1	متوسطة	محايد
07	تعترف الإدارة العليا علنا بنجاحات العاملين لتحسين الجودة	2,43	1,197	7	منخفضة	لا أوافق
	المجموع	2,92	0,73		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتضح من خلال الجدول رقم 17، أن هذا البعد جاء في الصنف الرابع من خلال إجابات الأفراد، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2,92 بدرجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري 0,73، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن الإدارة العليا تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة متوسطة وذلك حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم 18: يبين تحليل عبارات البعد الثاني لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التعاون ومشاركة العاملين)

الرقم	التعاون ومشاركة العاملين	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
08	تتبنى المؤسسة سياسة إشراك العاملين في جميع الأنشطة التي تعمل على تحسين الجودة	2,95	1,173	1	متوسطة	محايد
09	تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصال مع الأفراد العاملين من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى	2,66	1,177	3	متوسطة	محايد
10	تشجع المؤسسة سياسة المشاركة في عملية اتخاذ القرار	2,52	1,026	4	منخفضة	لا أوافق
11	تشجع المؤسسة على تقوية الروابط والأوامر الجماعية	2,48	1,307	5	منخفضة	لا أوافق
12	تشكل المؤسسة فرق العمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين أساليب العمل وحل المشكلات	2,72	1,151	2	متوسطة	محايد
	المجموع	2,66	0,84		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي النسخة 20

من خلال الجدول رقم 18، جاء هذا البعد في الرتبة السادسة من حيث ردود العينة المطبق عليها الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات بـ 2,66 وانحراف معياري 0,84 أي ما يعادل درجة محايد، ونتيجة لذلك يتبين أن المؤسسة نوعا ما تتبنى سياسة إشراك العاملين في جميع الأنشطة وتحتهم على التعاون وروح الفريق أي بنسبة متوسطة.

الجدول رقم 19: يوضح عبارات البعد الثالث لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)

الرقم	التحسين والتطوير المستمر	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة	الاتجاه
13	تؤكد المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر.	3,22	0,914	1	متوسطة	محايد
14	تتبنى المؤسسة الأساليب الحديثة في تطوير وتحسين منتجاتها مثل دورة PDCA	2,67	1,066	4	متوسطة	محايد
15	تسعى المؤسسة إلى تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة بغية تطوير وتحسين الأنشطة	2,86	1,033	3	متوسطة	محايد
16	تعتمد المؤسسة على الاتصال الأفقي بين أقسام المؤسسة.	2,88	0,985	2	متوسطة	محايد
	المجموع	2,90	0,69		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يشير الجدول رقم 19، إلى أن استجابات عينة الدراسة على هذا البعد كانت ذات ردود متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للبعد 2,90 باتجاه محايد وفق مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري 0,69، وجاء هذا البعد في الصنف الخامس من خلال المستجوبين، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحاول أن تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر.

الجدول رقم 20: يوضح تحليل عبارات البعد الرابع لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التدريب)

الرقم	التدريب	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
17	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية متعددة لتنمية قدرات العاملين	2,60	1,366	3	منخفضة	لا أوافق
18	تقوم المؤسسة باختيار المدربين المؤهلين لكل تدريب حسب الاحتياجات المطلوبة	2,64	1,042	1	متوسطة	محايد
19	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين الذين يستفيدون من الدورات التدريبية	2,62	0,976	2	متوسطة	محايد
	المجموع	2,62	0,98		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتبين من خلال الجدول رقم 20، أن بعد التدريب جاء في المرتبة السابعة وذلك حسب آراء عينة الدراسة، وعليه إن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2,62 وبانحراف معياري 0,98 بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يبين أن المؤسسة لا تعتمد على عنصر التدريب بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم 21: يوضح عبارات البعد الخامس لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون)

الرقم	التركيز على الزبون	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
20	تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بشكل جيد	3,19	0,858	2	متوسطة	محايد
21	تهتم المؤسسة بتطلعات الزبائن وتستجيب لمطالبهم	3,26	0,862	1	متوسطة	محايد
22	تقوم المؤسسة بإجراء دراسة دورية للسوق للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم واهتماماتهم الجديدة	2,81	0,753	4	متوسطة	محايد
23	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ممتازة تلي توقعات العملاء	2,88	0,810	3	متوسطة	محايد
	المجموع	3,03	0,51		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي النسخة 20

يظهر للباحثة من خلال الجدول رقم 21، أن استجابات عينة الدراسة على هذا البعد كانت متوسطة، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,03 وانحراف معياري 0,51 وهذا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وجاء هذا البعد في الصنف الثاني وهذا من خلال الإجابات المقدمة من طرف شريحة الدراسة، وهذا ما يبين بأن المؤسسة لا تركز على الزبون بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم 22: يبين تحليل عبارات البعد السادس لمتغير إدارة الجودة الشاملة (الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها)

الرقم	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
24	إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنتاج ومراقبة مواقع الخلل بكافة أنواعه	3,17	1,022	1	متوسطة	محايد
25	تسعى مؤسستكم إلى معالجة الأخطاء حتى لا تحدث مرة أخرى	3,07	1,118	3	متوسطة	محايد
26	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين وتطوير جودة المنتج بمؤسستكم	3,6	0,897	2	مرتفعة	أوافق
27	استخدام عمليات الرقابة الإحصائية لمعرفة أي انحراف عن معايير الجودة في الإنتاج	2,93	1,083	5	متوسطة	محايد
28	التشجيع على تنمية فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية	3,05	1,173	4	متوسطة	محايد
	المجموع	3,09	0,65		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يشير الجدول رقم 22، إلى أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من خلال استجابات عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3,09 وانحراف معياري 0,65 بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يوضح بأن المؤسسة تقوم بإدخال عنصر الوقاية في عملياتها بنسبة متوسطة.

الجدول رقم 23: يوضح تحليل عبارات البعد السابع لمتغير إدارة الجودة الشاملة (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)

الرقم	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
29	تحرص المؤسسة على حل المشاكل بأساليب وطرق علمية	2,83	1,022	3	متوسطة	محايد
30	يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة	3,21	0,799	1	متوسطة	محايد
31	يتم تطبيق برنامج الجودة في المؤسسة بمدى توفر نظام معلومات يساعد المدراء على اتخاذ القرار	2,93	0,907	2	متوسطة	محايد
32	تقوم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس الحقائق	2,76	0,923	4	متوسطة	محايد
	المجموع	2,93	0,69		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

من خلال الجدول رقم 23، يتضح لنا بأن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2,93 وانحراف معياري 0,69 بنتيجة محايد حسب مقياس ليكرات الخماسي، وجاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة، وهذا ما يبين بأن المؤسسة تعتمد على الحقائق إلى حد ما في اتخاذ قراراتها. تستنتج الباحثة، أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور (متغير إدارة الجودة الشاملة) كانت بنسبة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي 2.87 للمحور ككل وانحراف معياري 0.72 وهذا حسب مقياس ليكرات الخماسي، وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة تحتاج إلى شرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لكافة المستويات الوظيفية في المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية:

كان الغرض من هذا المحور هو الكشف عن مدى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على (الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع)، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها من متوسط حسابي وانحراف معياري للإجابات.

الجدول رقم 24: يبين تحليل عبارات البعد الأول لمتغير الميزة التنافسية (الكلفة)

الرقم	الكلفة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
33	تحرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف للتحكم بحصتها في السوق	3,03	0,876	3	متوسطة	محايد
34	تسعى مؤسستكم لتجنب أخطاء العمل والتقليل من التكاليف بشكل مستمر	3,26	1,037	1	متوسطة	محايد
35	تمارس مؤسستكم رقابة صارمة على الإنفاق	3,12	0,985	2	متوسطة	محايد
	المجموع	3,13	0,76		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يشير الجدول رقم 24، بأن هذا البعد أتى في الصنف الثاني من حيث آراء العينة المستجوبة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3,13 وبانحراف معياري 0,76 وعليه فإن هذا البعد جاء بقيمة متوسطة، وذلك حسب ما أشير إليه في مقياس الدراسة، وهذا ما يبين بأن المؤسسة تحاول تقليل التكاليف نوعا ما.

الجدول رقم 25: يوضح تحليل عبارات البعد الثاني لمتغير الميزة التنافسية (النوعية)

الرقم	النوعية (الجودة)	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
36	تقدم المؤسسة منتجات وفقا لمعايير الجودة العالمية	2,64	0,832	3	متوسطة	محايد
37	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات صعبة التقليد	2,57	0,846	4	متوسطة	محايد
38	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة	2,83	0,952	2	متوسطة	محايد
39	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية	3,09	1,028	1	متوسطة	محايد
	المجموع	2,71	0,59		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتضح من خلال الجدول رقم 25، أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد جاءت برود متوسطة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للبعد 2,71 باتجاه محايد وفق مقياس ليكارت الخماسي وبانحراف معياري 0,59، وجاء هذا البعد في الرتبة الخامسة من خلال آراء المستجوبين، ويتبين من خلال هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجاتها بجودة متوسطة.

الجدول رقم 26: يوضح تحليل عبارات البعد الثالث لمتغير الميزة التنافسية (المرونة)

الرقم	المرونة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
40	تستطيع المؤسسة أن تتحمل الظروف الصعبة وتتكيف مع المستجدات والتغيرات	3,09	1,028	3	متوسطة	محايد
41	تسعى المؤسسة إلى تجنب العوامل التي تزيد من خطر الوقوع في المشكلات	3,26	0,932	1	متوسطة	محايد
42	يمكن نظام المؤسسة من الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية في مواجهة الضغوطات	3,21	1,04	2	متوسطة	محايد
	المجموع	3,18	0,80		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يتضح من خلال الجدول رقم 26، بأن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى حسب آراء عينة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل بـ 3,18 وبانحراف معياري 0,80 أي ما يعادل اتجاه محايد، وهذا ما يؤكد بأن المؤسسة تعتمد على بعد المرونة بدرجة متوسطة.

الجدول رقم 27: يوضح تحليل عبارات البعد الرابع لمتغير الميزة التنافسية (التسليم)

الرقم	التسليم	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
43	تتمتع المؤسسة بوقت استجابة سريع حسب احتياجات العملاء	3,03	1,016	2	متوسطة	محايد
44	إدارة المؤسسة قادرة على معالجة شكاوي العملاء في الوقت المناسب	3,12	1,090	1	متوسطة	محايد
	المجموع	3,07	0,88		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20.

يتبين من خلال الجدول رقم 27، بأن هذا البعد جاء في المرتبة الثالثة من خلال وجهة نظر العينة المدروسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3,07 وبانحراف معياري 0,88 وهذا ما يعادل اتجاه محايد، ويتضح من خلال هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد على بعد التسليم بدرجة متوسطة.

الجدول رقم 28: يوضح تحليل عبارات البعد الخامس من متغير الميزة التنافسية (الإبداع)

الرقم	الإبداع	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة	الاتجاه
45	تشجع المؤسسة على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة	2,69	1,130	5	متوسطة	محايد
46	يمكن للمؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الإبداع في المنتجات	2,74	1,037	4	متوسطة	محايد
47	تؤمن إدارة المؤسسة بأن الإبداع في تحسين جودة الانتاج يعزز من مكانتها التنافسية	3,10	1,252	1	متوسطة	محايد
48	تأخذ المؤسسة زمام المبادرة من وقت لآخر لتقديم خدمات ومنتجات جديدة	2,91	1,028	2	متوسطة	محايد
49	تهتم المؤسسة بتوسيع آفاق التجديد في تقديم المنتجات	2,84	1,081	3	متوسطة	محايد
	المجموع	2,85	0,834		متوسطة	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

يشير الجدول رقم 28، بأن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة، بحيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد بدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للإجابات بـ 2,85 وبانحراف معياري 0,83، وهذا ما يتضح من خلال هذه النتيجة بأن المؤسسة لا تقوم بالإبداع بدرجة مرتفعة. علاوة ما سبق ذكره، يتضح للباحثة بأن هذا المحور أي متغير الميزة التنافسية كانت استجابته متوسطة أي ما يعادل اتجاه محايد، فضلا عن ذلك فإن ردود أفراد العينة حول المتوسطات تمثل قبولا متوسطا بمتوسط حسابي 2,98 وانحراف معياري 0,77 على كافة عبارات المتغير ككل، وهذا ما يشير بأن المؤسسة تحتاج إلى المزيد من التطلع لمفهوم الميزة التنافسية.

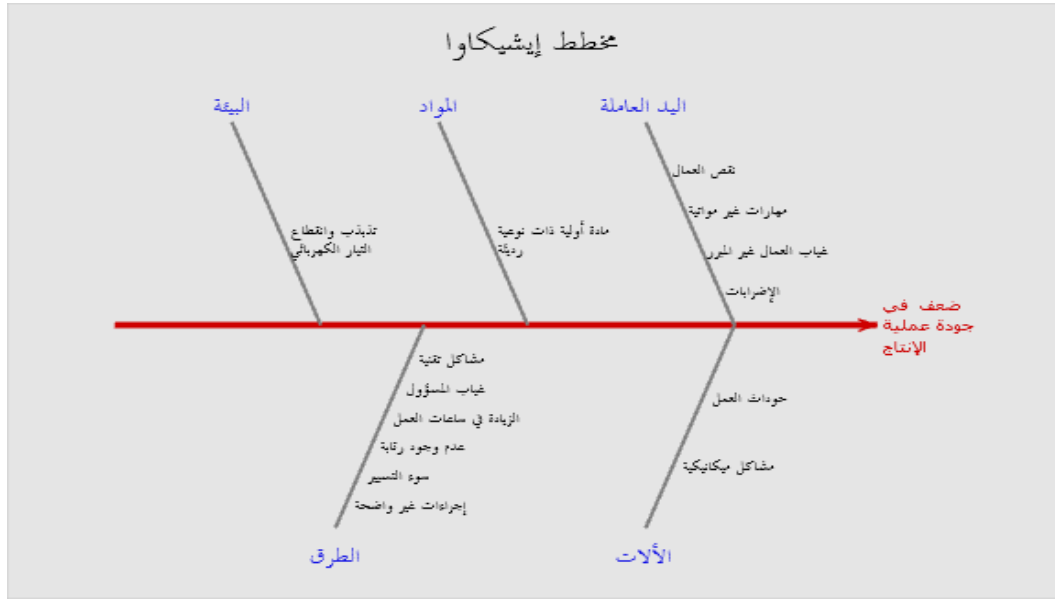
المطلب الثالث: تطبيق بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحديد المشاكل الرئيسية للمؤسسة محل الدراسة:

تم استخدام برنامج Minitab 19 لتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة واستخدامها في الكشف عن المشاكل التي قد تؤثر على جودة عملية الإنتاج، في حين أن كافة المعلومات المذكورة ضمن هذه الأدوات ماهي إلا معلومات مستنبطة من المؤسسة محل الدراسة، وذلك بعد تشكيل جلسة العصف الذهني على عينة من الأفراد العاملين والمسؤولين والإداريين والمهندسين.

أولاً: مخطط عظمة السمكة (مخطط السبب والأثر):

من خلال جلسة العصف الذهني التي تم برمجتها عن طريق الدراسة الاستطلاعية وأداة الاستبيان، توصلنا لمعرفة الأسباب التي تؤثر عن جودة عملية الإنتاج، والتي بدورها تؤدي إلى ارتفاع عدد الأخطاء، فبناء على ذلك قامت الباحثة بإعداد مخطط عظمة السمكة.

والشكل رقم 28 يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج Minitab19

والجدول رقم 29: يبين العوامل (المشاكل) المتوصل إليها مع ذكر الحلول المقترحة وهي:

المشكلة	الحلول المقترحة
أولاً: اليد العاملة	
نقص العمال.	تحتاج المؤسسة إلى زيادة القوى العاملة.
مهارات غير مواتية.	إدخال عنصر التدريب لتنمية وتحسين مهارات العاملين.
غياب العمال غير المربر.	تقديم عقوبات وإنذارات للعاملين الذين لا يبررون غياباتهم، مع تفعيل قانون الاقتراع من الأجر الشهري.
الإضرابات.	تحتاج المؤسسة إلى تفعيل برامج التحفيز وزيادة المكافآت لتفادي الإضرابات.
ثانياً: البيئة (الوسط)	
تذبذب وانقطاع التيار الكهربائي	تقديم شكاوي لمؤسسة توزيع الكهرباء مع توفير أجهزة تثبيت تيار كهربائي، وفي حالة كثرة الانقطاع لابد من

عقد اتفاقيات وبروتوكولات وتعزيز التنسيق بين المؤسسة وشركة توزيع الكهرباء لإصلاح الآلات واستبدال المعدات الأكثر ضررا.	
ثالثا: المواد	
مادة أولية ذات نوعية رديئة	العمل على تحسين المواد الخام.
رابعا: الطرق	
إجراءات غير واضحة.	يتوجب على الإدارة العليا أن تلتزم بشرح وتبسيط الإجراءات حسب مستويات الموظفين والعاملين بالمؤسسة.
سوء التسيير.	ضرورة إبرام اجتماعات وورشات تدريبية للمديرين.
عدم وجود رقابة.	تفعيل وتحديث برامج المراقبة على كافة المستويات الوظيفية (الرقابة القبليّة والفورية والرقابة البعدية).
الزيادة في ساعات العمل.	زيادة الأجر القاعدي للعاملين عند زيادة ساعات العمل، وكذلك تعويض ساعات العمل بساعات راحة.
غياب المسؤول.	تعزيز قيم ومبادئ المسؤول الجيد عن طريق أخلاقيات المهنة.
مشاكل تقنية.	يستلزم توظيف فريق فني ليتابع هذه المشاكل خطوة بخطوة والتقليل منها مستقبلا.
خامسا: الآلات	
مشاكل ميكانيكية.	لابد من فهم عمل الأجهزة ومعرفة تفاصيل أجزائها المتنوعة مع استخدام أدوات الفحص المناسبة...
حوادث العمل.	تفعيل عنصر الوقاية والسلامة والأمن المهني.

المصدر: من إعداد الباحثة.

التحليل:

علاوة على ما سبق ذكره، اتضح للباحثة أهم العوامل والمشاكل المؤثرة عن جودة عملية الإنتاج، بحيث تجد الباحثة أن أهم هذه العوامل تكمن في السبب الفرعي الأول متعلق بالطرق أي Méthode، وهو سبب أساسي والباقي أعراض ستختفي عند معالجة السبب المتعلق بالطرق، وتم ذكر بعض الحلول لتفادي وتجنب الأخطاء قدر الإمكان للمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: مخطط فلينفريدو باريتو:

استعملت الباحثة أداة ثانية من أدوات إدارة الجودة الشاملة وهي أداة باريتو بحيث نجد أن هذه الأداة أكثر دقة وتفصيلا، وتم إنشاء هذا المخطط عن طريق برنامج إكسل 2007 والجدول الآتي يوضح ذلك:

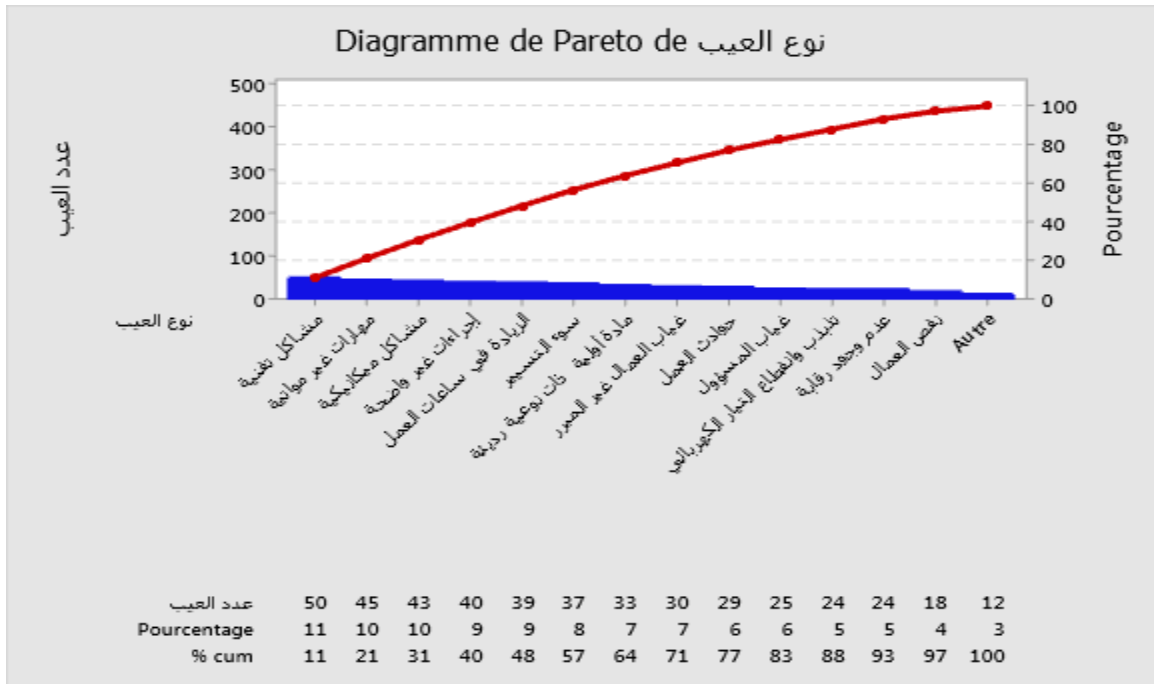
الجدول رقم 30: يوضح النسب التراكمية للعوامل المؤثرة عن جودة عملية الإنتاج

المشاكل	العدد	التكرار التراكمي	النسب التراكمية	نسبة 80
مشاكل تقنية	44	44	9%	80%
مهارات غير مواتية	43	87	18%	80%
مشاكل ميكانيكية	41	128	27%	80%
إجراءات غير واضحة	40	168	35%	80%
الزيادة في ساعات العمل	39	207	44%	80%
سوء التسيير	38	245	52%	80%
مادة أولية رديئة	36	281	59%	80%
غياب العمال غير المبرر	34	315	67%	80%
حوادث العمل	33	348	74%	80%
تذبذب وانقطاع التيار الكهربائي	32	380	81%	80%
غياب المسؤول	30	410	87%	80%
عدم وجود رقابة	29	439	93%	80%
نقص العمال	18	457	97%	80%
الإضرابات	12	469	100%	80%
المجموع	469			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات إكسل 2007.

- من خلال الجدول رقم 30 يتبين للباحثة، بأن الهدف من هذا المثال هو تحديد أقل الأسباب التي تسبب أكثر الشكاوي (المشاكل)، بحيث تجد الباحثة أول خطوة تتمثل فيما يلي:
- ترتيب المشاكل من الأكبر للأصغر بحسب عدد المشاكل.
 - ترقيم الشكاوي.
 - حساب العدد التراكمي Cumulative إلى مجموع المشاكل.
 - حساب نسبة التراكمية Cumulative% لكل مشكل لمجموع المشاكل.
 - إنشاء الرسم البياني لمخطط باريتو.

- تحديد نسبة ال 80% وما سيقابلها من الأسباب ومعرفة نسبتها.
 - تحديد الأسباب التي سيتم العمل عليها للتقليل من أكبر نسبة من المشاكل. وعليه يتم حساب التكرار التراكمي كما يلي:
- أول خانة نتركها كما هي نفس التكرار الموجود في خانة الأولى، ثم الخانة الثانية إلى آخر خانة يتم حسابها كالتالي:
- التكرار التراكمي = التكرار التراكمي السابق + التكرار التراكمي الحالي.
- أما حساب النسبة التراكمية على النحو التالي:
- النسبة التراكمية = التكرار التراكمي / قسمة المجموع الكلي.
- الشكل رقم 29 يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Minitab V19

التعليق:

يفيد هذا المخطط في تشخيص وتحديد الأولويات أي المشاكل الرئيسية التي يجب أن نبدأ بمعالجتها عوضاً عن تضييع الوقت والجهد في المشاكل الثانوية الأخرى، أي التركيز الجهد في المقام الأول على الأسباب الخاصة بـ (المشاكل التقنية، المهارات غير المواتية، المشاكل الميكانيكية، إجراءات غير واضحة، زيادة ساعات العمل، سوء التسيير، مادة أولية ذات نوعية رديئة، غياب العمال غير المبرر، حوادث العمل، غياب المسؤول). ومنه تستنتج الباحثة ما يلي:

إذا قامت المؤسسة بحل المشاكل التي تجاوزت نسبتها 20% وتمت معالجتها وتحسينها ستصل إلى نتائج تصل إلى 80% من حل المشكلة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

ستتناول الباحثة في هذا المطلب العناصر التالية:

-الفرضية الرئيسية: ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو.

قامت الباحثة باختبار هذه الفرضية بواسطة معامل بيرسون، وجاء هذا المعامل لإبراز العلاقة بين المتغيرين وإسهام المتغير المستقل في حدوث تحولات في المتغير التابع، وتقع قيمة معامل الارتباط بين-1 إلى+1، فكلما اقتربت القيمة من الواحد(01) فإن العلاقة بين المتغيرين قوية والعكس صحيح، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم31: علاقة الارتباط بمحاور الإستبيان

الميزة التنافسية	إدارة الجودة الشاملة	
0,896**	1	معامل الارتباط بيرسون (I)
0,000		Sig
1	0,896**	معامل الارتباط بيرسون (I)
	0,000	Sig

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي النسخة 20.

يقصد بـ (**) مقارنة قيمة (المستوى المعنوية) sig أو p قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.01.

يقصد بـ (*) مقارنة قيمة (المستوى المعنوية) sig أو p قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.05. بحيث إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig or p value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.01)، (0.05) فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يبين الجدول رقم31، أنه هناك ارتباط قوي موجب بين (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية) وذلك حسب وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.896^{**}$ ، ويشير ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابية وقوية، ومعنى ذلك بزيادة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يولد الزيادة في تعزيز الميزة التنافسية وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين دالة إحصائياً، وأن قيمة $sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

-الفرضية الفرعية الأولى: تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات الأعمال المعاصرة وذلك من خلال تطبيق مبادئها.

نجد هذه الفرضية صحيحة أي محققة وذلك من خلال الجانب النظري للدراسة، بحيث يتضح للباحثة أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى درجة التزام ووعي وإدراك المسؤولين والإداريين والعاملين بمبادئ ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتوفير جميع المتطلبات اللازمة للتطبيق الفعال والناجح.

من خلال الدراسة النظرية، تستطيع المؤسسة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية تنفرد بها عن المنافسين الآخرين إذا كانت لديها واحدة أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية مثل التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: يتم تحديد المعايير الرئيسية التي تعيق جودة عملية الإنتاج من خلال استخدام مخطط باريتو ومخطط السبب والأثر.

بحيث نجد هذه الفرضية محققة وذلك بواسطة تحليل باريتو ومخطط السبب والأثر، وعليه قد تم ترتيب المعايير من حيث النسبة الأكثر تكرارا والشكل رقم 28 و29 يؤكدان صحة الفرضية.

-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

بحيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple Regression)، بحيث يتم قبول هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم 32: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية					إدارة الجودة الشاملة
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	مستوى الدلالة	
0,896	0,802	0,863	227,067	0,04	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي النسخة 20

من خلال الجدول رقم 32، تلاحظ الباحثة أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,896، مما يشير على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0,802 وهو يشير أن 80,2% من التغيرات التي تطرأ على إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة الميزة التنافسية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,863 مما يدل على أن فعالية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بقيمة 0,863، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 227,067 بمستوى دلالة 0,004 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفت الباحثة على المؤسسة محل الدراسة، واعتمدت الباحثة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد بالمؤسسة من مختلف مديرياتها، وتكون الاستبيان من ثلاثة محاور: المحور الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية، والمحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية، وعند استرجاع الاستمارات تم تفرغهم وترميزهم ثم تحليل بياناتهم بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss v 20) وكذلك استخدام تقنية باريتو وإيشيكاوا من خلال برنامج Minitab 19، بحيث تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضية من عدمها.



الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم تقديمه، تستخلص الباحثة بأن إدارة الجودة الشاملة تعد معياراً أساسياً للنجاح المؤسسي ومعياراً ملموساً للتمييز، وأصبح ينظر إليها على أنها القاطرة الأساسية للتغيير نحو الأفضل وكمقياس رئيسي لمقارنة المؤسسات الناشطة في نفس المجال، وبالنظر إلى وعي وإدراك العاملين والمسؤولين بآثار إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها وأدواتها، وكذلك من خلال تضافر الجهود المشتركة والإبداع لدى كافة أفراد المؤسسة، فإن ذلك سيساهم بصورة دائمة في تعزيز الميزة التنافسية وتنمية الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي ازدهار الاقتصاد الوطني. وبصورة عامة، تشير الميزة التنافسية إلى أن كل مؤسسة تمتلك واحدة أو أكثر من هذه الأبعاد التالية عند مقارنتها بمنافسيها، مثل التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، ستعزز من جودة الأداء وجودة الإنتاج للمؤسسة. وفي الختام، هل يدرك مديرو مؤسساتنا أهمية إدارة الجودة الشاملة بطريقة ذكية وواعية والاستفادة من كافة مبادئها لتعزيز الإبداع وبالتالي تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة؟ وهل يؤمن جميع العاملين والموظفين، الإداريين والمسؤولين بأن عملية الإبداع تزيد من تحسين جودة الإنتاج ويعزز من مكانتها التنافسية؟

النتائج المتعلقة بالجانب النظري والميداني: تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية:

- في خضم ما تم تقديمه نتوصل إلى النتائج التالية:
- يعد أسلوب TQM من الأساليب الإدارية المعاصرة وفي غاية الأهمية، بحيث جاء بغرض دعم وترقية أداء العمل والرفع من جودة الخدمات والمنتجات لمؤسسات الأعمال، مما يؤهلها إلى اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز أفضل مقارنة بمنافسيها.
 - تمثل الميزة التنافسية الأداء المتميز وكذلك عنصر تفوق المؤسسة عن باقي مثيلاتها من خلال إتباع إستراتيجية معينة للمنافسة.
 - توجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000 لأن هذه الأخيرة تعد من الأولويات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن شهادة الأيزو تعتبر كدليل ومرشد فقط لتحديد الضوابط والشروط وليس لضمان كفاءة وفعالية المؤسسة ونجاحها وتفوقها.
 - إن تطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها وأدواتها ومتطلباتها له دور في غاية الأهمية في تعزيز وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - كلما ارتفعت الجودة الوظيفية للمؤسسة زادت الكفاءة وزادت الميزة التنافسية التي تتمتع بها في السوق.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

- توصلت الباحثة في ضوء النتائج إلى أهم الاستنتاجات وهي كالآتي:
- أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول رقم 31 تقدر بـ $r=0,896^{**}$ عند مستوى الدلالة $a=0.01$.

- يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم 32 تقدر بـ 0,863، وهذا ما يؤكد بأن فعالية إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الميزة التنافسية وتؤدي إلى تعزيزها.
- إن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد الميزة التنافسية يتمتع بدرجة متوسطة.
- إن درجة وعي وإدراك العاملين والإداريين والمسؤولين محل الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها متوسط.
- بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تستطيع القضاء والتغلب على المعيقات التي تؤثر عن جودة عملية الإنتاج بواسطة مخطط السبب والأثر ومخطط باريتو بالأخص.

التوصيات:

- توصي هذه الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها إلى مجموعة من التوصيات وهي على النحو التالي:
- على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على كافة المستويات.
 - ضرورة تامين مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتكريس مفهوم العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق .
 - من أجل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة غرس وتنمية روح وثقافة الجودة التي يتقاسمها الجميع.
 - ضرورة اعتراف المؤسسة بإنجازات العاملين وتقدير جهودهم وذلك من خلال تقديم التحفيز المادي والمعنوي، ومنح المكافآت والعلاوات بغية التحسين من جودة الأداء والإنتاج.
 - يتوجب على المؤسسة تشكيل فرق عمل لتحسين أساليب العمل وحل المشاكل مثل: حلقات الجودة، العصف الذهني، The 5why ، منهجية الرادار...
 - للتطبيق الجيد والناجح لإدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تتبنى الأساليب الحديثة في تطوير وتحسين منتجاتها مثل دورة PDCA، تقنية كايزن...
 - يجب على المؤسسة أن تنظم العديد من الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين.
 - تحتاج المؤسسة إلى استخدام وإدخال عمليات الرقابة الإحصائية لمعرفة أي انحراف عن معايير الجودة في الإنتاج.
 - يجب على المديرين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والابتعاد عن القرارات الارتجالية قدر الإمكان، ومعاملة العاملين وفق منظور العلاقات الإنسانية لمعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
 - تحتاج المؤسسة إلى رسم خطة إستراتيجية محكمة وأن تكون لها رؤية ورسالة واضحة المعالم، والاعتماد على نظام معلومات دقيق يسهر عليه مهندسين وتقنيين ذوي خبرة وكفاءة عالية والعمل على تدريب اليد العاملة، وكل هذا لتجنب بعض المشاكل التي قد تعيق سير العمل مثل: مقاومة التغيير وأن تتحمل المؤسسة الظروف الصعبة، وتتكيف مع التطورات والتغيرات.
 - حاجة المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات البشرية وحسن استغلالها لضمان التسيير الجيد والفعال.
 - ضرورة التقليل من نفقات الإنتاج من أجل السيطرة على حصتها في السوق.

- يتوجب على المؤسسة أن تهتم بتوسيع أفاق التجديد في تقديم المنتجات، وكذلك تنمية روح المبادرة والإبداع لدى أعضاء المؤسسة.

أفاق الدراسة:

من خلال ما تم تقديمه، تقترح الباحثة بعض المواضيع التي من شأنها أن تكون دراسات مستقبلية ومكتملة لهذا الموضوع:

- تحقيق الميزة التنافسية بين إدارة الجودة الشاملة وعملية الإبداع.
- تحسين كفاءة المورد البشري لمنظمات الأعمال المعاصرة بين دور إدارة الجودة الشاملة وإدارة التنوع.
- تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة لحل المشاكل الإدارية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الإنتاج.
- تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر بين متطلبات الحكم الرشيد وتحسين جودة الخدمات.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضيرنا لأطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية" وضعنا بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم في هذا الموضوع.

ملاحظة هامة: تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو منكم أن تضعوا علامة (X) في الخانة المناسبة للتعبير عن توجهاتكم وآرائكم، ونشير إلى أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكننا نأمل أن نحصل على آرائكم الحقيقية بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات.

ونؤكد أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لخدمة البحث العلمي.

الموسم الجامعي: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

2. العمر:

أ- أقل من 25 سنة ب- من 25 سنة إلى 35 سنة ج- من 35 إلى 45 سنة
د- من 45 فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

أ- متزوج ب- أعزب ج- مطلق

4. المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي مهني

جامعي

5. الوظيفة:

أ-عامل ب- إداري ج-محاسب د-تقني

هـ- مهندس و-أخرى

6.سنوات الخبرة بالمصنع:

أ-أقل من 5سنوات ب-من 5سنوات فأكثر

المحور الثاني: (المتغير المستقل) إدارة الجودة الشاملة.

1. التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة بشأن الجودة.					
2	تسعى الإدارة لتطوير منتجات وخدمات المؤسسة					
3	تعمل الإدارة العليا على نشر وترسيخ ثقافة الجودة في جميع أقسامها.					
4	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين باختلاف مستوياتهم					
5	توفر الإدارة العليا المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ وتطبيق مختلف الأنشطة.					
6	تدفعنا الإدارة العليا إلى التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه					
7	تعترف الإدارة العليا علنا بنجاحات العاملين لتحسين الجودة.					

2. التعاون ومشاركة العاملين.

الرقم.	العبارة.	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	تتبنى المؤسسة سياسة إشراك العاملين في جميع الأنشطة التي تعمل على تحسين الجودة					
9	تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصال مع الأفراد العاملين من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى					
10	تشجع المؤسسة سياسة المشاركة في عملية اتخاذ القرار					
11	تشجع المؤسسة على تقوية الروابط والأوامر الجماعية					
12	تشكل المؤسسة فرق العمل لتقديم الدراسات والاقتراحات لتحسين أساليب العمل وحل المشكلات					

3. التحسين والتطوير المستمر

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	تؤكد المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر					
14	تتبنى المؤسسة الأساليب الحديثة في تطوير وتحسين منتجاتها مثل دورة PDCA					
15	تسعى المؤسسة إلى تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة بغية تطوير وتحسين الأنشطة.					
16	تعتمد المؤسسة على الاتصال الأفقي بين أقسام المؤسسة.					

4. التدريب.

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية متعددة لتنمية قدرات العاملين.					
18	تقوم المؤسسة باختيار المدربين المؤهلين لكل تدريب حسب الاحتياجات المطلوبة					
19	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين الذين يستفيدون من الدورات التدريبية					

5. التركيز على الزبون.

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
20	تلتزم المؤسسة بمعاملة العملاء بشكل جيد.					
21	تهتم المؤسسة بتطلعات الزبائن وتستجيب لمطالبهم.					
22	تقوم المؤسسة بإجراء دراسة دورية للسوق للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم واهتماماتهم الجديدة.					
23	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ممتازة تلي توقعات العملاء					

6. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24	إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنتاج ومراقبة مواقع الخلل بكافة أنواعه.					
25	تسعى مؤسستكم إلى معالجة الأخطاء حتى لا تحدث مرة أخرى					
26	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين وتطوير جودة المنتج بمؤسستكم.					
27	استخدام عمليات الرقابة الإحصائية لمعرفة أي انحراف عن معايير الجودة في الإنتاج.					
28	التشجيع على تنمية فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية.					

7. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

الرقم	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	تحرص المؤسسة على حل المشاكل بأساليب وطرق علمية					
30	يتم تحديد خطوات العمل اللازمة بدقة للوصول إلى الجودة المطلوبة					
31	يتم تطبيق برنامج الجودة في المؤسسة بمدى توفر نظام معلومات يساعد المدراء على اتخاذ القرار.					
32	تقوم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس الحقائق					

المحور الثالث: الميزة التنافسية.

1. الكلفة

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	تحرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف للتحكم بحصتها في السوق					
34	تسعى مؤسستكم لتجنب أخطاء العمل والتقليل من التكاليف بشكل مستمر					
35	تمارس مؤسستكم رقابة صارمة على الإنفاق.					

2. النوعية (الجودة)

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
36	تقدم المؤسسة منتجات وفقا لمعايير الجودة العالمية.					
37	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات صعبة التقليد.					
38	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة					
39	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.					

3. المرونة

الرقم.	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
40	تستطيع المؤسسة أن تتحمل الظروف الصعبة وتتكيف مع المستجدات والتغيرات					
41	تسعى المؤسسة إلى تجنب العوامل التي تزيد من خطر الوقوع في المشكلات					
42	يتمكن نظام المؤسسة من الحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية في مواجهة الضغوطات					

4. التسليم

الرقم	العبارة.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
43	تتمتع المؤسسة بوقت استجابة سريع حسب احتياجات العملاء.					
44	إدارة المؤسسة قادرة على معالجة شكاوي العملاء في الوقت المناسب.					

5. الإبداع

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
45	تشجع المؤسسة على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.					
46	يمكن للمؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الإبداع في المنتجات					
47	تؤمن إدارة المؤسسة بأن الإبداع في تحسين جودة الانتاج يعزز من مكانتها التنافسية					
48	تأخذ المؤسسة زمام المبادرة من وقت لآخر لتقديم خدمات ومنتجات جديدة.					
49	تتحمم المؤسسة بتوسيع أفاق التجديد في تقديم المنتجات.					

❖ المشاكل.

يرجى التعبير عن رأيكم حسب كل مشكلة موجودة بمؤسستكم وذلك بوضع علامة (X) في كل خانة.

الرقم.	المشكلة.	نعم.	لا.
1	نقص العمال.		
2	غياب العمال غير المبرر.		
3	مادة أولية ذات نوعية رديئة.		
4	تذبذب وانقطاع التيار الكهربائي		
5	عدم وجود رقابة.		
6	مشاكل ميكانيكية.		
7	غياب المسؤول.		
8	سوء التسيير.		
9	الزيادة في ساعات العمل.		
10	مشاكل تقنية.		
11	حوادث العمل.		
12	الإضرابات.		
13	مهارات غير مواتية.		
14	إجراءات غير واضحة.		

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القرآن الكريم:

- القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.
- القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 30.
- القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 02.
- القرآن الكريم، سورة المطففين، الآية 26.

ثانياً: المصادر والوثائق الرسمية:

- الأمر 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1429هـ الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالمنافسة ج.ر رقم 43 الصادرة في 20 يوليو 2008.

ثالثاً: الكتب:

أ. باللغة العربية :

- إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- البشراوي عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 المقارنة المرجعية، ط1، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع"، 1995.
- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، شكري محمود ندم زينب، إدارة الجودة الشاملة والمعلومية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
- بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016.
- بن جاسم بن محمد الأحمد آل الثاني فيصل، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004-2006م، ط1، بيروت: دار المعرفة، 2008.
- بن جندل سعد الحاج، العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جداً، ط1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2019.
- بھجت راضي، العربي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، القاهرة: دار النشر، 2015.
- بھجت عطية راضي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2015.
- بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019.
- البيلاوي حسن حسين، تحرير: طعيمة رشدي أحمد، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- الترتوري محمد عوض، جويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، د ب ن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، د س ن.
- الجبوري مسير إبراهيم أحمد، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، ردمك، 2010.
- الجويير عبد الرحمن إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة- الإتقان- في الفكر الإسلامي والمعاصر، ط1، المدينة المنورة: مطابع الرشيد، 2005.
- الحاج عبد الله محمد عباس، آل خطاب سليمان أحمد، أسس الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط2، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
- الحداد إبراهيم عواطف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- حسن عبد الله محسن، إدارة الجودة الشاملة معايير (الأيزو)، عمان: دار المعتر، ط1، 2015.
- حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- خوالد أبو بكر الشريف، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف، ط1، عمان، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، 2017. إسماعيل صادق محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2014.
- دافيد راتشمان وآخرون، تر: رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة المعاصرة، الرياض: دار المريخ للنشر، 2001.
- الدراذكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- الدرهمي عبد الله إبراهيم، الظافري حسن صالح، تر: نهي مطر خميس، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، دبي دولة الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.
- دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- ديمغ وروبيرت هاغستروم (عبد العظيم محمد نجم)، إدارة الجودة الشاملة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- راتنوند مكليود، جيورج شيل، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، مر: محمد يحيى عبد الرحمن، تقدمت: عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم، نظم المعلومات الإدارية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2002.
- الرشيد أحمد سالم خير الله، مراجعة: شكرت الله وردة وآخرون، جودة وسلامة تصنيع الأغذية (أضواء على إدارة الجودة الشاملة والمهاسب)، ط1، السودان، فهرس المكتبة الوطنية أثناء النشر، 2014.
- رضوان محمود عبد الفتاح، أحمد محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة ... قبل أن يكون تطبيق TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، دار الكتب المصرية، 2013.
- الزبيدي غني دحا متناي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، بغداد: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013.
- زعتر تسيير سعيد، إدارة الوقت في تحقيق الإستراتيجية التنافسية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017.
- الزغيبي محمد بلال، الطلافحة عباس، النظام الإحصائي (SPSS) فهم وتحليل البيانات الإحصائية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- ساسي نور الدين، بنحميده خميس، دليل إدارة الجودة الشاملة بمراحل التعليم العام في الوطن العربي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007.
- السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر، 2000.
- شاكر مجيد سوسن، عواد الزيادات محمد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دمشق سوريا، دار ومؤسسة رسلان، 2016.
- الصيرفي محمد، إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006.
- الطائي رعد عبد الله، قدارة عيسى يوسف، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- عامر طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014.
- عبوي زيد منير، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي، ط1، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- غواري مليكة، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، عمان: دار البيازوري العلمية، 2016.
- فرحان طالب علاء، مكى البناء زينب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- القطب محي الدين يحيى، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

- قطيشات منال هاني، الجودة الشاملة في التعليم ومعايير (NCATE)، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2021.
- كلاوس بيتر بريج وديتز سبات، تر: عادل علي الخطيب، راجع التر: راشد بن سعيد الزهراني، إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2014.
- كورتل فريد بلخير، كحيله أمال، الجودة وأنظمة الإيزو، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- مبارك علوي محمد لزم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، ط1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، 2020.
- مجاني باديس طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، ط1، الجزائر: ألفا للوثائق نشر واستيراد وتوزيع كتب، 2017.
- محسن عبد الكريم، مجيد النجاح صباح، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006.
- محمد بلال الزغيبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي (SPSS) فهم وتحليل البيانات الإحصائية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، ط1، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2014
- النجار تامر فكري، الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية تجارب عالمية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012.
- النعيمي محمد عبد العال وأخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009

ب. باللغة الأجنبية:

- Casson Mark, Enterprise and Competitiveness: a System View of International Business, Published In The United States By Oxford University Press Inc, New York, 1990.
- Dejoux Cecile, Les Compétences au Cœur de L'entreprise, édition d organisation, paris, 2001 .
- Edward Sallis, Total Quality Management In Education, Third edition, British Library Cataloguing in Publication Data, Published by Routledge, 2002.
- EFQM, Starting out on The Journey to Excellence, The EFQM Excellence Model In Action Active Booklet, 2000.
- Fredrik Nilsson, Birger Rapp, Understanding Competitive Advantage The Importance of Strategic Congruence and Integrated control, springer Berlin Heidelberg New york, 2005.
- Heizer j, Operations Management, six edition, By Pearson Education, Inc upper saddle river, new Jersey, 2006.
- Howard s. Gitlow, Shelly J.Gitlow, Total Quality Management in Action combines Deming's Philosophy and Japanese Management Systems,
- Leboyer Levy, La gestion des Competences, Edition D organisation, paris, 1996.
- Michael E. porter, The Competitive Advantage of Nations with a New Introduction, first Edition, Macmillan press LTD, 1990.
- Porter, M , Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press New york, 1985.
- T. Burke, A, Genn-Bash and B.Haines, Competition In Theory and Practice, British Library Cataloguing In publication Data Burke, Terry, London and New York, 1988.
- Wilson James, Territorial Competitiveness And Development Policy, Orkestra, Basque Institute of Competitiveness, Basque Country, Spain, 2008.
- Zouaoui Mahmoud, Zouaoui-karoui Samia, Le Management Processus De Gestion Et Fonctions De L entreprise, 2eme éd, ed C.L.E Contributions A La Littérature D entreprise, Tunis, 1999.

رابعاً: الدوريات:

أ. باللغة العربية :

- أبو شمالة نواف، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، العدد المائة والستون، 2022.
- أمين يوسف عواطف، أثر تطبيق الأيزو 9001 على بعض قطاعات جامعة الملك عبد العزيز الحاصلة على الشهادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد02، 2013.

- أوكيل رابح، خالد رم، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد الثالث، 2019.
- بخليلي محمد الأمين، شلال عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة- (بسكرة)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد: 05، العدد 09، 2019.
- بربوشة مريم، أثر تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، 2008.
- برويس وردة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد السادس، 2019.
- بسام زاهر، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 1، 2006.
- بسمة سامي، خنيس يوسف، واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال إنتقال المؤسسة من نظام ISO 9001 إصدار 2015: حالة (ENGTP)، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
- بطاهر بختة، عجال عدالة، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك ومؤسسة سونغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2018.
- البكري ثامر، بني حمدان خالد، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة Hp في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
- بلاسكة صالح، مزياني نور الدين، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحظنة/ المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- بلالي أحمد، بخصيه سمالي، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2018.
- بله سعد، محسن زوييدة، أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات للهاتف النقال، حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 02، 2020.
- بن أحمد سعيدة، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة شركة خنتر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، 2020.
- بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 13، 2015.
- بن بايرة ريم، دور نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Jit) في تخفيض تكاليف المنتج دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد A01، 2021.
- بن خيرة ميلود، الإطار النظري للإنتاج في الوقت المحدد كمدخل لتخفيض التكاليف ودوره في تحسين الأداء المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد التاسع، 2021.
- بن سعيد محمد، علماوي أحمد، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 01، 2014.
- بن عبد العزيز سفيان، بن عبد العزيز سمير، دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، 2020.

- بن عمر أسيا، سكر فاطمة الزهراء، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي لسنة 2019، مجلة المؤسسة، الجزائر: جامعة الجزائر 3، المجلد 09، العدد 03، 2020.
- بن عودة مصطفى، غويني سمير، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالخلفة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2019.
- بن عيشاوي أحمد، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.
- بن عيشي بشير، كحلول فتيحة، الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - في ظل دور الدولة بين الوصاية والمنافسة في القطاع، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 8، 2017.
- بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.
- بن عيشي عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11 جوان 2012.
- بن غربي عثمان، سعدي فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية (المفاهيم - الأهداف - المتطلبات)، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الخلفة، المجلد 04، العدد 07، د س ن.
- بن قانة مصطفى، بروش زين الدين، أثر نظام إدارة الجودة على التنظيم في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسات الصناعية بـ برج بوعريـج، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017.
- بن موهوب سارة وأخرون، أثر الاستثمار في رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بشركة موبيليس وكالة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- بو سهوة ندير، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالخلفة، العدد 28، 2016.
- بوجعبي سعيدة، بن نذير نصر الدين، دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البليدة، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019.
- بوحديد ليلي، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الخلفة، العدد الحادي عشر، 2018.
- بورقية فويدر وأخرون، دور حياة المنتج كمدخل لترشيد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- بوريش أحمد، تروش محمد، دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة - مغنية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.
- بوعافية عادل، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة ل Porter على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 8، 2018.
- بوعامة أحمد فارس، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة: رؤية سوسبولوجية للمعوقات وصعوبات التطبيق، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، 2019.
- بوعيسي رياض، دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2018.
- بومدين بوال، بن برام سمير، العوامل المفسرة والمزايا التنافسية لإخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 22، العدد 02، 2021.
- بومدين نادية، بن رحو سهام، أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأحجار والولاية تلمسان الرمشي، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 07، العدد 01، 2022.

- تايه محمد إبراهيم، تحليل أرباح شركة التأمين الوطنية باستخدام أسلوب مخطط باريتو وخريطة إيشيكاوا للأعوام من 2011-2015، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 28، 2019.
- الثبيتي سلطان بن سليم سالم، عسيري عبد الله بن علي إبراهيم، دور جوائز التميز في تحفيز التربويين على تجويد أعمالهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 8، العدد 05، 2019.
- جراد علاء، دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي في النمو الاقتصادي، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 21، 2018.
- حربي عبد الحكيم، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة scaek بسطيف، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2018.
- جردير سعيد، مقراش فوزية، أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمليية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، 2021.
- جميع بلال، سيدهم خالدة هناء، نحو تسيير الكفاءات والتحليل الاستراتيجي swot لتحقيق الميزة التنافسية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 01، العدد 02، 2021.
- الحاج علي أكرم محمد أحمد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 17، 2015.
- حايف سي حايف شيراز، خان أحلام وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة، المجلد 02، العدد 01، 2019.
- حجم سلطان الطائي يوسف وآخرون، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحللة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 6، 2008.
- حسنين محمد رفعت، صابر صبحي محمد عبد ربه ود وآخرون، نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية"مراكز التعليم المفتوح نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، 2015.
- حسين أحمد محمد جاد، متطلبات تطبيق ستة سيجمي sigma six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على البعض كليات جامعة جنوب الوادي، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، العدد 39، ح3، 2015.
- حسين محمد إبراهيم محمد، مدى توافر متطلبات جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية للجودة في شركة ديبالي للصناعات الكهربائية، تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 134، 2019.
- حلقان عبد العاطي، عبد العزيز أحمد، متطلبات تطبيق منهجية سيجمي ستة six sigma لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، المجلة التربوية- العدد الثامن والثلاثون، العدد 37، 2014.
- حلبي وهيب، التجربة التنموية في اليابان: نظام الإنتاج في الوقت المحدد Jit وقواعده إرساءه، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 04، 2018.
- حمادي بلقاسم وآخرون، أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة الحلفة وكالة عين وسارة ووكالة الأغواط، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، 2018.
- حمادي جمال، صادقي علي وآخرون، نظام الإيزو 9000 بين واقع التنظير وإشكالية التطبيق وحيثيات النجاح تحليل محتوى لرؤى إدارات مديرية الصيانة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- حذري توفيق، الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، المجلد 12، العدد 03، 2018.
- خراحي سرين، بلقاسم أحمد، إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية ooredoo، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 02، 2022.
- خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوي الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021.

- خميسي بوكوف، تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO 90001، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- خنثور جمال، جمعة خير الدين، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000- تكامل أم تماثل-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، 2011.
- خيار جميلة سيلية، صدقاوي صورية، إعادة هندسة العمليات الإدارية كألية للحد من الفساد الإداري دراسة لعينة من المديرات العامة لولاية المسيلة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- الخير ميلود زيد، رشام كهينة، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعليم التنظيمي، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد 16، 2014.
- دخول غسان، دور الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء دراسة ميدانية على الشركة العامة للخيوط القطنية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 2، 2017.
- دياح صالح، سيدهم خالدة هناء، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2022.
- الراوي سينا أحمد، نور عبد الناصر وأخرون، قياس مدى التزام المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان بمنهج سيجما ستة وأثره في ضبط جودة التدقيق الداخلي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- رزق الله سلمى، مسالك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، 2017.
- روازي محمد، عباس نجمة، محاولة بناء نموذج لتطبيق نظام الوقت المحدد (Jit) في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- زخروف لعرج، خليفة محمد، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة- الأغواط، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- زعرور نعيمة، ضيف أحمد وأخرون، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المجلد 1، العدد 1، 2017.
- زغار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق فئة خمسة نجوم بالجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، 2021.
- ساعد ساعد، سعيداني سلامي، أسس إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الإعلامية وارتباطها بالمواصفات الدولية القياسية (ISO) مقاربات ورؤى، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2018.
- سالم إلياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
- سامية جدو، قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، 2018.
- سولم صلاح الدين، أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، 2020.
- سويسي عبد الوهاب، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية- حتمية المرور عبر الأبعاد التنظيمي، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 2، 2013.
- السيد عبده صلاح، السيد صالح هالة محمد وأخرون، النماذج العالمية في مجال إدارة الشاملة وإمكانية الاستفادة منها للمؤسسة التعليمية في العالم العربي: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بينها، العدد 116، ج 6، 2018.
- السيد ليث شاكر محسن، الدعمي علاء فرحان طالب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، 2012.

- شريط كمال، خلوفي سفيان، دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز في منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة المراعي بالملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد03، 2020.
- شمخي فرح ناظم، سلمان عامر محمد، تأثير تكاليف الجودة في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 54، العدد16، 2021.
- شهيد محمد، بشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد9، 2014.
- شيلي إلهام، الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- مؤسسة كوندور نموذجاً، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد01، 2020.
- شهيد محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد6، العدد6، 2011.
- صادق عبد الرزاق جنان، سهامة غفوري علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الحوسبة في مكتبة الجامعة المستنصرية وفق متطلبات مواصفة الأيزو 9000-9004، المجلة العراقية للمعلومات، المجلد 09، العدد 1-2، 2018.
- الصرايرة رشادي أرشيد، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصاريف التجارية الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد08، العدد1، 2019.
- صغير عماد، بملول لطيفة، استخدام عناصر هندسة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال: دراسة اتجاهات عينة من إطرارات شركة condor إلكترونيك برج بوغريج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد17، العدد25، 2021.
- الصغو رياض ضياء عزيز، العباسي علاء عبد السلام مصطفى، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة ميسان دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميسان، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، العدد 18، 2011.
- صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، د ع ن، 2017.
- طامة محمد، شهيد محمد وأخرون، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor و ENIE، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد03، 2021.
- الطاهر أحمد محمد علي، موسى أحمد محمد نسرين، أثر التسويق الإبداعي على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية: بالتطبيق على شركة التأمين الإسلامية (ولاية الخرطوم) في الفترة من (2010-2020)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد1، 2021.
- الطاهر لوارسية، اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء و التعلم التنظيمي- تجربة مؤسسة فرتيال، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد01، 2021.
- الطائي بسام منيب علي، السبعوي إسراء وعد الله، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد10، 2013.
- طيباوي أمينة، بودريالة سارة حدة، بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد11، العدد01، 2022.
- عابد الزبادين يوسف كامل، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على القطاع المصرفي الأردني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد28، 2013.
- عبد إبراهيم بشري، كاظم تركي سنية، أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة دراسة تحليلية في شركة الزوراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد48، 2016.
- عبد الحمزة عباس بشري، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 12، 2010.
- عبد العزيز حسن عبد العزيز آدم وأخرون، أثر التسويق الريادي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض- السودان، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد5، العدد1، 2022.

- عبود شاكر شدى، عبد الله إبراهيم خالد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد01، 2021.
- عزيز شناوة وسام، حسين أحمد محمود، إدارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية الصناعية باستعمال مخطط باريتو، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ع42، 2018.
- عزيزي محمد الصالح وأخرون، التسويق السياحي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات السياحية دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات السياحية لمدينة تبسة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد09، العدد01، 2022.
- علام عثمان، سنوساوي صالح، أليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد01، 2018.
- علك حافظ عبد الناصر، قتيبة ناظم فرمان، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO9001، (2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد101، المجلد 23، 2017.
- علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد1، 2020.
- العززي قاسم محمد، حسنين حسين هاتف، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، كلية الإدارة والاقتصاد، 2019.
- العيادي إلياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد01، 2019.
- غريب منية، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز رأس المال البشري باعتباره موردا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد15، 2015.
- فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد01، 2019.
- فضل الله مصطفى عطية رحمة الله، واقع تطبيق متطلبات معايير الجودة الشاملة في إدارة التعليم بولاية الخروط من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الثاني، العدد 5، 2018.
- فطائل الزين سمر، إبراهيم النيف سميرة، قياس كفاءة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدينة الحسين الطبية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، 2012.
- قاسم هاشم صبيحة، قاسم طه قيس، إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو ISO9001:2008 في مشروع محطة الرستمية دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد99، 2014.
- قاشي يوسف، أهمية الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في السوق دراسة تطبيقية لأسبقية التنافسية التسليم، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05، العدد01، 2022.
- قتال عبد العزيز، حناشي توفيق، إمكانية تطبيق معايير إمكانات النموذج الأوروبي للتميز لتقييم الأداء دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد14، العدد03، 2020.
- قدور نبيلة، العراي حمزة، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد5، العدد2، 2018.
- قريشي محمد، واقع التسيير بين النظرة الغربية (MRP) والنظرة اليابانية (JIT)، مجلة البحوث والدراسات، العدد04، 2007.
- قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المفاهيم المبادئ النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021.
- كادي زين الدين، غفيف غوار، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية بالغرب الجزائري، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد22، 2014.

- الكنانبي كامل كاظم بشير، جميل الملايكة مها، إدارة الجودة الشاملة ومعيار الإيزو تطبيق على جامعات عراقية للعام الدراسي 2009/2008، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، 2012.
- كيلاني صونيا، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 09، العدد 02، 2019.
- لحر سلمى، دهان محمد، إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 01، 2022.
- لعرف زهية وآخرون، آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 03، 2018.
- لعشبة عماد الدين، شوشان زهرة، تمثيلات إطارات المؤسسات لأسلوب إعادة هندسة العمليات دراسة استطلاعية لأراء عينة من إطارات مؤسسات عمومية جزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 01، 2022.
- لعقون سليم، يحيوي مفيدة، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف دراسة مقارنة بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 وغير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2018.
- لعور عبد الحفيظ، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1، العدد 4، د س ن.
- لوانسة رمضان، بن يحي إبراهيم، تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 للفترة (1993-2018) دراسة مقارنة مع الدول العربية، الإفريقية والمتطورة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- مبروك صليحة، شراد صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر المجلد 02، العدد 02، 2019.
- مجدوبي شهرزاد، صالح إلياس، دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018.
- محداد عروبة، أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزتها التنافسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، 2011.
- محمد عامر رم، درغام ماهر موسى، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 04، 2018.
- محمد فارس محمد جودت، الخطيب محمد حسن عمر، دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 1، 2022.
- محمد مصباح محمد وآخرون، الجودة مواصفات ومقاييس ... وماذا بعد؟، تم الاطلاع عليه من خلال الموقع www.researchgate.net.
- مختاري مصطفى، بن موفق زروق، إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسات الاقتصادية حالة شركة المراعي بالسعودية نموذجاً، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
- مخلخل زوينة، قريشي زهرة، قياس أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية بشركات المدرجة في البورصة دراسة حالة مجموعة من شركات المساهمة لولاية بسكرة، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة الشهيد لخضر بالوادي الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- مداح لخضر، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 02، العدد 05، 2014.
- مزروقي رفيق، بودرامه مصطفى، أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 30(2)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، د س ن.
- مزهود هشام، دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية للعلمة بسطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 03، 2017.
- مزيد رشيد حميد، هاشم خيري عبد اللطيف، إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة للمكتبة في جامعة ذي قار، بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 03، 2019.

- المشهداني لمياء محمد جاسم، واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية/ محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 9، العدد2، 2019.
- مصلح محمد عايض عبد اللطيف، المصباحي محمد عبد الإله، ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد1(18)، 2017.
- معروزي عيسى، بن تريح بن تريح، استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز جودة المراجعة الداخلية " مخطط السبب والأثر، مخطط باريتو، خرائط المراقبة"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 3، العدد01، 2019.
- مقحوت مسعودة، نصيب رجم، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد03، العدد01، 2019.
- مقدم عبد الجليل، عدناني خولة، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية بشركة الاتصالات موبيليس وكالة بشار، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد15، العدد2021، 01.
- مقيمح صبري، أسلوب القيادة الإدارية والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد01، العدد02، 2008.
- منصور عبد القادر منصور، مدى توافق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الأكاديمية مع متطلبات مواصفة الأيزو 2008/9001 دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الجامعية(بوليتكنيك) بقطاع غزة، مجلة معارف، العدد17، 2014.
- منصوري كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد07، 2010.
- منيب بسام، الطائي علي محمد، "انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات: دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل" مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ع117، 2018.
- مومي عبد القادر، تريش محمد، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المجلد الثاني، العدد الأول، 2021.
- الناصر علاء حاكم محسن، إدارة الجودة الشاملة: أتموج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 80، 2010.
- نعرورة بوبكر، تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الأيزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة حالة : مؤسسة نفضال بولاية الوادي، مجلة البحوث والدراسات، العدد 22، 2016.
- النويران ظافر لفا عافت، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- الهادي دوش، دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية، مجلة البحوث والدراسات، العدد 24، 2017.
- هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد10، 2014.
- هاني نوال، مرغاد لخضر، النماذج الهيكلية لتحليل المنافسة في القطاع، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد05، العدد01، 2018.
- هبال رياض، معين أمين السيد، متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد26، 2021.
- الهلة محمد، أحمد بن عيشاوي أحمد، دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من الاهتمام بالبيئة حالة مؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد08، العدد02، 2015.
- هميلة مراد، كواشي مراد، أليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد04، العدد01، 2021.
- وشنان حكيم، دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr بسكيكدة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد10، العدد03، 2021.
- وهابي كلثوم، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مخبر المالية المحاسبية العدد العاشر، 2018.
- يونس مصطفي، مرزق سعد، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد11، العدد02، 2020.

ب. باللغة الأجنبية:

- A van der Wiele and Others, ISO 9000 Series Registration To Total Quality Management: The Transformation Journey, International Journal of Quality Science, Vol. 2 Iss 4, 2016.
- Abdelmajid Charrass, New Criticism on the Competitiveness Concept : A Critical Review of The Concept At The Macroeconomic Level, Journal of Economics and Finance, Published by Canadian Center of Science and Education Vol. 9, No. 1 ; 2017.
- Abuamer Fatena, The Role of Total Quality Management In Higher Education Institutions In Kuwait, Indian Journal of Economics and Business, Vol 22, No 3, 2021.
- Agha Sabah, another one, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, Article Published In International Journal of Business and Management, Vol7, No1, Middle East University-meu, 2012.
- Aied Malika, Tatai kamel, The Contribution of The Ethics of Human Talent To The Competitive Advantage of The Economic Foundation Case Study of The Sherchell Sweets Foundation, Review Of “Eco Research” ISSN 1112-6612, V8 14, N° : 02 , Annee :2019.
- Ajitabh Ambastha, K. Momaya, Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, Singapore Management Review, vol 26, no. 1; First half 2004.
- Akkarene Rim, Boukrif Moussa, The Impact of e-Service Quality’s Dimensions on Consumer Attitudes – Empirical Study, Journal of Economic Sciences Institute, Vol:32 Nu:02, 2020.
- Akyay uygur, Sevgi Sumerli, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol 2, Issue 4, 2013.
- Alatrash Abeer, Impact of Using Total Quality Management on The Financial Performance of Companies Listed on The Palestine Exchange, International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA), 3(6), 2018.
- Almajali Wasef Ibrahim and others, A Conceptual Framework of Total Quality Management (TQM) Practices and Organization Performance For Jordanian ICT Compnies, European Modern Studies Journal, Available At Journal –ems.com, Vol5, No 6, 2021.
- Alshouraha Sultan, Assessing The Influence of Total Quality Management Practices On Innovation In Jordanian Manufacturing Organizations, Uncertain Supply Chain Management, vol 9, Issue 1, 2021.
- Amarni, K.Hachemaoui, The Role of Total Quality Management In The Enhancement of Knowledge Sharing Behavior, Journal of Economics and Management, Vol 18, N01, 2018.
- Antanis c.styllanou and Others, A Total Quality Management Based System Development Process, The Data Base for Advances in information System, Vol 28, No 3, 1997.
- ARABECHE Zina, L’adaptation culturelle du Management de La Qualité totale: Cas des entreprises algériennes, Les Cahiers du MECAS, N°13/Décembre 2016.
- Arikkok Merih, Total Quality Management the way to achieve Quality excellence, <https://org.doi:1013140 RG-2215304.7269>, 2016.
- Audrone Balkyte, Manuela Tvaronaviciene, Perception Of Competitiveness In The Context Of Sustainable Development: Facets Of “Sustainable Competitiveness, Journal of Business Economics and Management, www.jbem.vgtu.lt, 2010.
- Azzemou Rabia et d autres, Approche De Demarche Qualite Dans Les Structures Hospitalieres, Gestion Des Dechets Hospitaliers Economie & Société, N° 7/ 2011.
- Bakhelili Arelia lamine, Chellali Abdelkadeur, Strategic Flexibility and Competitive Advantage (case study of Al Baskaria Cement Company, Economic and Management Research Journal, N :03, Vol : 14, 2020.
- Benbedra Amina and Others, The Mediating Role of Business Intelligence In the Relationship Between Entrepreneurial Competencies and The Competitive Advantage on Small Enterprises In Algeria, Administrative And Financial Sciences Review, Volume : 06/ N° : 01 (2022).
- Bengoufa Nihel, Le Rôle de Gestion De La Relation Client (GRC) Dans A Création d’un Avantage Concurrentiel Durable Cas De L’opérateur De La Téléphonie Mobile Mobilis, Revue Innovation, Volume: 10/ N°: 01, 2020.
- Benhacine Hadjar, Hammadi Lamia, L impact De L engagement De La Haute Direction Sur La Performance Organisationnelle-cas Des Entreprises Algeriennes Certifiees Iso 9001 Du Secteur De L energie, Revue Cahiers Economoques, No 02, Vol 12, 2021.
- Benmehdi Safia, La Contribution De Management De La Qualité Dans La Gestion Des Risques :Application Des Outils De La Qualité, Advances Research In Economics And Business Strategy Journal, Vol02, No 02, 2021.

- Bensaad Aicha, Toul Hiba, The Role of The Intellectual Capital In Achieving The Competitive Advantage: Case study of Architectural Studies' Firm "EL Bina", Journal of Business Administration and Economic Studies, JBAES: Vol (07), Issue (01), 2021.
- Bensmina Aziza, Abbassi Wahiba, Competitive Advantage Diagnosis Via Value Chain Analysis (A proposed model), Journal of Economic Studies, University of Djelfa, Vol 09, N01, 2015.
- Betloch-Mas and others, Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department, Actas Dermosifiliogr, 110(2), 2019.
- Bikash Barua And others, Effect of Total Quality Management On Organizational Performance :Mediating Role of Knowledge Creation Process, Palarch s Journal of Archaeology of Egypt, Vol18,2020.
- Boentert Annika, Assurance Qualité Interne Dans Les établissements D'enseignement Supérieur, IQA-4-Africa De La Politique Panafricaine à La Pratique, Ce Support de Formation HAQAA2 est Fourni par : University of Applied sciences.
- Bouchikhi Mohammed Redha et d'autres, Le Role Du Leadership Transformationnel Dans La En Place D un Management Par La Qualité Totale Etude Empirique Sur Un Echantillon D entreprise, Revue Algérienne D économie et Gestion, Vol5, N02, 2021.
- Boudiaf Ilyes and others, Analyzing Competitive Advantage Indicators Among Telecom Operators In Algeria: A Comparative Study, Dirassat Journal Economic, Issue (ISSN: 2676-2013) Vol. 13, N.1, 2022.
- Boudiaf Ilyes, Chorfi Moncef, The Progressive Effect of Intangible Assets on Developing Competitive Advantage: A Case Study of the Telecommunications Sector in Algeria, Volume VII, n°03, December 2021.
- Boudiaf Ilyes, Intangible Resources and Competitive Advantage –Case Study: Telecommunication Operators In Algeria – ,Journal of Economics of Business and Finance JFBE , 2017.
- Bouhella Chahira, The Impact of The Communication Strategy In Achieving The Competitive Advantage of Economic Institutions, Tobna Journal For Academic Scientific Studies ISSN 2261-7633, vol 04, no 03, 2021.
- Boussalem Aboubaker et d autres, Le Rôle de l'innovation Financière dans La Création de L'avantage Concurrentiel : Cas des Banques Islamiques Opérant en Algérie, Journal des Etudes Economiques Contemporaines, Volume : 07 / N° : 01 (2022).
- Bradley Michael, Starting Total Quality Management From ISO 9000, The TQM Magazine, Vol. 6 No. 1, 1994.
- Bünyamin Celik, Ömer Hakan Ölçer, The Effect of ISO 9001 Quality Management System on Education Institutions (A Case Study of Ronaki Duhok Education Company in Iraq), International Journal of Management Innovation Systems, Vol. 3, No. 1, 2018.
- Casteleiroa Carla , Mendesb Luis , Exploring The Influence of Quality Management Systems In Work Engagement and Psychological Empowerment In Private Institutions of Social Solidarity, Total Quality Management, Vol 33, Issue3-4, 2020.
- Cenk Budayan, Ozan Okudan, Roadmap For The Implementation of Total Quality Management (TQM) In ISO 9001-Certified Construction Companies: Evidence from Turkey, Ain Shams Engineering Journal, 13(2022).
- Cherief Wahida, Le Développement Des Ressources Humaines Source De L'avantage Concurrentiel Durable, MÂAREF Revue Académique, 10 ème Année –N°: 20 (Juin 2016).
- Chetheer Muzeal Wafaa, Khalaf Gatea Ali, The Relationship Between Using ATM Technology and Achieving Competitive Advantage For A Sample of Iraqi Commercial Banks, Journal of Advanced Accounting and Financial Studies, ISSN: 2602-5671, Vol: 60\No: 01\ (April 2022).
- Darogheh Hazrati Fatemeh and Others, Measuring Environmental Costs And Quality Costs And Their Role In Improving Product Quality And Achieving Customer Satisfaction, World Bulletin of Management and Law (WBML), Available Online at: <https://www.scholarexpress.net>, Volume-6, January-2022, ISSN: 2749-3601.
- Decheng Wen and others, The Quality Movement : where are we going ? Past, Present and future, Total Quality Management and Business Excellence, [https:// Doi .org/ 10.1080/14783363.2020.1801342](https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1801342), 2020.
- Difi Dalal and others, Market Knowledge as a Tool To Achieve Competitive Advantage (Case study National Insurance Company Saa), Afak for science journal, vol 06, n04, 2021.
- Djebbouri Mohamed, Bouslah Abdelatif Mohamed, Analysing Dimensions of Service Quality Towards Customers Satisfaction in The Algeria Mobile Telecommunications Market Using the SERVQUAL model, Review MECAS, V°17 , N°3 2021.
- Dorothy Mghoi Mnjala, The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage In The Banking Industry In Kenya, Journal of Business and Management, vol16, issue04, 2014
- El Moflock Nabila, The Role of Organizational Culture on The Implementation of Total Quality Management Case Study of The Algerian Cement Producer GICA Group, Economic Studies, Vol 21, 2021.

- Els Renier (RC) And Others, A measurement Scale Developed To Investigate The Effect Of Leaders Perceptions Regarding Attitudes Towards And Commitment To Quality Management Of Training, International Journal of Training and Development, Doi :10.1111/ijtd.12243, 2022,26.
- Gachout Lyes, Les Facteurs de La Compétitivité des Médicaments Génériques en Algérie : cas du groupe Sidal Factors of Competitiveness of Generic Drugs In Algeria : Case of The Sidal Group, Les Cahiers du MECAS, V°14/ N° 1/ Juin 2018.
- Guettouche Meriem, Bouhebila Ilhem, The Role of Green Purchasing of Raw Materials In Achieving Competitive Advantage. A Field Study of Some Iron and Steel Factories In Algeria, Journal of Business Administration and Economic Studies, JBAES: Vol (08), Issue (01), 2022.
- Ha nam Khanh Giao and others, Developing The Dimensions To Measure The Service Quality of Construction Project Management, Economic Development Review ,2010.
- Hadidane Sabrina, Total Quality Management: Theoretical Reading, Economic studies Journal, <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417>, Vol:16/ N°: 01, 2022.
- Hassabo Ahmed Hassabo Adam, Role of Marketing Information Systems In Enhancing The Competitive Abilities of The Sudanese Telecommunications Companie A Case Study, Zain Telecommunications Company, White Nile & Kordofan Sectors, Economy and Environment Review, Volume: 03 / N°: 03 (October 2020).
- Heizer and others, Principles of Operations Management.4rded ;Prentice hall,u.s.a, 2001.
- Hien Phuc Nguyen, National Competitiveness of Vietnam: Determinants, Emerging Key Issues and Recommendations, Chapter 2: Theoretical Frameworks of National Com-petitiveness, Published by: Peter Lang AG, <https://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj8tt.7>.
- Hillary Wordu, And Others, Role of Information and Communication Technology (ICT) On Quality Management of The Universal Basic Education Programme In Rivers State, British International Journal of Education and Social Sciences, Vol 9, No 01, 2022.
- Hussein Ali1Harith and others, The Role of Lean Marketing In Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study at Al-Mosul Dairy Manufactory, Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 3, No. 2, June 30, 2021.
- Idris Othman and others, The Total Quality Management (TQM) Journey of Malaysian building Contractors, Ain Shams Engineering Journal, 11, 2020.
- Izvercian Monica and Others, The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 124, 2014.
- Jorge Benzaquen, Vincent Charles, A Stratified Bootstrapping Approach To Assessing The Success of TQM Implementation In Peruvian Companies, Total Quality Management, 2020.
- kerouani Meriem, Habbache Fares, Adopting Innovation Marketing as a Mechanism To Improve The Competitive Advantage of Service Companies: The Algerian Insurance and Reinsurance Company (CAAR) Case Study, Social and Human Sciences Review, Batna 1 university Volume: 22. N.1 (June, 2021).
- Khettab Fazia, Benali Amina, La Contribution de L’Intelligence économique «veille Technologique et Concurrentielle » à La Protection de L’avantage Concurrentiel de L ’entreprise Face à Son Dépassement et Imitation Par Les Concurrents Cas ATM Mobilis, JMSM . Journal of Marketing Studies & Management, vol 02, no 2.
- Kursunluoglu Yarimoglu Emel, A Review on Dimensions of Service Quality Models, Journal of Marketing Management, Vol 2, No 2, 2014.
- Lahouel Samia et d autres, Le Role du Marketing Vert Dans La Réalisation D ’un Avantage Concurrentiel, El – Acil Journal for Economic and Administrative Research, Volume:5 / N°2 / Décembre 2021.
- Liazid Ouahiba, The Impact of Social Responsibility on Competitiveness of Small and Mediumsized Enterpriss (smes) A Field Study Of Some In, Revue ALAFAK Des etudes économiques, V3, N2, 2018.
- Luburic Radoica, Total Quality Management as a Paradigm of Business Success, Journal of Central Banking Theory and practice, Vol 3, No01, 2014.
- M.F Ahmad and others, Moderating Effect of Asean Free Trade Agreement Between Total Quality Management and Business Performance, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 2014.
- M.M. Mohammed Abdul Amir Al –Ghazi, Abbas Jalil Mohisen, The Role Of Quality Costs In Improving Products And Achieving Comprtitive Advantages, World Economics & Finance Bulletin (WEFB), Available Online at : [https ://www.scholarexpress.net](https://www.scholarexpress.net) Vol. 6, January 2022, ISSN : 2749-3628.
- Medium-sized Enterprises (SMEs) A Field Study of Some SMEs in Tlemcen, Al-Afak Journal for Economic Studies, N05, 2018.
- Messoudi Boualem, Bellakhdar Abdelkader, Beyond Using Total Quality Management In The Health Care Organizations, Dirassat Journal, Vol 16, N01, 2019.

- Messoudi, A et d autres, Apprentissage Organisationnel, Innovation Managériale, Avantage Compétitif et Performance : Une Relation a Questioner ,Revue AME, VOL 3, NO1, 2021.
- Mezaour Amel and Others, The Impact of Customer Relationship Management Strategy on Achieving Competitive Advantage on The Banking Sector (Case of Local Development Bank BDL) In Hassi Messaoud From Ouargla State –Algeria, Journal of Quantitative Economics Studies, Volume07, Number01 (2021), EISSN: 2602-5183 * PISSN: 1033-2437.
- Mohand Zine Aiouaz, Démarche Qualité: Outils de Gestion et Mise en Oeuvre dans Les Bibliothèques, Revue Sciences Humaines, n° : 43 Juin 2015.
- Mokabli Asmaa, Chicha Nawel, Le Role De L'apprentissage Organisationnel Dans La Mise En Oeuvre D'un Avantage Concurrentiel.Etude de cas :LG Electronics, Journal of Business Administration and Economic Studies, www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/, JBAES: Vol (06), Issue (01), 2020, BIS.
- Muchand Fauz, Implementation of Total Quality Management In Creating Competitive Advantage, Journal of Digital Marketing and Halal Industry, Vol 3, No2,2021.
- Naji Ali Alkhatir and others, Jacqueline Tham Impact Of ISO Total Quality Management Principles On Department Of Municipal Affairs And Transport, European Journal of Economic and Financial Research , Volume 5, Issue 3, 2021.
- Needorn. R. S and others, Innovation and Competitiveness of Deposit Money Banks in South-South, Nigeria, Academic Journal of Digital Economics and Stability, Volume 15, 2022, Online : <https://academicjournal.io>.
- Oleg Melnyk, Ihor Yaskal, The Oretical Approaches To Concept Of “Competition” And “Competitiveness, Ecoforum Volume 2, Issue 2 (2), 2013.
- Ouakli keltoum, Ghida Fouzia, Green Intellectual Capital As A Source of Sustainable Competitive Advantage, Revue Organisation & Travail, Volume 01, N°4 (2021).
- OUSIDHOUM Souhila, AMOKRANE Abdellaziz, Les Ressources Humaines Comme Atout Stratégique Pour La Creation d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le Role Catalyseur du Knowledge Management, Revue des Sciences Economiques de Gestion et Sciences Commerciales, Volume:12 / N°: (2019).
- Pawliczek Adam and others, Management Tools And Systems – Usage In Logistics Companies In The Czech Republic, Acta logistica – International Scientific Journal about Logistics, Volume: 9, Issue: 1, 2022.
- Permana, A.a and Others, A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in The Organization, International Journal of Production Management and Engineering,9(1), 2021.
- Ramadhilla Maghfira Utami, Donald Crestofel Lantu, Development Competitiveness Model for Small – Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 115, 2014.
- Rammune Kasperaviciute, L application du Modele EFQM d excellence aux Etablissements de L enseignement Supérieur, Viesoji politika ir Administravimas Public Policy and Administration, T 10, Nr 3, Vol 10, No 3, 2011.
- Ramon Armando Varela, Analysis of The Competitiveness of The Tobacco Industry In Honduras In Relation To International Companies, International journal of Innovation in Management Economics and Social science, Journal homepage : www.ijimes.ir, Eco. Soc. Sci. Vol. 2, No 2,2022.
- Roberto Cellini, Anna Soci, Pop competitiveness, Bnl Quarterly Review, N222, 2002.
- Rosmizan Muhammad and others, Implementing The ISO 9000 Steps At The local level: A Survey of Malaysian Local Authorities, Malaysian Journal of Society and Space, 10 issue 2, 2014.
- Rungchatchadaporn Vehachart, The Development of Supervision For Total Quality Management In Basic Education Institutions In The Three Southern Border Provinces, Procedia Social and Behavioral Sciences, 9 (2010).
- Safari Kahreh Zahra and Others, Explanatory Study Towards Analysis The Relationship Between Total Quality Management and Knowledge Management, Procedia-social and behavioral sciences, 109(2014), doi:10.1016/j.sbspro.2013.
- Samuel K. M. Ho , Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 9, 1994.
- Saumyaranjam Sahoo, Sudhir Yadav, Total Quality Management in Idian Manufacturing SMEs, Procedia Manufacturing, www.elsevier.com/locate/procedia, 21, 2018.
- Sayadi Saeed And Others, The Relationship Between Total Quality Management And The Stress Factors of Employees Role, Asian Journal of Research In Business Economics And Management, Vol 4, NO 3, 2014.
- Senoussi Ali, Mehadi salem, Analysis of The Determinants of The Competitiveness of The Companies: Relevance and Contributions of The Theory of The Competitive Advantage and The Approach Sector, The Journal of Development and Applied Economics, University of Msila, Vol 03, N 01, 2019.

- Slaimi Fayrouz et d autres, L EFQM Comme Modele d excellence Pour la Mesure de la performance des Entreprises- Etude de Cas l Entreprise Fertial/Annaba, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, N01, Vol 08, 2021.
- Souleh Samah, La Gestion Des Competences dans L entreprise, Revue des Economies Financieres Bancaires et de Management, N04, 2017.
- Stavros Io annis Kalogiannidis, Adjunct lecturer, The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs Acase of Selected Manufacturing Industries, Greece ,Business Management and strategy, Vol 12, No 1, 2021.
- Sudarat Srima and Others, Design of Total Quality Management Information System (TQMIS) For Model School On Best Practice, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 174, 2015.
- Sufitrayati, Indriani Mirna and others, Mediation of Organizational Commitment: Human Resources Competence And Income Sources On Financial Management Performance (Study ON Village Gouvernement IN Aceh), Journal of Positive School Psychology, No 1, Vol 7, 2023.
- Sweis Rateb And Others, Reviewing The Literature On Total Quality Management and Organizational Performance, Journal of Business and Management, Vol 17, N03, 2019.
- Tomasz Siudek, Aldona Zawajska, Competitiveness In The Economic Concepts, Theories And Empirical Research, Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia 13(1), 2014.
- Victor Barinu and others, Strategies And Competitiveness, Journal of Accounting Marketing and Management Research, Volume 9, Number 2, 2022.
- Virender Kumar and Others, Total Quality Management, National Journal of Advanced Research, Vol 2, 2016.
- WENJU LIU, The Inuence of Employee Involvement in Total Quality Management on Employee Performance, International Journal of Business and Economic A airs (IJBEA), 6(2), 2021.
- Yusabri Firman, The Influence of Total Quality Management on Organizational Performance Mediated by Competitive Advantage in SMEs, Operations Mangement and Information system studies, vol1, 2021.
- Zehar Assia, Benmansour Moussa, Towards Diversification Strategies For Mergers To Maximize The Company's Competitive Advantage Case Study On The Merger of The "Chevron" and "Texaco" Institutions, Journal of Economics and Human Development, Volume No11..., Issue 2.

خامسا: الدراسات غير المنشورة:

أ. باللغة العربية:

- أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، قسم العلوم التجارية، 2009.
- الأسطل أحمد محمود خليل، "دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2010
- أنوار سليمان كمال غنم، "أثر تكاليف الجودة على الأداء المالي في شركات الخدمية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2020.
- أوشن ريمة، "إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين الخدمات الصحية -دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
- بركة مشنان، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016.
- بلعوشة أحمد رسمي أحمد، "أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2016.
- بلجبل نادية، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب GMS أو ماش -بسكرة- الشركة الفرعية مطاحن الأوراس باتنة، مطاحن الزيبان- القنطرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014.

- بن العربي حمزة، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- راسة حالة مؤسسة Condor إلكترونيك"، رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
- بن جدو بن علة، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
- بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية بونيو 2008-2012"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أ محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
- بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020.
- بودية بشير، "إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة بشار"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- تنوم محمد، "أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، 2004.
- الحدادي محمد فيصل هبة، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة حالة شركة مآرب اليمينية للتأمين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، 2020.
- جلد محمد، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، 2021.
- الجميلي طه علي نايل، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.
- الجنابي نائر فارس عبد الله، "الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة في تحديد أثر الاتصالات التسويقية في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر الزبائن لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2017.
- حازم ياسر عبد العال، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- حبشي فتيحة، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- حريق خديجة، "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب سعيدة"، أطروحة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2011.
- حسن الخضري عبد الله رياض، "العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجمما والميزة التنافسية دراسة ميدانية على عمليات القبول والتسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2017.
- حسين ندى جودة، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.

- الخلواني هادية محمد رفيق، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق"، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، 2013.
- حللمي لامية، "دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أم محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009.
- حميدي عبد الرزاق، "أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- ختام عبد الكريم الحلالة، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية"، أطروحة دكتوراه في علوم التصريف غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصريف بتونس، 2019.
- ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2009.
- حراز الأخضر، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- الخطيب حافظ، "العوائق الداخلية في تطبيق نظام ISO 9001 : 2015 في المصارف السورية دراسة ميدانية على المصارف السورية الحاصلة على شهادة ISO9001"، رسالة ماجستير في إدارة الجودة MIQ غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- الخير ميلود زيد، "إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر - دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
- دانه خالد عمرو، "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، 2009.
- داني الكبير نصيرة، "متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي لباس-سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015.
- دباح صالح، "إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2021.
- رحيل أسية، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أم محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- رشاد محمد بدر، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.
- زان مريم، "الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة المستشفيات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2009.
- زديرة شرف الدين، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017.
- سالم يسمينة، "مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020.
- شريفي مسعودة، "إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، المركز الجامعي بشار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2008.
- شغار نبيه، "الجرائم المتعلقة بالمنافسة في القانون الجزائري والقانون المقارن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2013.

- شيلي إلهام، "دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2014.
- صاهد فتيحة، "أثر إستراتيجية تدريسية قائمة نموذج ديمغ للجودة الشاملة على الأداء التدريسي لأساتذة العلوم الطبيعية في التعليم المتوسط دراسة تجريبية بـرج بوعريج"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2018.
- صياد صباح، "أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
- طيب عبد السلام، "تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019.
- عازب الشيخ أحمد، "دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 VERSION 2000)"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011.
- عبد الرزاق محمد إلهام، "الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء-دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2021.
- عبد العظيم مرزوق شلي أمني، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2017.
- عبد المنعم كاظم عبد المنعم، "مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في أمانة بغداد مقابل معايير الاعتماد الدولي ISO 9001:2000"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة إدارة المشاريع، جامعة سانت كليمنش العراق، 2014.
- عزون فاروق، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015.
- عمر علي إسماعيل، "تقانة six sigma وإمكانية تطبيقها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في بينوي"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، قسم علوم الإدارة الصناعية، 2006.
- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، كلية الدراسات العليا، 2007.
- العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005.
- فالح الهشمي بدر رشدان، "تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم"، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، 2008.
- قادة يزيد، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012.
- قاسمي كمال، "إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة المتوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011.
- كوسا نادين، "أثر تبني إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في قطاع الاتصالات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير بإدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، د س ن.
- لقرط علي، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية غير منشورة، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009.

- لعشاشي مصطفى، "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: أفاق وتحديات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2011.
- لوشن محمد، "انظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
- محمد رفيق الحلواني هادية، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق"، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، 2013.
- مرزوقي رفيق، "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (سطيف)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018.
- مسغوني منى، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- مسلم رامي محمد خليل، "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2018.
- مصداغ رضية، "أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية-دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018.
- مقداد مليكة، "إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
- الملاح منتهى أحمد علي، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2005.
- منصف ملوك، "أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010.
- نصري سمية، "أهمية تطبيق سنة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة- دراسة مجموعة من الجامعات"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018.
- نويجي فاطمة الزهراء، "دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، 2011.
- هرياجي حمزة، "أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020.
- هلال درويش، "نظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بالتطبيق على قطاع المكونات الالكترونية ومكونات السيارات في تونس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم غير منشورة، جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، 2011.
- اليمين سعادة، "الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر واقع وأفاق"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018.

ب. باللغة الأجنبية:

- Al Ghawiel Said, L application de la demarche qualité dans l enseignement supérieur et la recherche et son impact sur la performance étude comparative entre les universités de Gharyan, Zantan et Nalut en Libye, These de doctorat en sciences de l education et de formation, Sciences de l Homme et société, Université de lille, 2021.
- Bel Hadj Salem Ahref, Total Quality management, spécialisation et performance de la firme, mémoire en vue de l obtention d un diplôme d études approfondies en sciences de gestion, université de tunise, faculté sciences économiques et de gestion de Tunis, 1998.
- BENHADDI Fatima Zahra, La gestion des risques qualité au niveau des systèmes de production et de distribution des eaux a usage pharmaceutique « cas de L'eau purifiée », THESE Pour l'Obtention du Diplôme

de Docteur en Pharmacie, UNIVERSITE MOHAMMED V DE RABAT, FACULTE DE MEDECINE, ET DE PHARMACIE RABAT, 2021.

- Chadli Belabi, Total Quality Management (TQM) The Seven Quality Pillars, Ohio University : Graduate studies MBA Research thesis, Copyright June 1993, Revised March 2003.
- Pierre Joseph Magne, La gestion de La Qualite Totale : Une Nouvelle Approche de L organisation de L entreprise Dans Le Contexte Economique Suisse Proposition d une Demarche Axees Sur La Maitrise Des Processus Clés De La Gestion, Institut Des Sciences Economiques Et Sociales De L université De Fribourg Suisse, 1990.
- SEDDI Ali, Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie?, diplôme de Doctorat en sciences commerciales, Option: Economie internationale, Université d'Oran, Faculté de sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion, 2012.
- Shakhov Semen, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN COMPANY X. IMPLEMENTATION ACCORDING TO ISO9001:2015 STANDARD, THESIS Degree Programme in International Business, June 2021.

سادسا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

أ. باللغة العربية:

- بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 08-09 مارس 2005
- بومدين نادية، بن رحو سهام، "دور المرافقة المقاولاتية في تحقيق القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة دراسة حالة عينة من حاملي المشاريع الصغيرة في الجزائر"، ملتقى الدولي الافتراضي بعنوان: المقاولاتية والتنمية المستدامة في دول العالم النامي (أفاق وتحديات)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، 04 نوفمبر 2021.
- حجاج عبد الرؤف، زرقون محمد، مداخلة بعنوان: "نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) - دراسة تحليلية"، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ملتقى وطني بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 18 جانفي 2016.
- الدعيس خالد محمد، "إدارة الجودة وأثرها على مستوى أداء المؤسسات السياحية"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى اليمني لجودة خدمات السياحة صنعاء، 19-20 يوليو 2008
- عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدول حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006
- مصنوعة أحمد، مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب دول، بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03، 04 ديسمبر 2012

ب. باللغة الأجنبية:

- Brenda L, Firquin, Quality is Free But How Do You implement total Quality and restructure information technology at the same time ?, University of louisville, ky 40292, ACM SIGUCCS, conference on User services, 1992.
- Séminaire C F C I A DU 20 Octobre 2002, Alger, la certification de Systèmes ISO (9001- 2000)

سابعا: المواقع الإلكترونية:

أ. باللغة العربية :

الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمناجم www.mdipi.gov.dz

ب. باللغة الأجنبية:

- <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/productivity-and-total-quality-management/major-contributors-to-tqm>
- https://www.excellup.com/MBA/tqm/tqm_objective.aspx
- <https://qualite.ooreka.fr>, tout savoir sur le TQM - Total Quality Management

فهرس الأشكال

والجداول

1. فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نموذج الدراسة	01
22	مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة	02
25	دائرة ديمغ	03
27	منحنى جوران لتكاليف الجودة	04
31	دالة الخسارة	05
38	عناصر التنظيم التي ينبغي أن تتوفر فيها الجودة	06
39	أنواع تكاليف الجودة	07
41	نموذج كروسي لتكاليف الجودة	08
42	العلاقة بين أنواع التكاليف الخاصة بالجودة	09
57	دورة حياة المنتج	10
67	مخطط عظمة السمكة	11
68	مخطط باريتو	12
70	مخطط السيطرة	13
81	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو	14
29	إستراتيجيات الميزة التنافسية	15
94	أنشطة سلسلة القيمة	16
97	تحليل قوى المنافسة في الصناعة	17
101	تمثيل الكفاءة الفردية	18
103	تحليل الأنشطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة المسؤولة إستراتيجيا عن تحقيق القيمة والميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة	19
108	النموذج الياباني حسب جائزة ديمغ	20
110	العناصر الأساسية في نموذج التميز الأوروبي	21
111	منهجية RADAR	22
113	معايير النموذج الأمريكي	23
117	رؤية الجودة وفقا للنموذج الجزائري	24
119	نموذج دبي	25
120	النموذج الأردني لجائزة الملك عبد الله الثاني	26
145	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	27
166	مخطط إيشيكاوا	28
169	نوع العيب Diagramme de pareto	29

2. فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
73	مقارنة بين مفهوم الجودة والجودة الشاملة	01
59-58	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	02
72	أهم التعديلات التي جاءت في الإصدار الجديد 2015 (ISO)	03
80	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو	04
84	أبعاد الميزة التنافسية	05
114	عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للتميز	06
116	المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة (2005-2019)	07
117	عدد الوحدات غير الصالحة لكل مليون وفقا لعدد6	08
132	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	09
150	تحديد درجات مقياس ليكرت الخماسي	10
150	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	11
152	معامل ألفا كرونباخ	12
152	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	13
154-153	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	14
155	اختبار الصدق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	15
157-156	خصائص عينة الدراسة	16
158	تحليل عبارات البعد الأول لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا)	17
159	تحليل عبارات البعد الثاني لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التعاون ومشاركة العاملين)	18
160	تحليل عبارات البعد الثالث لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين والتطوير المستمر)	19
160	تحليل عبارات البعد الرابع لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التدريب)	20
160	تحليل عبارات البعد الخامس لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون)	21
161	تحليل عبارات البعد السادس لمتغير إدارة الجودة الشاملة (الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها)	22
162	تحليل عبارات البعد السابع لمتغير إدارة الجودة الشاملة (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)	23
163	تحليل عبارات البعد الأول لمتغير الميزة التنافسية (الكلفة)	24
163	تحليل عبارات البعد الثاني لمتغير الميزة التنافسية (النوعية)	25
164	تحليل عبارات البعد الثالث لمتغير الميزة التنافسية (المرونة)	26
164	تحليل عبارات البعد الرابع لمتغير الميزة التنافسية (التسليم)	27
165	تحليل عبارات البعد الخامس لمتغير الميزة التنافسية (الإبداع)	28
167-166	العوامل (المشاكل) المتوصل إليها مع ذكر الحلول المقترحة	29
168	النسب التراكمية للعوامل المؤثرة عن جودة عملية الإنتاج	30
170	علاقة الارتباط بمحاور الاستبيان	31
171	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	32



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	البسملة.....
.....	الإهداء.....
.....	الشكر.....
.....	قائمة المختصرات.....
2.....	مقدمة.....
3.....	مبررات اختيار الموضوع:.....
4.....	أهداف الدراسة:.....
5.....	أهمية الدراسة:.....
5.....	أدبيات الدراسة:.....
11.....	إشكالية الدراسة:.....
11.....	فرضيات الدراسة:.....
12.....	حدود الدراسة:.....
12.....	الإطار المنهجي للدراسة:.....
14.....	تحديد المفاهيم الإجرائية:.....
14.....	نموذج ومتغيرات الدراسة:.....
15.....	تقسيم الدراسة:.....
16.....	صعوبات الدراسة:.....
18.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:.....
18.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:.....
18.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الجودة الشاملة:.....
39.....	المطلب الثاني: تكاليف إدارة الجودة الشاملة:.....
43.....	المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:.....
45.....	المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة:.....
44.....	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:.....
46.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة الميزة التنافسية:.....
53.....	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية:.....

56	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....
59	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية:.....
60	خلاصة الفصل:.....
61	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية.....
62	تمهيد:.....
63	المبحث الأول: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
63	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
66	المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
70	المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:.....
82	المطلب الرابع: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
84	المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية:.....
84	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية:.....
86	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:.....
88	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية:.....
92	المطلب الرابع: مقاربات بناء الميزة التنافسية:.....
104	خلاصة الفصل:.....
105	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية.....
106	المبحث الأول: النماذج المفسرة للتميز بالجودة:.....
106	المطلب الأول: النموذج الياباني والأوروبي للتميز بالجودة:.....
112	المطلب الثاني: النموذج الأمريكي والجزائري للجودة:.....
118	المطلب الثالث: نموذج دبي والنموذج الأردني للجودة:.....
121	المطلب الرابع: دور نماذج وجوائز الجودة في تحقيق التميز:.....
121	المبحث الثاني: تحسين الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة:.....
121	المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية.....
135	المطلب الثاني: أثر تطبيق المواصفات الدولية لمعايير الإيزو 9001 على تنافسية المؤسسة:.....
136	المطلب الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية:.....
140	خلاصة الفصل:.....

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية	
مركب النسيج الصناعي سبدو	141
تمهيد:	142
المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة	143
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:	143
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن EATIT:	143
المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:	145
المطلب الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة	148
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض تحليل نتائج الاستبيان	150
المطلب الأول: أداة الدراسة:	150
المطلب الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة:	155
المطلب الثالث: تطبيق بعض أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحديد المشاكل الرئيسية للمؤسسة محل الدراسة:	165
خلاصة الفصل:	172
الخاتمة	173
الخاتمة:	174
الملاحق	175
فائمة المصادر والمراجع	175
فهرس الأشكال والجداول	209-208
فهرس المحتويات	213-211
الملخص:	214

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن الدور والتأثير الحاصل بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب النسيج الصناعي سبدو والعلاقة الموجودة بينهما، بالإضافة إلى تحديد المعوقات الرئيسية التي تعيق جودة عملية الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المناهج التالية: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة والمقابلة في الدراسة الاستطلاعية، وقد وزعت 70 استبانة استرجع منها 58 استبانة صالحة للتحليل من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) النسخة 20، واستخدام أداة باريتو وإيشيكاوا من خلال برنامج Minitab19 بغية اختبار صحة الفرضيات من عدمها واستخلاص النتائج، وخلصت الدراسة إلى: توجد علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تقدر بـ 0.896 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، بالإضافة إلى وجود تأثير قوي ذو دلالة إحصائية يقدر بـ 0.863 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المتغيرات المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تستطيع القضاء والتغلب على المعوقات التي تؤثر عن جودة عملية الإنتاج بواسطة مخطط السبب والأثر ومخطط باريتو بالأخص.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، أدوات إدارة الجودة الشاملة، المستفيد، التميز، الوسط التنافسي، مؤسسة النسيج.

Résumé:

Cette recherche délimite l'interrelation et l'impact conséquent des pratiques de Gestion de la Qualité Totale (TQM) sur l'avantage concurrentiel au sein de la Société Industrielle et Technique de Textiles Algérienne, spécifiquement le Complexe Textile Industriel SEBDOU, tout en identifiant les principaux obstacles à la qualité du processus de production au sein de l'entité examinée. Pour atteindre les objectifs de cette enquête, l'étude a adopté une approche méthodologique double, englobant à la fois des méthodologies descriptives-analytiques et statistiques. L'instrument principal de collecte de données était un questionnaire, complété par des entretiens lors de la phase préliminaire de l'étude. Sur soixante-dix questionnaires distribués, cinquante-huit ont été récupérés et jugés analysables, utilisant le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20 pour l'analyse des données. De plus, les diagrammes de Pareto et d'Ishikawa ont été utilisés via Minitab19 pour les tests d'hypothèses et l'extraction des résultats. Les résultats soulignent une corrélation positive robuste entre la mise en œuvre de la TQM et l'avantage concurrentiel, quantifiée à 0.896 avec un niveau de signification de $\alpha=0.01$. De plus, un effet significatif, quantifié à 0.863 avec un niveau de signification de $\alpha=0.05$, a été mis en évidence entre les variables étudiées au sein de la société concernée. L'étude élucide que la société peut efficacement atténuer et surmonter les obstacles liés à la qualité de la production grâce à l'application stratégique de diagrammes de cause à effet et, notamment, l'analyse de Pareto.

Mots-clés : Obstacles, Outils de Gestion de la Qualité Totale (TQM), Partie Prenante, Excellence, Paysage Concurrentiel, Société Textile.

Abstract:

This research delineates the interrelation and consequential impact of Total Quality Management (TQM) practices on competitive advantage within the Algerian Industrial and

Technical Textiles Corporation, specifically the SEBDOU Industrial Textile Complex, alongside identifying the principal impediments to the quality of the production process within the examined entity. To fulfill the objectives of this investigation, the study adopted a dual-methodological approach, encompassing both descriptive-analytical and statistical methodologies. The primary instrument for data collection was a questionnaire, supplemented by interviews during the preliminary study phase. Out of seventy distributed questionnaires, fifty-eight were retrieved and deemed analyzable, employing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20 for data analysis. Additionally, Pareto and Ishikawa diagrams were utilized via Minitab19 for hypothesis testing and result extraction. The findings underscore a robust positive correlation between TQM implementation and competitive advantage, quantified at 0.896 with a significance level of $\alpha=0.01$. Furthermore, a significant effect, quantified at 0.863 with a significance level of $\alpha=0.05$, was evidenced between the studied variables within the subject corporation. The study elucidates that the corporation can effectively mitigate and surmount production quality-related obstacles through strategic application of cause-and-effect diagrams and, notably, Pareto analysis.

Keywords: Obstacles, Total Quality Management (TQM) Tools, Stakeholder, Excellence, Competitive Landscape, Textile Corporation.