



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

في شعبة: العلوم التجارية

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تيارت -

الأستاذ المشرف:

- د. شداد محمد

من إعداد الطالبة:

- عتاب نسرين

- عنقو بشرى

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|--------------|-------------------|------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر - أ - | طالم علي |
| مشرفا ومقررا | أستاذ مساعد - أ - | شداد محمد |
| مناقشا | أستاذ محاضر - ب - | مجدوب عبد الحميد |
| مناقشا | أستاذ محاضر - أ - | بلخير فريد |

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

نحمد الله وحده لا شريك له، له الملك و له الحمد و هو على كل شيء قدير، الحي القيوم الذي لا يموت ،

و صلي اللهم و سلم على سيدنا محمد خاتم النبيين و إمام المرسلين، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ المشرف: شداد محمد على مساعدته لنا في إنجاز هذا العمل من

خلال توجيهاته و نصائحه القيمة فله منا أصدق و أسمى عبارات الشكر و التقدير و جزاه الله الف خير

كما نتقدم بعظيم الشكر و التقدير إلى السيد مدير الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

CNEP وكالة تيارت.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل

كما نتقدم بالشكر و الامتنان إلى جميع أساتذة الكلية جعلهم الله ذخرا و فخرا للجامعة و نسأل الله أن

يوفقهم في مشوارهم العلمي

كما نتقدم بالشكر إلى عمال المكتبة

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيد البشرية محمد
صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى من لا تغلى عليهما لروحي إلى من أوصاني الله بهما خيرا في محكم تنزيله
لقوله تعالاً: { و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحساناً } (سورة الإسراء- الآية 23)
إلى من هي أعلى علي من روحي، إلى من منحتني روح الإرادة و علمتني التحدي و أنارت دربي.....إلى

أمي الحبيبة أطل الله في عمرها و أدام عليها الصحة و العافية .

إلى من علمني الصبر و المثابرة و هو خير سند لي في الحياة.....

أبي الغالي حفظه الله و أدام عليه الصحة و العافية.

إلى من شاركوني عطف الأم و محبة الأب إلى أجمل هدية من هدايا الرحمن شقائق القلب و زهرة الفؤاد
إخوتي طاهر و كريمة.

و إلى كل من عرف إسمي و أحبني و جمع الخير بيننا

أهدي هذا العمل.

عنقو بشرى

إهداء

بإسم الله المتعالي و من منطلق الحب و الوفاء أهدي عملي هذا إلى:

إلى الغائب الحاضر بيننا دائما و الذي لم يفارق مخيلتي يوما و الذي أفنى حياته من أجل تعليمنا جعلها الله

في ميزان حسناته ، و إلى الذي لطالما إنتظر هذا اليوم بفارغ الصبر ليكون فخورا بي

أبي الغالي رحمه الله

اللهم اغفر له و ارحمه و اعف عنه و عافه و أكرم نزله ووسع مدخله و قه فتنة القبر و عذاب النار.

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق الفياض درب حياتي و التي جعل الله الجنان تحت أقدامها

أمي الحبيبة

أدام الله عليها الصحة و العافية و جعلها الله ذخرا لنا

إلى إخوتي

أحلام و ياسمين و طاهر

و إلى جميع أصدقائي و زملائي الذين قابلتهم خلال مشواري الدراسي.

عطاب نسرين

قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|-----------|--|-----------|
| 17 | المفهوم التقليدي و مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 1 |
| 20 | ثلاثية عمليات الإدارة لجوران | 2 |
| 21 | ثوابت الجودة لكروسي | 3 |
| 26 | أهداف إدارة الجودة الشاملة | 4 |
| 28 | سلسلة ديمينج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة | 5 |
| 30 | فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات | 6 |
| 32 | العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة | 7 |
| 41 | مثلث ديمينج للجودة | 8 |
| 92 | تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 9 |
| 93 | تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 10 |
| 94 | تمثيل بياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 11 |

قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 35 | مقارنة خصائص التنظيم التقليدي و التنظيم الملائم | 1 |
| 86 | كيفية توزيع و جمع الإستبيان على عينة الدراسة | 2 |
| 89 | درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي | 3 |
| 90 | معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول | 4 |
| 90 | معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني | 5 |
| 90 | معامل ألفا كرونباخ للمحورين | 6 |
| 92 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 7 |
| 93 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 8 |
| 94 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 9 |
| 95 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول | 10 |
| 96 | تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني | 11 |
| 97 | نتائج الإختبار للمحور الأول | 12 |
| 98 | نتائج الإختبار للمحور الثاني | 13 |

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | شكر و تقدير |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| أ-د | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة |
| 6 | تمهيد: |
| 7 | المبحث الأول ماهية الجودة |
| 7 | المطلب الأول: مفهوم الجودة |
| 9 | المطلب الثاني: النشأة و التطور التاريخي للجودة |
| 12 | المطلب الثالث: أبعاد الجودة و أهميتها |
| 15 | المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة |
| 15 | المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة و روادها |
| 22 | المطلب الثاني: مبادئ و أهداف و فوائد إدارة الجودة الشاملة |
| 31 | المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة |
| 32 | المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 45 | المبحث الثالث: الايزو و إدارة الجودة الشاملة |
| 45 | المطلب الأول: مفهوم معايير الايزو و أهميتها |
| 46 | المطلب الثاني: أنواع المواصفات الدولية ايزو 9000 |
| 47 | المطلب الثالث: خطوات و متطلبات الحصول على شهادة الايزو 9000 |
| 50 | المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاييزو |
| 51 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة |

فهرس الموضوعات

| | |
|----|---|
| 53 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية |
| 54 | المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها |
| 56 | المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية |
| 57 | المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها |
| 59 | المطلب الرابع: أسباب تطور الميزة التنافسية |
| 61 | المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية |
| 61 | المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية |
| 64 | المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية |
| 66 | المطلب الثالث: معوقات إكتساب الميزة التنافسية |
| 67 | المطلب الرابع: مقاربات الميزة التنافسية |
| 70 | المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية |
| 70 | المطلب الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 72 | المطلب الثاني: دور مواصفات الايزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية |
| 73 | المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية |
| 79 | المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية |
| 80 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - تيارت- |
| 82 | تمهيد |
| 83 | المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط |
| 83 | المطلب الأول: ماهية الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط |
| 84 | المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الوكالة - تيارت- |
| 85 | المطلب الثالث: خدمات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط |
| 86 | المبحث الثاني: تحليل النتائج لمحل الدراسة لبنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط |
| 86 | المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها |

فهرس الموضوعات

| | |
|-----|--|
| 88 | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| 90 | المطلب الثالث: الثبات و الإثبات الداخلي لأداة الدراسة |
| 92 | المبحث الثالث: عرض النتائج و إختبار الفرضيات |
| 92 | المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة |
| 95 | المطلب الثاني: عرض و تحليل لإجابات أفراد العينة محور الدراسة |
| 97 | المطلب الثالث: نتائج الدراسة |
| 100 | خلاصة الفصل |
| 102 | الخاتمة العامة |
| 118 | الملخص |
| 106 | قائمة المصادر و المراجع |
| 111 | قائمة الملاحق |

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتحولات متسارعة ، فهذه التطورات المتلاحقة والتطور السريع في مختلف المجالات، لا سيما في ظل العولمة، المعلوماتية والمنافسة الشديدة وظهور تحديات معاصرة كثيرة، أصبحت تهدد المؤسسات الحكومية والخاصة باختلاف أنشطتها وأشكالها، لذا وجب على المؤسسات الرغبة في البقاء والنمو والتفوق اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتحديات المتزايدة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول هو تبني إدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة إدارية عصرية تركز على عدة مفاهيم تنظيمية، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير والتحسين المستمرين كونها تشمل كل الخصائص والمتغيرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية، وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، ومن أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلي حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية الذي من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرار ما الأسواق المحلية، ومنحها فرصة الدخول للأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية مقارنة بمنافسيها.

إشكالية الدراسة:

مما سبق تبلور معالم إشكالية بحثنا التي سيتم معالجتها من خلال الإجابة على التفاعل الرئيسي التالي:

✓ هل يمكن أن تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - تيارت - ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية ندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يلتزم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتطبيق معايير الجودة الشاملة؟
- 2- هل يعمل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على تحقيق الميزة التنافسية؟
- 3- هل التزام بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية؟

الفرضيات:

- وكإجابة مبدئية لهذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:
- 1- يلتزم الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بتطبيق معايير الجودة الشاملة؛
 - 2- يعمل الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط على تحقيق الميزة التنافسية؛
 - 3- هناك علاقة إرتباط بين الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تمس الدراسة موضوع مهم خاصة في الوقت الحاضر، وذلك نظرا لما لما تواجهه المؤسسات من تحديات مما فرض عليها تبني أساليب إدارية فعالة: إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر قادرة على التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل وقدرتها على زيادة المنافسة، وسيتم من خلال هذه الدراسة إظهار دور هذا الأسلوب في بنك الجزائر وهو الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط حيث تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف منها:

- ✓ معرفة نظام إدارة الجودة ومراحل تطبيقه في المؤسسة؛
- ✓ إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات والإرتقاء بجودتها ودعم الميزة التنافسية؛
- ✓ محاولة وضع تصور واضح لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؛
- ✓ الوصول في النهاية الدراسة إلى بعض النتائج التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم الجودة الشاملة في مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط.

صعوبة الدراسة:

- لا تخلو أية دراسة من الصعوبات وأهم الصعوبات التي واجهتنا مايلي:
- ✓ تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع؛
 - ✓ صعوبة توزيع وإسترجاع الإستبيان على كافة البنك ورفض بعضهم الإجابة عليه.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها إختارنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات و الإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة. و لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم إستخدام الأدوات و مصادر البيانات التالية:

✓ المسح المكتبي و ذلك بالإطلاع على المراجع التي تمد للموضوع بصلة؛

✓ معلومات حول الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط؛

✓ المقابلة؛

✓ مواقع الإنترنت.

أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع بناء على عدة إعتبرات أهمها:

✓ الرغبة في دراسة الموضوع نظريا ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع؛

✓ كثرة البحوث حول إدارة الجودة الشاملة التي مست جوانب مختلفة، لكن نجد أنها محدودة من حيث دراسة علاقتها بالميزة التنافسية.

هيكل الدراسة:

للتعمق في موضوع والإمام بمختلف جوانبه وبعية الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع، وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به، يتوسطها ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة" الذي قسم إلى ثلاثة مباحث حيث تم التطرق إلى المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة الجودة الشاملة والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة لخلفية النظرية التي ينطق موضوع الدراسة فجاء المبحث الأول بعنوان " ماهية الجودة" أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان

" مدخل لإدارة الجودة الشاملة" وأخيرا المبحث الثالث " الآيزو وإدارة الجودة الشاملة".

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، فجاء في المبحث الأول بعنوان "أساسيات حول الميزة التنافسية" والمبحث الثاني يحمل عنوان "بناء الميزة التنافسية" أما المبحث الثالث تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة أداة تحسين الميزة التنافسية".

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط وكالة -تيارت- الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث قمنا بتقجيم دراسة إحصائية حول الوكالة فقد جاء فيها:

✓ ماهية الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط؛

✓ تحليل نتائج الدراسة لبنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط؛

✓ عرض نتائج وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

بدأ الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، حيث تبنتها العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية، العامة والخاصة في معظم الدول المتقدمة ثم تليها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم.

و كانت هناك جملة من العوامل التي دفعت بإتجاه الأخذ بأفكار وإدارة الجودة الشاملة ولعل من أبرزها التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطى، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور وكان لهذا العامل أثر مباشر على الجوانب الإقتصادية، العلمية، الإجتماعية والتربوية، مما غير في قيم الأفراد وإتجاهاتهم والتنوع في حاجاتهم.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم عنصر من عناصر الإستثمار، الذي نال إهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل لأساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم البقاء والإستمرار والنمو، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة أصبح من الأمور الهامة لإقتحام الأسواق العالمية، وهذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في التفوق إتباع مختلف المعايير الدولية، ومن أهم هذه المعايير شهادة الإيزو 9000 التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الإقتصادية . وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية الجودة

لقد أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك لإعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى بإهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء، والإستمرار والنمو في محيطها المعاصر، وعرفت الجودة عدة تعاريف عبر فترات زمنية متتالية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة¹

الجودة لغة: أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء .

الجودة إصطلاحاً: هي مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualities) ويقصد طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.

تعرف الجودة على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة".

أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة عرفت الجودة على أنها: " مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي تؤثر قابليتها على إرضاء حاجات الزبون المحددة والواضحة والضمنية". عرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها: " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء". وعرفها Hizer: " بأنها القدرة للمنتج أو الخدمة التي تقابل إحتياجات المستهلك". وذكرت الجودة في قاموس وبستر (Webster) على أنها: " صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما كما تعني درجة الإمتياز لنوعية معينة من المنتج أو الخدمة". كما جاء في قاموس إكسفورد الأمريكي بأن الجودة هي: " درجة أو مستوى التميز أو التفوق".

جوران (Juran) عرفها بأنها: " ملائمة المنتج للإستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والإنتاج والميسورية التي تهيء المستلزمات الضرورية للعمل وبما يحقق الأمل

¹ - شلغوم رميساء ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في إقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت إشراف: خلف الله فهيمة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019.

للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمته للإستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج".

و عرفت من طرف مركز التجارة الدولي من خلال التركيز على 4 نقاط هي:

1- التركيز على الخدمة أو السلعة المنتجة.

2- التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

3- التركيز على الوبون المستفيد.

4- التأكد على القيمة المضافة وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.

وزيادة على ذلك يرى إيشيكاوا بأنها: " تلك العملية التي يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة

الخدمة والمعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف".

إن ديمينج (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة يعرفها على أنها: " تحقيق العميل حاضرا ومستقبلا،

أي كل ما يحتاج إليه العميل أي يتوقعه بالمنتج أو الخدمة يجده متوفرا بها". إن التعريف المحدود للجودة

يعني توافر خصائص معينة في الخدمة أو السلعة إلا أن النظرة الحديثة لإدارة الجودة تتسع لتشمل العديد

من الجوانب المختلفة والتي حددها إيشيكاوا (Ishikawa) على أنها تشمل:

✓ جودة الخدمة أو المنتج.

✓ جودة طريقة الأداء.

✓ جودة المعلومات.

✓ جودة العملية الإنتاجية.

✓ جودة أماكن العمل.

✓ جودة الأفراد بما فيهم العاملين والمهندسين والمدبرين بكل مستوياتهم الإشرافية.

المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي للجودة

لقد قدم رواد إدارة الجودة الشاملة نظريات وآراء عميقة وتطورت خلال فترات زمنية تعتبر نفسها مراحل التطور لهذا شكلت آراء الرواد خاصة كل من "ديمنج" و"كروسبي" و"جوران" في ثمانينات القرن الماضي طفرة في العمليات الإدارية، حيث سنتطرق إلى المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغباته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

- المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

- أحدثت الثورة الصناعية عدة تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها في ما يلي:
- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له هيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- إرتفاع حجم الإنتاج بسبب إستخدام الآلة.
- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في العمل.
- في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر. الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

- المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

1- شلغوم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 16-17-18-19.

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور، والتي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع، كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة، وهي وظيفة جديدة أدخلها تايلور وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشتري المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتجات المنجزة للتأكد من مستوى الجودة المطلوب، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

- المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، والذي صاحبه آن ذاك ظهور مفهوم تخطيط وتوحيد الإنتاج بهدف التقليل من أخطاء تصنيع السلعة، وبالتالي تسهيل عملية الجودة. هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات بإستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، إلا أنه تم التخلي عن هذا الأسلوب لاحقا لأنه لا يتصف بالدقة إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله إنطلاقا من فحص عينة منه، فهذا يعرض المنظمة إلى إحتمال تسرب وحدات إنتاج إلى السوق تحمل أخطاء وعيوب الأمر الذي سيؤثر سلبا على صورة المنظمة في السوق.

و يعد إدوارد ديمينج (Edward Deming) رائد الجودة الأمريكية أبرز من إستخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث إعتد على جميع المعلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها. ثم قام بتحليله بإستخدام أساليب إحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.

- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة على أنه: " تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام".

خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييرات في الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة .

- وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات وبذلك تسند له المراقبة خلال عملية الإنتاج وعند الإنتهاء منها.

- وظيفة تأكيد الجودة: مسؤولة عن جودة المنتجات بالنظر لرأي الزبائن، ويمكن تلخيص دورها فيمايلي:

✓ بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتدخل وظيفة تأكيد الجودة ب:

- وضع طرق للمراقبة.

- تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات.

- القيام بالمراجعة.

✓ بالنسبة لوظيفة التخزين: تقوم وظيفة تأكيد الجودة بأخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، وذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج والمراقبة.

✓ بالنسبة للمستعملين والزبائن: يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة في:

- إستقبال وتحليل الشكاوي وإيجاد التصحيحات الملائمة.

- ضمان مستوى الجودة والمصادقية.

- المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

تميز مطلع سنوات الثمانينات بإشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمختصين في علوم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة وهو ما طبق باليابان كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نتيجة عدة مراحل سابقة لإدارة الجودة، أهمها المراقبة الشاملة للجودة (TQM) التي طبقت في المنظمات الأمريكية والأوروبية، كما يترجم عند اليابانيين

(Quality control company wide) ، أحدث هذا المفهوم تطورا معتبرا في مجال إدارة الجودة. وتتميز بتقديمه لتوجيهات جديدة والمتعلقة بفكرة الشمولية وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأهميتها

أولا: ابعاد الجودة

اختلفت آراء المختصين في تحديد أبعاد الجودة ومنهم من إشتروا في ابعاد مشتركة يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- الوظيفة: وهي الكيفية التي يتم بها إنتاج السلع أو تقديم الخدمة بصورة جيدة، فهي تتضمن أداء الوظيفة ومعالمها.

2- المظهر: الخصائص المحسوسة في السلع والخدمات، كجماليتها وشكلها والإحساس بها.

3- المتانة: الإستفادة الشاملة والدائمة من السلع والخدمات.

4- التغطية: سهولة معالجة أو حل المشاكل المتعلقة من السلع والخدمات.

5- الإتصال: هو الإتصال الطبيعي الشخصي الذي يحدث بين المورد والزبون.

و هناك أبعاد للجودة تتعلق برضا المستهلك تتمثل فيما يلي:²

1- الأداء: يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.

2- الإعتدالية: يشير إلى الإتساق والثبات في الأداء.

3- الديمومة والصلاحية: تشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

4- الخصائص: يشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة

الإستخدام، التكنولوجيا العالية.

¹ - رقية عنانة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للإستغلال، أم البواقي، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية:2012/2013، تحت إشراف : زهية لموشي، قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2012/2013 ص 03.

² - رقية عنانة، سبق ذكره.

5- التوافق: يشير إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة، لما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.

6- خدمات ما بعد البيع: تشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل شكاوي المستهلكين، أو التأكد من رضاهم.

ثانياً: أهمية جودة الخدمات

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن فتعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وتكمن الأهمية فيما يلي:¹

1- سمعة الشركة: Company Reputation

و تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة.

2- المسؤولية القانونية للجودة: Product Liability

تزايد وإستمرار عدد المحاكم التي تتولى الحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية: Global Competition

إن التغييرات السياسية والإقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها هدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما إنخفض مستوى الجودة لمنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

¹ -قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص30-31-32.

4- حماية المستهلك: Consumer Protection

إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما إنخفض مستوى الجودة يؤدي إلى إنخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

5- التكاليف وحصة السوق: Costa and Market share

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص إكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب التكاليف الإضافية، بالإضافة إلى الإستفادة القصوى من زمن العامل والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما إنخفضت التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

لقد إنتقل إهتمام الباحثين الإقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية إلى النظرة الضيقة للجودة"صص على أنها جودة المنتج أو الخدمة النهائية فقط، إلى نظرة شاملة تتضمن جودة العمليات والأنشطة ومراحل العمل في المؤسسة ومواردها بإعتمادها على ما ما يسمى بالجودة الشاملة، أصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين. في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها، والفوائد المنتظرة من تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وروادها¹

لا يوجد تعريف متفق عليه بخصوص إدارة الجودة الشاملة من قبل المفكرين والباحثين إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم TQM. فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من (BQA) (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت TQM على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تسعى من خلالها لتحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

و عرفها العالم جون أوكلاندا: "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM: "إدارة الجودة الشاملة في فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن إستخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث إن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين".

¹ - فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية، عمان، 2015 ، ص11-12-13.

وفق (Royal Mail) فتعرف الجودة على أنها: " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

و حسب (British Rail Ways) فإن إدارة الجودة هي: " العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين والداخليين بالإضافة إلى المورد".

عرفها أوماجونو (Omachonu,1991) بأنها: " إستخدامات العميل المقتزنة بالجودة وإطار تجربته بها، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلفسات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء." وتونكس (Tunks, 1992) بأنها: " إشتراك وإلتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته."

حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإلتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا وإستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير."

أما معهد الجودة الفيدرالي عرفها بأنها: " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (Goetsch, 1997)¹.

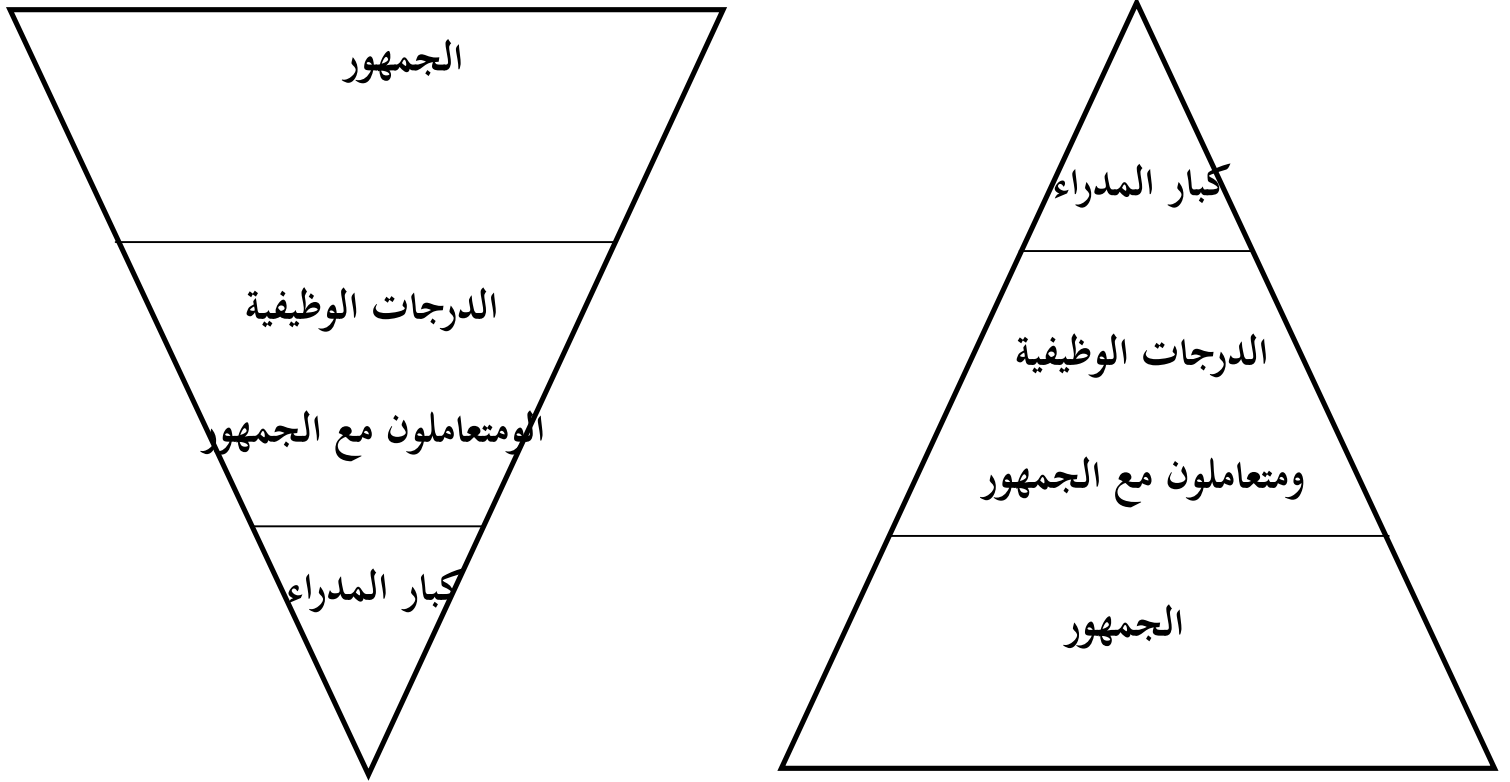
و يمكننا الإشارة بإختصار الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Honeycutt, 1993; Goetsch, 1997):²

1- التمييز (Excellence) : وهذا يعني أن المنظمات تعتمد في حركتها بشكل أساسي على رغبات العملاء وإحتياجاتهم وتوقعاتهم، من خلال إهتمامها بالبيانات والمعلومات المرتدة عن العميل وأخذها بعين الإعتبار في خططها وإستراتيجياتها التنظيمية.

1- فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار البداية، عمان، 2015، ص 11-12-13.

2 - حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15-16-17.

عند وضع رغبات المستهلك على سلم الأولويات بالنسبة للمنظمة فإن إدارة الجودة الشاملة سوف تغلب الفرضيات التقليدية للهيكل التنظيمية على رأسه كما هو مبين في الشكل التالي:
الشكل رقم (1):



– مفهوم إدارة الجودة الشاملة

– المفهوم التقليدي

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO، الوراق للنشر، عمان سنة 2014، ص

.17

ويمكن الإستنتاج من الشكل السابق أن لإدارة الجودة الشاملة دور في إحداث التغيير الجذري في ثقافة المؤسسة لأن الأسلوب التقليدي من أعلى لأسفل لا يهيء المناخ المناسب للمشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة.

- 2- تركيز تلك المنظمات بشكل كبير على الجودة (Quality) : بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات المقدمة.
 - 3- التحسين والتطوير الدائم (Contious Improvement): يجب أن يكون محور الإهتمام الأساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة، أن يكون التحسين مستمرا وأن تكتفي المؤسسة بالتحسين على فترات متباعدة وكذلك تقضي التطوير والتحسين أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
 - 4- الحاجة التي تغير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تحقيق هؤلاء العاملين النجاح على المستوى الفردي (Individual success) لا يتعارض مع تحقيق نجاح المنظمة (Organization success) فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة.
 - 5- إعتداد المنظمة إتخاذ القرارات على البيانات (DATA): ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة.
 - 6- العمل الجماعي (Team work): هو إستغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الأساليب الخلاقة والتحليلية في عملية إتخاذ القرارات بحيث تضمن ترسيخ مبدأ التعاون في عمل المنظمة.
 - 7- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر (Empwerd) وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
 - 8- الإهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم (Recognition and Training): فالتدريب يضمن إكتساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل في المؤسسة وكذلك فإن تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.
 - 9- ضرورة وجود رؤية مشتركة (Shard vision): تمثل المثل الطيب وتكون القدوة بالنسبة للأفراد العاملين وأن تمتاز بالموضوعية والإهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.
- و من روادها:

1- إدوارد ديمينج (Edward Deming):¹

يعد ديمينج من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة، وهو أمريكي أستاذ في جامعة نيويورك، وأصبح يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج المعروفة

PDCA

و يعتبر ديمينج من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وهم أول من يعترف بدور ديمينج في نجاحهم لذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً له على النهضة اليابانية. ويرى ديمينج بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول بأن 80 بالمائة من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة، و20 بالمائة إلى العاملين.

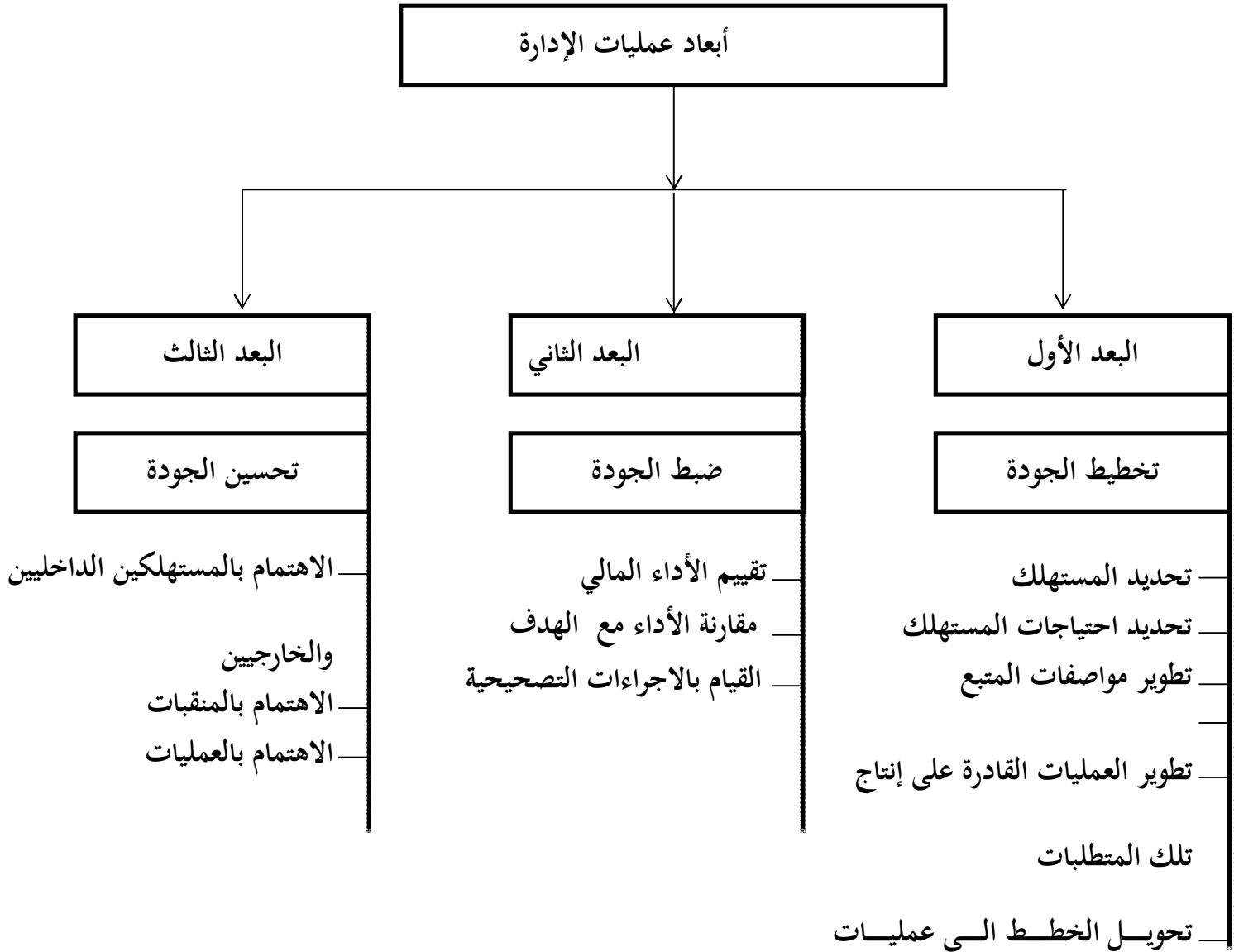
2- جوزيف جوران (Joseph Juran):²

يعد جوزيف المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة إلتزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمينج من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة أنها: "الملائمة للإستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة." و قد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة ويمكن توضيح ثلاثية عمليات الإدارة لجوران في الشكل الآتي:

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص83.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص86.

الشكل رقم (2): ثلاثية عمليات الإدارة لجوران



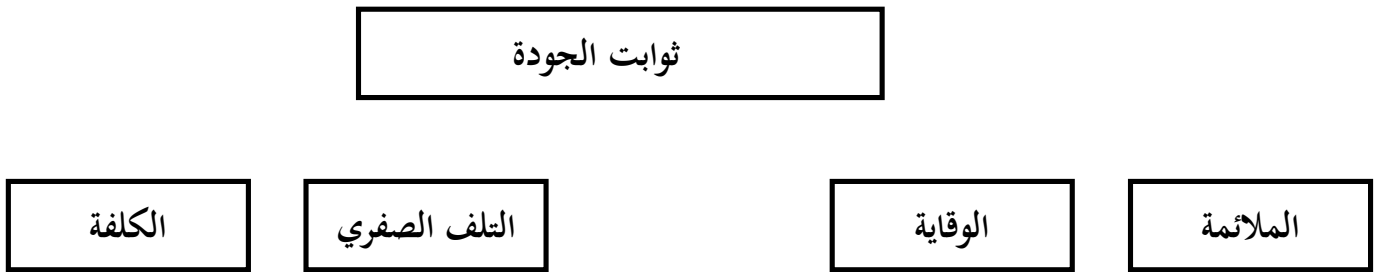
المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، عمان،

الأردن، ص 87.

3- فيليب كروسبي (Philip Crosby):¹

أكد الباحث كروسبي أن إلتزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة (Crosby, 1991) وحدد ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة مع المستهلكين. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3): ثوابت الجودة لكروسبي



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

4- كايزو إيشيكاوا (Kauro Ishikawa):

لقد تركز عمل إيشيكاوا على ما قام به كل من ديمنج، وجوران إذ إستطاع أن يتوصل إلى مفهوم ما يعرف بحلقات الجودة والمخططات البيانية (Circles Quality) المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause Effect). و يعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل بالشكل الذي أدى إلى إنخفاض نسبة المفتشين.²

لقد دعا الباحث إيشيكاوا إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث عرفت لاحقا بمخطط إيشيكاوا (Ishikawa Diagsan) ولقد إعتبر المستهلك ليس هو الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنا مع الأفراد العاملين في الشركة.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص 87.

² - شلغوم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

³ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

5- تاجوكي (Taguchi):

لقد حقق تاجوكي نجاحا كبيرا في حركة الجودة في اليابان من خلال إستخدامه الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما جعله حائزا على جائزة ديمينج في مجال الجودة عام 1960، وقد كان ينظر تاجوكي إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل حيث تركز عمله على إستخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة وخاصة جودة التصميم.

و نظر تاجوكي إلى الجودة بنفس منظار كروسبي على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة بالرغم من أن مدخل تاجوكي في الجودة يعتبر أكثر المداخل تعقيدا إلا أنه قد أثبت بأنه ذو فاعلية وقوة كبيرتين في تقييم تصميم المنتج والعمليات الجديدة.¹

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المبادئ والمتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها ويمكن توضيح أهم هذه المبادئ في ما يلي:

1- إلتزام الإدارة العليا:

هناك إتفاق تام على أهمية دعم الإدارة العليا وإلتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيسي للتغيير سيحد من دور الإختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الأفراد العاملين لمنهج إدارة الجودة الشاملة كما أن دعم وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وتعبير عن ذلك بالإعلان عن رغبتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية والعاملين بها وإتخاذ الخطط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك، فضلا عن توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق، وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال إستعدادها لإتخاذ إجراءات

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص.

ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة وبناء هيكل تنظيمي للجودة، والإشراك الكامل للعاملين، ونشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير.

إذا من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.

2- التركيز على المستهلك:

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الإهتمامات ومنه تبدأ مراحل بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، يقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.

يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العاملون) أو الخارجيين (المستفيدون من الخدمات) المحور الأساسي للجودة ومقياس النجاح لأي مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي.

3- التعليم والتدريب:

يعتبر النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة العاملين في أداء مهامهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، وهذا يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة على العنصر البشري، من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم الشكل الذي يمكن من إيجاد المناخ التنظيمي الملائم.

كما أن البرامج التدريبية تساهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية تنعكس إيجاباً على أداء العاملين وقدرتهم ومن ثم فإن أي منظمة تسعى لتطبيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها.

4- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات:

إستنادا إلى توفرا لحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشاكله التي تحدث في تحديث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالتنوع والوقت المطلوبين.¹

يمثل مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق التي تعتبر أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة.²

5- مشاركة الموردين:³

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستمرة وبناءة ومحاوله إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول إنتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل إعتبره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والإرتباط معها بعقود طويلة الأجل.

6- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:⁴

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا

¹ -قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² - محمد عبد الهواب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 37.

³ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 96.

يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة في خرائط ضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

إن تطبيق هذا مبدأ هو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ فتطبيق هذا المبدأ يمكن من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل به ستطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من إستخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

7- التغذية العكسية:¹

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلالها توفير شبكة الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

نلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناءا تنظيميا يعتمد على موقف الإدارة العليا إتجاه الجودة، فهي تمثل نظاما إجتماعيا وفتيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

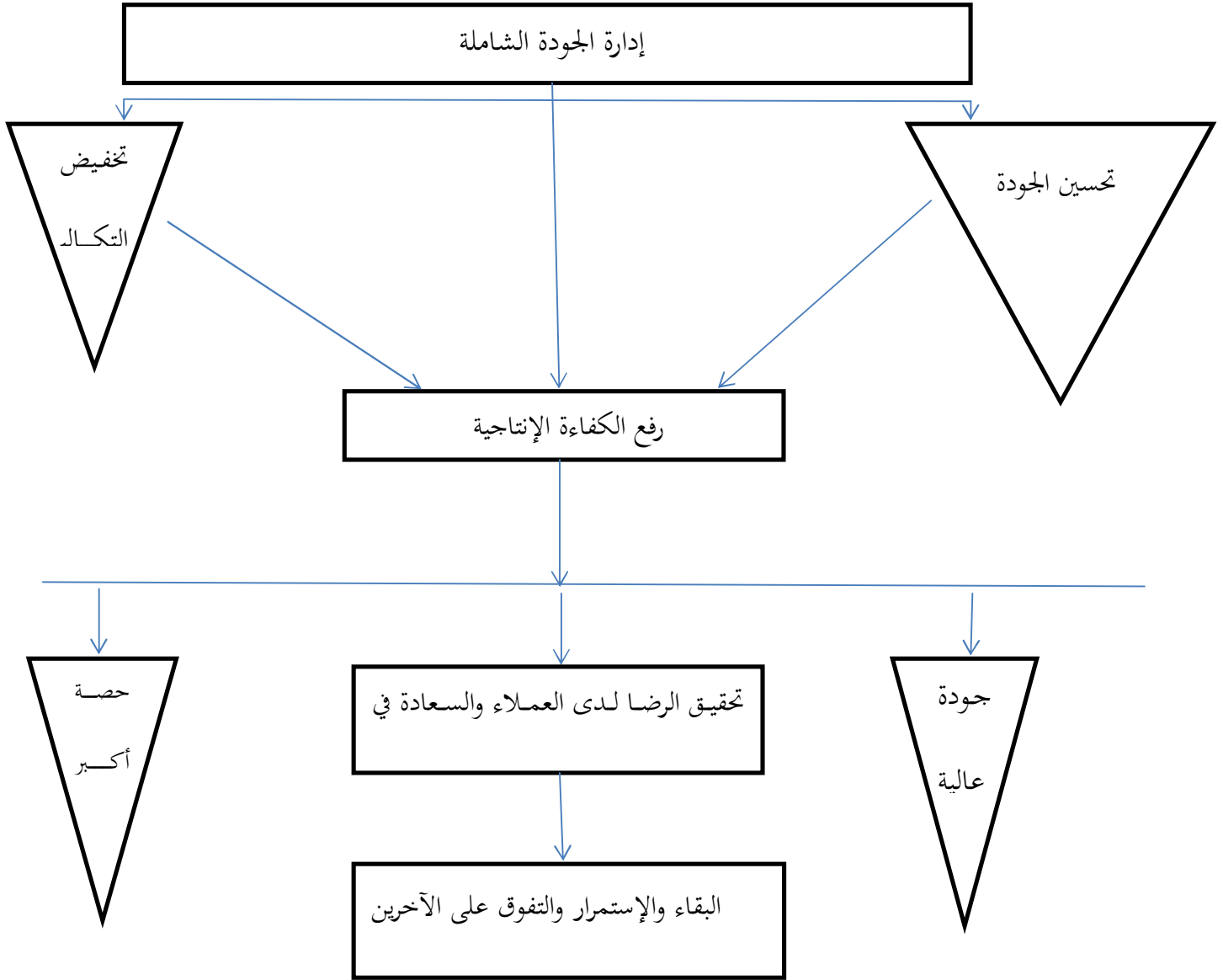
ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتلبية حاجات العميل ومتطلباته، وتحقيق رغباته وتخطيطها بشكل دؤوب.

و لا يأتي هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تجعل أسمى أهدافها هو تحقيق مستوى جودة عالي، من أجل تحقيق أقصى درجة من الرضا والسعادة لدى العميل، لضمان البقاء والإستمرارية والتطور.

¹ - المرجع السابق، ص 96-97.

يوضح الشكل التالي هذه الإستراتيجية¹.
شكل رقم(4): أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،
الطبعة الأولى، 2001، ص 40.

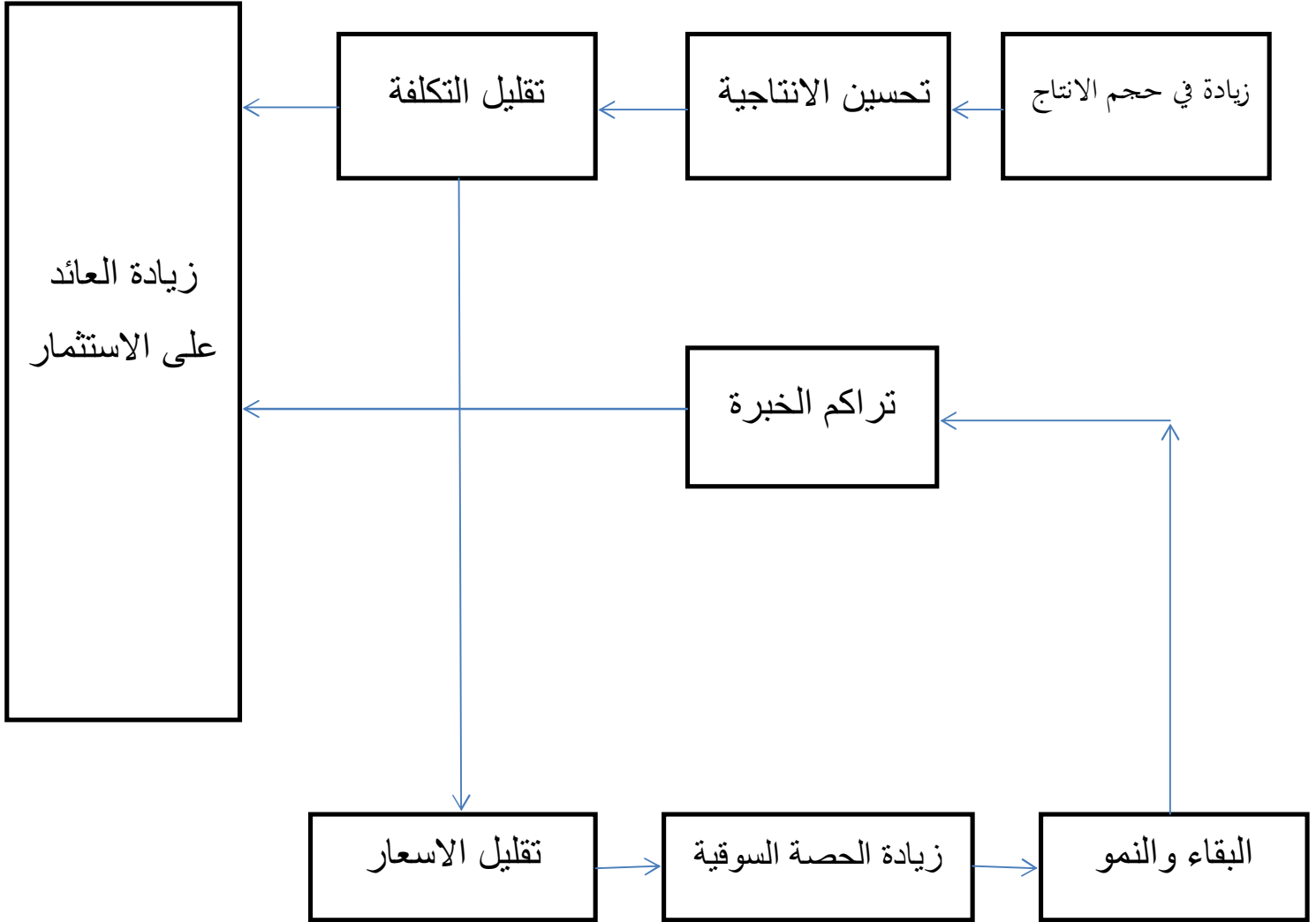
¹ - نفس المرجع السابق.

و يوضح الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى:¹

- ✓ فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
 - ✓ توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية.
 - ✓ التكيف مع المتغيرات التقنية والإقتصادية والإجتماعية بما يخدم الجودة المطلوبة.
 - ✓ توقع إحتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
 - ✓ جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
 - ✓ التمييز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر للمنتج أو الخدمة إضافة إلى الكفاءة الإنتاجية العالية، في ظل تخصيص التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق.
- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل تكلفة المنتج ومن ثم تقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن أيضا تجسيد عملية أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج (Deming) كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - رقية عنانة ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم(5): سلسلة ديمينغ لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ثالثا: الفوائد المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من

المؤسسات الصناعية العالمية ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المحققة من تجارب تلك المؤسسات فيما يلي:¹

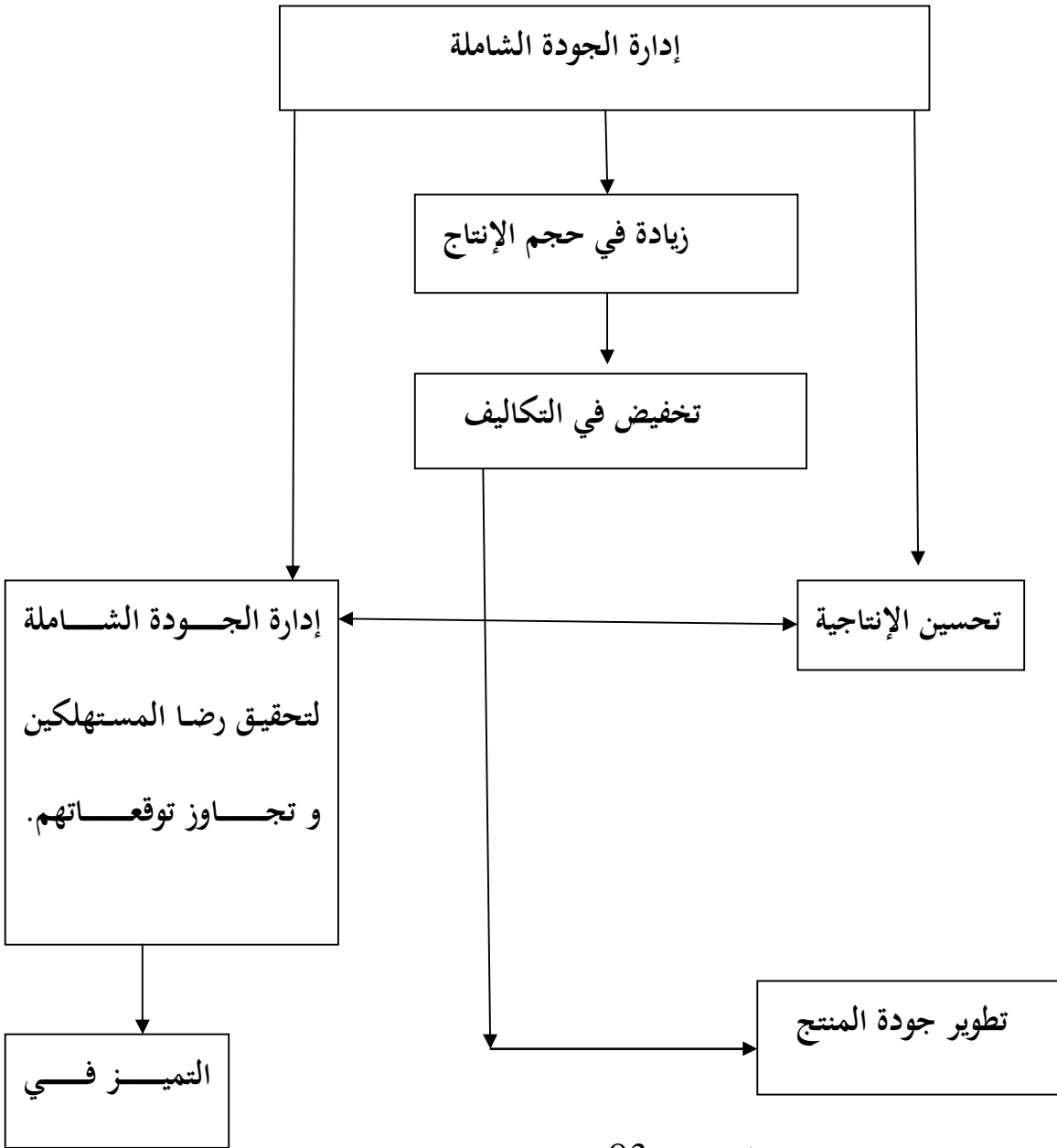
1- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.

2- تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

- 3- تخفيض العمل المعتاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.
- 4- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المؤسسة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- 6- زيادة معدل العائد على إستثمار المؤسسة.
- 7- زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج بينما حددها الباحثان آدم وأبيرت بثلاثة فوائد شاملة وهي:
 - 1- خدمة المستهلك وقد تأكد ذلك من خلال إنخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم على منتج جيد ومطابقة المواصفات العالمية وبكلفة أقل من خدمات ما بعد البيع أفضل.
 - 2- رضا العاملين ويتمثل ذلك في القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء والولاء المنتظم.
 - 3- تحقيق فاعلية المؤسسة ويتمثل في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الإستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية

الشكل رقم (6): فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات.



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض أنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وإن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل في ما يلي:¹

1- عملية الجودة (Process of Quality):

و يشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

2- التكنولوجيا (Technology):

يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3- الهيكل التنظيمي (Structuer):

و يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

4- نظام الأفراد (System of personnel):

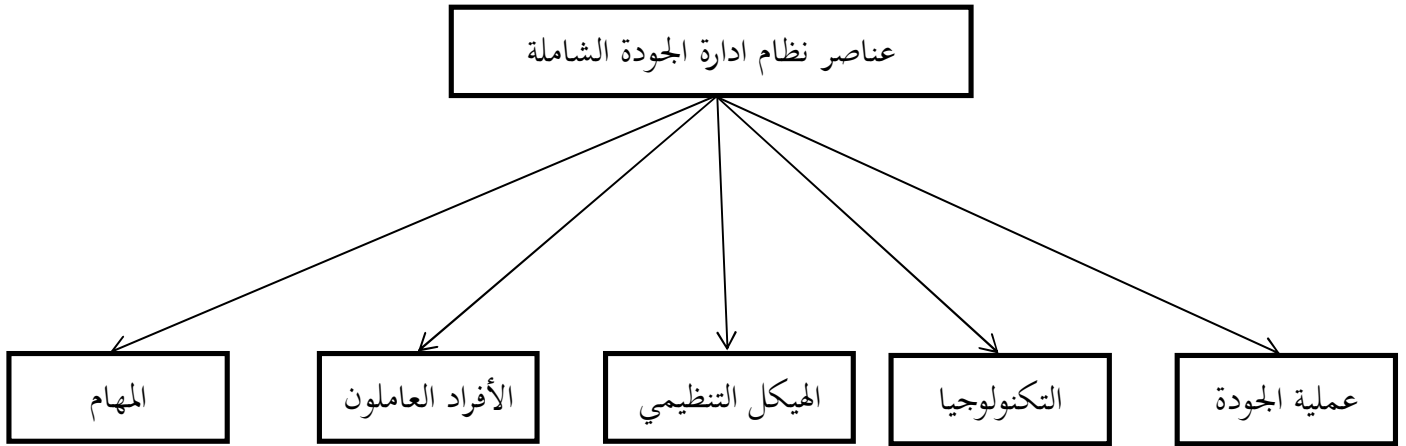
يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، التدريب وتغيير الثقافة وغيرها.

5- المهام (Task):

و تتمثل في مهام الجودة، ووظائف الأعمال وغيرها.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

شكل رقم (7): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، صفحة 98.

المطلب الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

من الصعوبة البالغة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات دون أن يتوفر بها مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وإختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهناك من يحددها في خمسة عناصر (أحمد سيد، 1991)

و البعض يحددها في عشرة عناصر (فايد، 1997) وآخرون يذهبون في تحديدها بسبعة عشر عنصر (علي السلمي، 1995)، ولكن لمختلف ما ذهب إليه هؤلاء الباحثون في تحديد متطلبات تنفيذ

TQM

و يمكن القول بأن الاختلافات فيما بينهم في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، وإعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا:

¹ -قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 104-105

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو إلتزام وإقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم إتخاذ قرار إستراتيجي لإستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مواردها مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون إقتناع وإلتزام الإدارة العليا وذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء م يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد، والشكل التالي يوضح الإدارة الجديدة فب المنظمة.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم متطلبات تنفيذ TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المسؤوليات التنظيمية بالشركة. فالمستهلك هو محور كل الجهودات بدءا من تصميم المنتجات وإنتهاءا بخدمات ما بعد البيع، وإعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على إختلاف أنواعها في الشركة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة المسؤولة، وتقييم الأداء وغيرها.

4- التدريب والتحسين المستمر:

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن

بلوغه، وقد إستخدم اليابانيون مصطلح كايزن Kaizen لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري Zeor Defect لوصف تلك العملية.

5- فرق العمل:

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن جماعات عمل أو حلقات جودة وغيرها. وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها.

6- وضع معايير الأداء:

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والمهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

7- بناء نظام المعلومات:

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى بإهتمام الإدارة العليا وإعتبره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات وإتخاذ القرارات بالإعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب إستقصاء الإتجاهات Attitudes Surveys وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة، لأن تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM .

8- توثيق العلاقات مع الموردين:

يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معايير إختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في إنجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

9- المراجعة الشاملة للتنظيم:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا وقاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي للمنظمة والتنظيم الجديد الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (1): مقارنة خصائص التنظيم التقليدي والتنظيم الملائم لـ TQM.

| رسم | معياري التنظيم | التنظيم التقليدي | التنظيم الجديد |
|-----|--------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 1 | نوع التنظيم | هرمي وظيفي ثابت | عضوي مصفوفي، مرن متكيف مع الظروف |
| 2 | المستويات الادارية | تعدد المستويات الادارية | انخفاض عدد المستويات الادارية |
| 3 | نطاق الاشراف | ضيق | واسع |
| 4 | التصميم الوظيفي | ضيق | واسع |
| 5 | نوع التنسيق | يتم التنسيق بالسلطة | التنسيق بالمعلومات |
| 6 | نوع العلاقات | متتالية ومتتابعة | انية ومتزامنة |

| | | | |
|----|-------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 7 | نوع الرقابة | خارجية | ذاتية |
| 8 | السلطة | الاتجاه نحو المركزية | الاتجاه نحو التوظيف |
| 9 | اداء العمل | حسب توصيف الوظائف | الاعتماد على العمال الجماعي |
| 10 | نوع الحوافز | مادية وعلى اساس فردي | مادية ومعنوية على اساس فردي |
| 11 | المنافسة | تمثيل الى ان تكون بين الافراد | تميل الى ان تكون بين الجماع |
| 12 | نوع السلطة | سلطة رسمية من الاعلى الى الاسفل | سلطة مقبولة من الادنى الى الاسفل |

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وقد حدد جابلونسكي (Jablonski, 1991) خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.

- تحديد رسالة الشركة.

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

بناءً على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التقييم

تضمنت هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعينة من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن إعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل

TQM أو ما يمكن إعتباره ضعفاً وعائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة التصدي لها.

- دراسة وتقييم آراء وإتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه

من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

و هي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة

متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:

- الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على

فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

1- إعادة التعليم للمديرين.

2- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.

3- إنشاء وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينج Deming

الأربعة عشر ولتجاوز ليتمكن العاملين من الخوف.

5- إستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات كما هو مبين في الشكل

- الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل، وإن إجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل والتي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى إختيار الحل الأفضل.

إن من أهم أدوات حل المشاكل:

أ- تحليل العمليات Process Analysis

ب- العصف الذهني Brainstroming

ج- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بخرائط السمكة Cause and Effect diagram

د- تحليل باريتو Pareto Analysis

- الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، تدريب العاملين على كيفية إستخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تغيير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العاملين.

- الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة إستخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي لتجارب إستخدام طرق تاجوكي Taguchi Methods والتي تساعد في:

أ- تصميم المواصفات العملية Design of process Specification.

ب- أبعاد العملية المثلى Optimizing Process

و تركز طرق تاجوكي Tguchi على التحليل الإحصائية للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على إستخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

- الخطوة الخامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما إكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق TQM يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

ثالثا: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير قاعدة معينة من البنى التنظيمية والإدارية والإجتماعية داخل المنظمة وخارجها.

كان لظهور نماذج لإدارة الجودة الشاملة الفعالة في شيوع هذا الأسلوب ونشره على نحو واسع، الأمر الذي أدى إلى تطبيق هذه النماذج في الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد ساهم الكثير من المفكرين والباحثين في هذا المجال بنماذجهم التي وصفوها في تطوير هذا المفهوم. في ما يلي عرض بعض النماذج:

1- نموذج ديمينج¹ W.Edward Deming's

هو مستشار أمريكي أصبح يلقب بأبو إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر ديمينج من أسباب نجاح وتفوق اليابان في

الجودة؛ فمنذ منتصف الأربعينات من هذا القرن قدم نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع، والتي سماها آنذاك " الرقابة الإحصائية على الجودة ". ومن خلال محاولاته لتطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة لم يتلقى أي تجاوب؛ ونتيجة لذلك قام بتطبيقها في المصانع اليابانية بعد أن سافر إليها، وعمل على رفع مستوى الوعي بأهمية الجودة وإستعمال الطرق الإحصائية لتحليل البيانات، وفي هذه الفترة تم إبعاد المديرين اليابانيين من كبار السن، وإرسال المئات من المديرين الشباب إلى أمريكا لتلقي علوم الإدارة هناك وكان شعور اليابانيين بالفضل والعرفان نحو الدكتور ديمينج كبيرا الأمر الذي جعلهم يخصصون جائزة بإسمه تمنح للمنظمات التي تحقق نجاحا فارقا في مجال الجودة، كما قلده إمبراطورها وساما. ولقد توصل إلى مفادها أن 85% من الأخطاء السبب في ذلك النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتينات وأعراف متبعة ولا يتحمل العنصر البشري إلا نسبة 15%

¹ - بمحت راضي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 46.

من هذه الأخطاء، وهذه القاعدة سميت بـ "من 15% إلى 85%"¹ و قال إن البحث في أخطاء النظام هو الأساس وليس التركيز على خطأ العامل.¹

تعد مبادئ ديمينج من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع، وتهدف إلى الوصول بالمنظمة إلى تشكيل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة وهذه المبادئ كالآتي:²

1- تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.

2- تبني فلسفة جديدة للجودة، بحيث يكون التوجه نحو عمل الأشياء بطريقة مبتكرة وليس بطريقة تقليدية.

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى رقابة وقائية تستهدف منع الوقوع في الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى الأداء الخاطئ ويتابع ويستمر.

4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط، فالمهم ليس في الحلول السهلة، لأنها قد أكثر تكلفة، ولذا لا بد من تغيير فلسفة الشراء التي تعتمد على السعر فقط.

5- الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت فهذه النظرة قصيرة الأمد.

6- التدريب المتواصل أثناء الخدمة، وإعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة.

7- تبني وتأسيس القيادة الإدارية، وتفعيل دورها في تحسين النظام، نواتجه وعملياته ومخرجاته، باستمرار نحو الأفضل.

8- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإزالة العوائق والحدود التنظيمية بين موظفي الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

9- الإستقرار الوظيفي للعاملين، وتوفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.

10- التوقف عن إستخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، وإعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

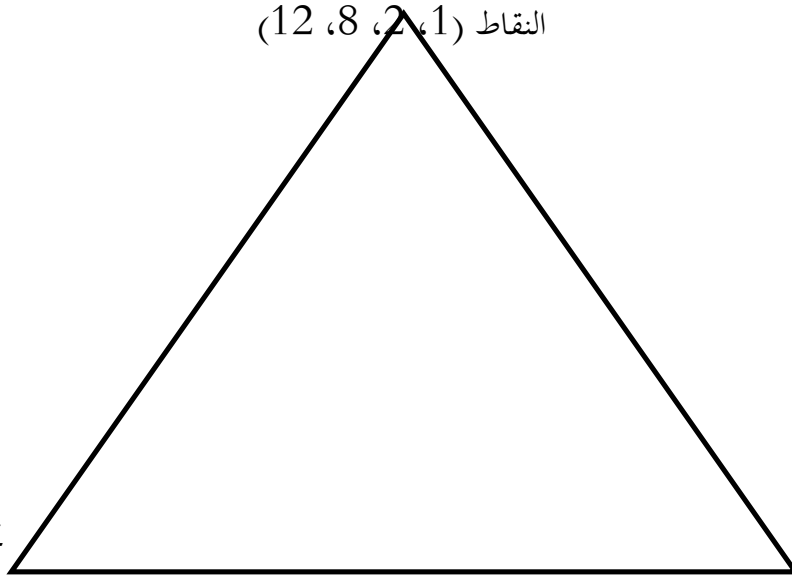
¹ -بمحت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - نفس المرجع السابق، ص 48-49.

- 11- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
- 12- تجنب ومقاومة الخوف من التغيير.
- 13- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
- 14- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل.
- الأفكار السابقة هي مجرد مقدمة مختصرة لعمق تفكير ديمينج، وقد وضع شكلا هندسيا يلخص نقاطه السابقة على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمينج Deming Triangle وهو يمثل المبادئ الثلاثة الأساسية لفلسفته في تحسين الجودة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة¹
- الشكل رقم (8): مثلث ديمينج للجودة.

دعم ومؤازرة الإدارة لتحسين

النقاط (1، 2، 8، 12)



تحسين العلاقات الخارجية

تطبيق المنهج الاحصائي

النقاط (4، 7، 9، 10، 11، 12)

النقاط (3، 5، 6، 13)

المصدر: بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات،

القاهرة، سنة 2016، ص 50.

¹ - بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

تحليل نموذج ديمينج:¹

يعتمد المبدأ الأساسي لديمينج على أن المنظمات ما هي إلا مجموعة من الأنظمة، وأن القيادة هي أهم عناصرها.

و يتكون نموذج ديمينج وفقا لسبعة مجموعات:

1- نظام المعرفة.

2- دورة التخطيط.

3- الوقاية عن طريق تحسين العمليات.

4- سلسلة ردود أفعال تحسين الجودة.

5- الأسباب العامة والخاصة للتنوع.

6- النقاط الأربع عشرة.

7- العقبات المميتة والمفزعة.

2- نموذج جوران Juran:²

أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان وإعتمد على مفهوم واسع للجودة وتنفيذ برنامج لتحسينها وربط ذلك بكفاءة الإدارة، وقدم جوران ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية الآتية:

1- تخطيط الجودة: Quality Planning

و يتضمن وضع أهداف الجودة، وتحديد العملاء (الداخليين والخارجيين)، تطوير خصائص المنتج ووضع ضوابط العملية، تحويل إلى العمليات.

2- ضبط الجودة: Quality Control

و يضم إختيار موضوعات الضبط والتحكم، وإختيار وحدات القياس ووضع الأهداف، وإستخدام نظام المحسمات لكشف المعيب، وقياس الأداء الفعلي.

¹ - بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

3- تحسين الجودة: Quality Improvement

و يضم تحديد الأولويات، تحديد المشروعات، تنظيم فرق المشروعات، تشخيص الأسباب وتوفير الحلول وإثبات فاعليتها.

3- نموذج كروسبي Philip Crosby¹:

هو مؤسس أول كلية للجودة، وركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج Zero Defec، كذلك إهتم بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، بل وتقيس التكلفة الإجمالية للجودة.

و لقد حدد كروسبي أربعة معايير لضمان وصول المنظمات لمستويات من الجودة الشاملة:

- المعيار الأول: التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف واضح ومتسق لها.
- المعيار الثاني: وضع معايير الأداء الجيد/ السيء/ العالي/ المنخفض/ الأول/ الثاني؛ بهدف تحقيق الجودة والوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها تبعاً لهذه المعايير.

- المعيار الثالث: تحديد مستويات أداء الأفراد، ومنع حدوث الأخطاء، من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة والتدريب المستمر.

- المعيار الرابع: تقويم الجودة؛ فبعد تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال المعايير الموضوعية لذلك سلفاً، وحساب تكلفة كل شيء، ثم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى قم حساب العائد.

رابعاً: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- مزايا تطبيق ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:²

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها في ما يلي:
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

¹ - بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² - عبد الله بن منصور، رشيدة أوحتي، أثر إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى التميز الأخلاقي، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

- تركيز المستثمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء والمشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).
- إسهام الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصو السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الغعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- 2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:¹
 - نقص المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام؛
 - نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين؛
 - عدم قدرة بعض الرؤساء على إتخاذ القرار؛
 - عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب؛
 - عدم إنشاء برامج للتدريب والتطوير الفعال؛
 - الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة؛
 - البحث عن الأعذار.

¹ -عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

المبحث الثالث: الآيزو وإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم معايير الآيزو وأهميتها

يمثل مصطلح الآيزو ISO إختصار لإسم المنظمة الدولية للمعايير والمواصفات أو المقاييس (International Standardization Organisation)، والتي تأسست سنة 1947 مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة وفي جميع قطاعات النشاط، كما أن مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة

و تتم هذه المنظمة وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الآيزو، فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير.

تعرف سلسلة الآيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة معايير عالمية، والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها، وتشترط شهادة الآيزو ضرورة إحتفاظ المنظمات بسجلات الجودة وعددها 17 سجل، ذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة نذكر منها:

- سجل الجودة؛
- سجل مراجعة العقود؛
- سجل مراجعة تصميم المنتج؛
- سجل تدقيق الجودة الداخلي؛
- سجل التدريب.

مع مرور الزمن زاد إصرار المنظمات في كل أنحاء العالم على الحصول على شهادة الآيزو وذلك للأهمية التي إكتسبتها من الفوائد التي تجنيها المنظمات والمتمثلة في:

- السماح للمنظمات بتسيير وإدارة جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالميا مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة.

- تحقيق أرباح مرتفعة وإطالة العمر الإقتصادي للمنظمة في الأسواق نتيجة لتزايد الثقة بسلع وخدمات المنظمة.

- إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لتوسيع نطاق الأسواق، وكذا دخول الأسواق العالمية بقدرة وكفاءة عاليتين.

- توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.

المطلب الثاني: أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة آيزو 9000

هناك نوعان من المواصفات الدولية لنظم الجودة والتي والتي تستخدم في الحالات المختلفة وهي:¹

- **المواصفة الدولية 9001**: تمثل هذه المواصفة الدولية واحدة من ثلاثة مواصفات تختص بنظم الجودة التي يمكن إستخدامها لأغراض تأكيد الجودة خارج المنشأة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها في مراحل تتضمن الجودة في التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع .

- **المواصفة الدولية 9002**: تختص بنظم الجودة وتأكيدها خارج المنشأة، وتستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها خلال مراحل الإنتاج ومدى إمكانية المنشأة في مراقبة مراحل إنتاج الخدمة أو السلعة.

- **المواصفة الدولية 9003**: تستخدم عندما تكون المطابقة مطلوب تأكيدها عند التفتيش والإختبار النهائي.

- **المواصفة الدولية 9004**: وتستخدم هذه المواصفة لإرشاد جميع المنشآت في شأن نظام إدارة الجودة داخليا، وتعتبر هذه المواصفة أساسية للنواحي الفنية والإدارية التي تؤثر على الجودة بدءا من التحديد المبدئي إلى الإشباع التام لإحتياجات وتوقعات المستهلك.

1- شلغوم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات الحصول على شهادة الآيزو 9000

1- خطوات الحصول على شهادة الآيزو 9000

للحصول على شهادة الآيزو لابد من المرور بالخطوات التالية:¹

أولاً: مرحلة الإستعداد للتسجيل

و هي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتمضمّن ما يلي:

- 1- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة ودعمهم لهذا التوجه؛
- 2- إتخاذ قرار تطبيق الآيزو وتحديد مجال التسجيل(منتج معين، دائرة، خط إنتاج، الفروع، المؤسسة بأكملها)؛
- 3- تحديد وقت البدء بالتنفيذ الفعلي؛
- 4- تعيين مدير للجودة يكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بالجودة؛
- 5- تشكيل فريق عمل للتجهيز للحصول على الشهادة؛
- 6- صياغة أهداف الجودة وسياسة الجودة؛
- 7- كتابة وتوثيق إجراءات العمل والتعليمات والإجراءات التصحيحية والوقائية وضبط السجلات والوثائق، ومراجعات الإدارة وضبط العمليات غير المطابقة؛
- 8- إعداد دليل الجودة.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة

يتم في هذه المرحلة حصول المؤسسة على الشهادة، حيث تشمل هذه المرحلة ما يلي:

¹ -مريم غريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر -قائمة- أطروحة لنيل شهادة الماستر إقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت إشراف: خلف الله فهيمة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قامة، الجزائر، 2019/2018، ص 37-38.

1- إختيار المسجل: أي إختيار المؤسسة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل الشهادة على أن تكون من المؤسسات المرخص لها بذلك، وبالإمكان التعرف على هذه المؤسسات من خلال قائمة دولية أو محلية تحتفظ بها الهيئات المختصة بالمواصفات والتوحيد القياسي؛

2- ملئ نموذج طلب التسجيل: الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفضيلية كاملة عن المؤسسة من خلال ما يلي:

- أ- إسم المؤسسة وشكلها القانوني وتاريخ الإنشاء؛
- ب- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- ت- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المؤسسة الشهادة بشأنها إذ تقتصر المراجعة والتقييم والشهادة على نشاط واحد فقط من أنشطة المؤسسة؛
- ج- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للمؤسسة؛
- د- عدد وحدات العمل؛
- و- عدد الموظفين؛
- ي- مساحة الأراضي التي تشغلها منشآت المؤسسة.

3- التفاوض مع المسجل بشأن الشروط: والتي تشمل ما يلي: المؤسسة المانحة للشهادة بفحص نظام الجودة من خلال القيام بزيارات دورية والتي تتم عادة مرة كل ستة أشهر على الأقل. وتجدر الإشارة الى أن هذه الزيارات الدورية تنصب على التأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمخالفات التي تكون أثرت في الزيارة السابقة والهدف منها إجمالاً هو التحقق من أن نظام الجودة في المؤسسة يفي بمتطلبات المواصفة العالمية باستمرار.¹

2- متطلبات الحصول على شهادة الآيزو 9000

من أجل الحصول على شهادة الآيزو 9000 لابد من أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والمستلزمات يمكن إجمالها على النحو التالي:²

1- مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2 - نفس المرجع السابق، ص 39-40-41.

- 1- **مسؤولية الإدارة :** وتتضمن توفر سياسة واضحة للجودة من قبل الإدارة، وتنظيم محدد وواضح لوظيفة الجودة وتأكيد الإدارة المعينة على ضرورة تنفيذ نظام متكامل للجودة على مستوى المؤسسة المعينة؛
- 2- **توفير نظام الجودة:** يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين، وتوفير الوسائل والموارد المادية والبشرية القادرة على تحقيق الأهداف، وتوفير الأهداف الموضوعية لتأكيد الجودة وإتخاذ الإجراءات المتعلقة بالفحص والاختبار ورصد الانحرافات الحاصلة بالأداء ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية وبصورة مستمرة؛
- 3- **توفر أنظمة واضحة للمراجعة والتدقيق؛**
- 4- **ينبغي توفر أنظمة وإجراءات واضحة لمراجعة التصحيحات، وضبط عملية التصميم، وتحديد الأهداف، والتخطيط من أجل تحقيق جودة التصميم؛**
- 5- **وجود نظام مراقبة العمليات التشغيلية والإنتاجية بمختلف أنواعها، ومراقبة الأداء المحقق ومقارنتها بالخطط والمواصفات القياسية بغية تحديد الانحرافات الحاصلة بين الأهداف المحققة وما تم التخطيط له وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن ذلك؛**
- 6- **توفر نظام لإجراء عمليات الفحص والتفتيش والاختبار في مختلف الأنشطة العملية بالمؤسسة؛**
- 7- **وجود نظام لمتابعة وضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس؛**
- 8- **وجود نظام للتحقق من أن السلع والخدمات قد تم فحصها، وإختبارها؛**
- 9- **توفر نظام لمراقبة ومتابعة المنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية؛**
- 10- **وجود نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة للمواصفات والمعايير القياسية؛**
- 11- **وجود نظام يتحدد بموجبه خدمات ما بعد البيع، وتنظيم الإجراءات المتعلقة بتقديم تلك الخدمات.**

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالآيزو

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة والموردين والمستهلكين.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات يختلف من شركة إلى أخرى ومن بلد على آخر، بينما تطبيق إحدى سلسلة الآيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الآيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الآيزو يعتبر دليلا لإمتلاك المنظمة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل كامل ومتكامل وبإتجاه المستهلك لإشباع رغباته يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة الدولية الآيزو 9000 وبذلك تون إدارة الجودة مكملا للآيزو وليست بديلة عنه.¹

قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 213-214. ✓

ملخص الفصل:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يستند بشكل أساسي إلى إستمرار التحسينات على جودة المنتجات أو الخدمات أو الأشخاص والعمليات، عن طريق التخلص من مسببات العيوب وجعل الجودة مسؤولية كل شخص في المؤسسة. وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر للمنتج للمنتج أو الخدمة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافة الأفراد حتى يتبنوا المبادئ الجديدة إلا بالتزام القيادة العليا بنشر ثقافة الجودة وتهيئة المناخ الملائم للتطبيق، بالإضافة إلى ضرورة توفر نظام معلومات سليم يوفر للمؤسسة بكل المعلومات الضرورية اللازمة لتحسين أدائها على غرار اليابان التي طورت دول العالم أنظمة لتسيير الجودة منها المنظمة العالمية للتقييس (ISO).

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة

الجودة الشاملة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا يزال على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء و منذ كتابات "RICARDO" و حتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الإقتصاديين و رجال الإدارة.

و في أواخر التسعينات من القرن الماضي، ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية و أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد و الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية. تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن النشاط، و لن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم. سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول الميزة التنافسية و كيفية بناءها و لتتطرق بعدها إلى إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

لا شك أن التنافس هو المؤسسات التي تسعى للبقاء و الحفاظ على مركزها بين منافسيها في سوق العمل، و لذلك تسعى كل مؤسسة للحفاظ على خاصية معينة أو أكثر، بحيث لا تكون موجودة لدى المنافسين و تخلق لها زبائن دائمين و ضمان ولائهم لها و تتمثل هذه الخاصية في الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

من خلال المسح لأهم التعاريف تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب و يختلف على حسب ميدان النشاط و الوقت الذي واكبه الباحث، و لكثرة التعاريف تم تسليط الضوء على أشملها و أدقها.

و ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار و التوسع، و خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter حيث يعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية الإبداع بالمفهوم الواسع.¹

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى أنه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث التكلفة و الجودة اللتين إرتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى و تكلفة إنتاج أدنى من المنافسين، و يلخص مفهوم الميزة التنافسية بوصفها: " قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالإستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفوءة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة و تقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجال التميز التي تحققها."²

¹ - أمينة بن علي، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، مطبوعات الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10-11-نوفمبر 2010/2009، ص4.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟ ورقة بحثية.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

و لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين لمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات التسويق، التمويل، الكوادر البشرية."

من التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين أما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.¹

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز و ذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من الميزة التنافسية التركيز على النتائج و وجود التناغم و التركيز في كل شركة و مجال التركيز على الزبائن و الإحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة و ثبات الأهداف و أخيرا مجال تطور و إشترك الأفراد.

و من خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

✓ أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى الطويل؛

✓ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة و الفترة الزمنية التي تحقق فيها ميزة

المنافسة؛

¹ -حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود، أطروحة لنيل ماجستير، تحت إشراف رحيم حسين، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 4.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- ✓ أن الميزة التنافسية مواكبة للمتجدات العصرية و التكنولوجيا المتطورة في قدرات و موارد الشركة؛
 - ✓ أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.
- و يرى (Dinisuet,al,2013) أن هناك العديد من الخصائص منها:
- ✓ إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة و تحسين الأداء فيها و تعظيم أرباحها؛
 - ✓ تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب و إستقطاب الموظفين الماهرين و الذين يملكون القدرات و المهارات الإستثنائية، و المبدعين القادرين على إبتكار خطط و سياسات جديدة للشركة؛
 - ✓ من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي و تنتهج الإبتكار في سياستها، و تسعى للتفرد في تقديم الخدمات و السلع للزبائن؛
 - ✓ المرونة في تصميم و تطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات و التحولات التي تجري في البيئة السوقية، و بما يحقق للشركة سمعة جيدة و إتساع في السوق المستهدفة.¹

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تشغل الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و إقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها و العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.²

حيث تكمن هذه الأهمية فيما يلي:³

¹ - أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: أسسمهان ماجد الطاهر، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 25-26.

² - حوحو شهناز، دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015 ص 51.

³ - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغام، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 8.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

1- خلق قيمة للعملاء و تلي إحتياجاتهم و تضمن ولائهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم؛

2- تحقيق التمييز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التمييز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الإستمرار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية و لكن يتفق أغلب الباحثين و المهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين للميزة التنافسية. يمكن تناولها كما هي:¹

1- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين و للحياسة عليها يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل و من بين هذه العوامل:

- ✓ مراقبة الحجم من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة؛
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- ✓ مراقبة إستعمال قدرات الشركة و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج؛
- ✓ مراقبة الإتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- ✓ مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- ✓ مراقبة الإجراءات التقديرية و التغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي تساهم في عملية التمييز.

¹ - أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه تحت إشراف: عبد الوهاب بلمهدي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 55-56.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

2- ميزة التمييز: تتميز الشركة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة و التي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر يكون مرتفع قليلا، و تمنح ميزة التمييز للشركة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان ولاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة و تستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، و التي تشمل العناصر التالية:

- ✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- ✓ تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين مع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة؛
- ✓ التموضع أو مركز الشركة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- ✓ إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة؛
- ✓ حجم النشاط، و الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التمييز و التفرد الخاص بالشركة؛
- ✓ الرزنامة، إذ تحوز الشركة على ميزة التمييز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق شركة أخرى الزيادة بسبب إنطلاقها متأخرة مما يسمح لها بإستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عنصرين أساسيين و هما:¹

- 1- **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان إستمرار الميزة التنافسية على قدرة الشركة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، و كلما وجدت الشركات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. و تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كما يلي:
- **مرحلة التقدير:** تعتبر من أطول و أصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المؤسسة ماديا و بشريا خاصة خلق الأفكار؛
- **مرحلة التبني:** و هي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة؛

¹ آسيا دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة إتصالات الجزائر، لنيل شهادة الماستر، تحت إشراف سامر زلاسي، في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014، ص 33-34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- مرحلة التقليد: فيها تبدأ الميزة في التلاشي بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، و هذا يمثل تهديدا للشركة؛

- مرحلة الضرورة: تكون في حالة ظهور تقنيات و أساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى معها، و بالتالي فالتجديد يؤدي إلى تقادمها و هذا بدوره يفرض على الشركة أو المؤسسة البحث عن التجديد و التطوير.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له.

المطلب الرابع: أسباب تطور الميزة التنافسية

إن تطور الميزة التنافسية أي مؤسسة يعد هدفا و إستثمارا و تكتيكا في وقت واحد لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء و الإستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

1- ظهور تكنولوجيا حديثة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج بإستخدام الحاسوب، طرق التسويق عبر الإنترنت و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة تطلعات العميل.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير ما: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات إلى ميزها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة، نظرا لهذا الإتجاه الجديد تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و إختراع الرغبات.¹

3- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند إرتقاء قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التمييز مرة أخرى.

4- التغيير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، و من ثم الصمود في وجه المنافسين.²

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - نفس المرجع السابق، ص 58.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

يعد بقاء و إستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة، و لتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء و إمتلاك مزايا تنافسية متعددة، تمكنها من التمييز و التغلب على منافسيها لتنال الرضا و الوفاء لعملائها.

المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية

من أكثر الإستراتيجيات التنافسية تناولا و شيوعا هي الإستراتيجيات العامة المنسوبة لبورتر و الذي يرى بأن الإستراتيجية تستند إلى الأنشطة الفريدة و المختلفة، و فيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات:¹

أولا: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تعد مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض التكلفة في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق و يوضح Macmillan and Tampoe أن المؤسسة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، و بالتالي تكزن في مركز تنافسي مميز لها السيطرة على السوق من خلال ردع دخول منافسين جدد، أو مقاومة المنافسين الموجودين في المنافسة حول الأسعار.

و يقدم Thompson and Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي إلى توفرها و تحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة و قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على النحو التالي:

- 1- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- 2- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية في متناول الجميع؛
- 3- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التمييز، و خلق القيمة من خلاله للمستهلك؛
- 4- أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بطريقة نفسها، بمعنى آخر أن يكون المنتج أو الخدمة نمطين بحيث يحظيان برضى المشترين من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- 5- أن يكون إختيار البائع أول التحول إلى آخر لا يكلف المشترين تكلفة إضافية؛

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

6- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة و لديهم قوة مساومة لتخفيض الأسعار.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

إن إستراتيجية التمييز في قدرة المؤسسة أو وحدة الاعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع من اجل الحصول على قيم أعلى و أجدر من المنافسين الآخرين ولإستراتيجية التمييز أبعاد أهمها:¹

✓ تصميم مميز عن المنتجات المنافسة؛

✓ تكنولوجيا مميز للمنتج؛

✓ خصائص مميز للمنتج؛

✓ خدمات ما بعد البيع أو الطرق المميزة في التوزيع.

وحسب كوتلر هناك خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي وعموما إن اهم مجالات التمييز التي تحقق هذه الإستراتيجية هي:

✓ التمييز على أساس التفوق التقني؛

✓ التمييز على أساس الجودة؛

✓ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

✓ التمييز على أساس تقديم المنتج ذو قيمة أكبر.

شروط تطبيق استراتيجية التمييز: يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفر مجموعة من الشروط منها:²

✓ إنخفاض حساسية الزبون لإرتفاع الاسعار؛

✓ إدراك الزبون لتمييز المنتج عن غيره؛

✓ القدوة على متابعة إحتياجات العميل ورغباته؛

✓ القدوة على التطور والتجديد؛

✓ الحرص على أن يكون المبلغ الذي يدفعه الزبون أعلى من تكلفة إنتاج وحماية عنصر التمييز؛

¹ مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، ص53.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

✓ الحرص على عدم رفع السلع بشكل يدفع الزبون الى التخلي عن شراء المنتج.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، و الإفتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة و فعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:¹

1- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

1- عندما توحد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معينة (محدود)؛

4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.

مزايا إستراتيجية التركيز: يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها:

1- تعقد ضئيل في التسيير؛

2- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل تحديد الأهداف؛

3- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين و إدراك التطورات التي تخص الزبائن؛

4- مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا

إستراتيجية التمييز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتمييز.

¹ - طيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

المطلب الثاني: مصادر بناء الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:¹

أولاً: الجودة

تسعى المؤسسات في البيئة التنافسية إلى التسابق نحو الإستحواذ على السوق و ذلك بالإعتماد على الجودة التي تشير على قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته، حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر:

المطابقة: و تعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها و الخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل و التي يمكن قياسها؛

الإستجابة: و تعني تلبية متطلبات العملاء و تطلعاتهم و إحتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية؛
الصلاحية: و يقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة و الإستجابة.

ثانياً: المعلومات

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في إستماع و يقضة دائمين لهذه البيئة و في هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدمين الوصول إلى الأهداف المشتركة، كما لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، و أحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة و تحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.
إضافة إلى مصادر أخرى نذكر منها ما يلي:²

ثالثاً: الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و يمكن تحديد الميزات التنافسية، و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي:

¹ -مرم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

² - رقية عنانة، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

1- تخفيض زمن تقدير المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال إختصار دورة حياة المنتج؛

2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

3- الإلتزام بمداول زمنية محدد و ثابتة، لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

رابعاً: الإبتكار

و هذا نتيجة لتزايد عدد المؤسسات و الذي صاحبه تزايد تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، و الذي أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار و التركيز عليه، كما الإبتكار الحد الأدنى في الميزة التنافسية التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة و بالتالي أصبح مصدر محدد للميزة التنافسية.

خامساً: المرونة

و تمثل مرونة الحجم و التي تعني القدرة عل تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل أرباح مقبول، و قد تتعدى ميزة المرونة ذلك على قدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع التغيرات المختلفة في طلبات العملاء من حيث الكمية و النوعية، و يتطلب ذلك تقليل الزمن المستغرق في عملية التحول من منتج إلى آخر، و من عملية إلى أخرى.

و يمكن القول أن ميزة المرونة تسمح للمؤسسة يرفع قدرتها على الإستجابة للتغيرات البيئية و إستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضه حجم المؤسسة كبيراً أو صغيراً ليصبح بمقدور المؤسسات الكبيرة التصرف كمؤسسات صغيرة أو العكس.

المطلب الثالث: معوقات إكتساب الميزة التنافسية

إن إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية إكتسابها لميزة تنافسية، و موقع تنافسي إستراتيجي في السوق و من بين هذه المعوقات نجد:¹

أولاً: المعوقات الداخلية

تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي نوجزها في ما يلي:

- 1- غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية، و قد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- 2- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة؛
- 3- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة؛
- 4- عدم القدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية إتخاذ القرارات و ترشيدها؛
- 5- عدم إستخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام و الإتصال و عدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانياً: المعوقات الخارجية

- و هي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي:
- 1- الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات و حواجز للدخول؛
 - 2- وجود تشريعات و قوانين و ضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
 - 3- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها؛
 - 4- تحول المعايير الخاصة بالموصفات الدولية للجودة؛
 - 5- عدم الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة؛

¹ - خالد مصلح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقاع غزة، رسالة ماجستير، "غير منشورة" في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 60-61.

6- ضعف أجهزة التعليم و التثقيف؛

7- عدم الإهتمام بالبحوث و التطوير؛

8- تحول التنافس من السلع و الخدمات إلى التنافس المعرفي.

المطلب الرابع: مقاربات الميزة التنافسية

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات و مساهمات تصب في نفس الإطار، إذ تحاول العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الإستراتيجية و تحديدا في يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، من أهم هذه النظريات: نظرية الكفاءات المحورية و المدخل المرتكز على المعرفة.

أولا: المنظور المرتكز على الموارد (Resource Based View):

و يرجع الفضل في صياغته إلى (Wernerfelt 198، Barney 1986) و (Rumelt 1984) بداية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي، بحيث إتجه التحليل من التركيز على التحليل الإقتصادي و الصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، و وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثورة بإستعمال جيد للموارد بدل إستعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.¹

ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية (Core Competence Based View):

تندرج هذه النظرية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها و قد شرع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من (Hamel et Parahalad)

¹ - الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

و الذي إستعملا فيه لأول مرة مصطلح (Core Competencies)، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية في ل=الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق بإختيار و تطبيق الإستراتيجية، و تعرف الكفاءات الأساسية حسب

(Hamel et Parahalad) بأنها: "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة و إدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات و الخبرات التي تشارك في خلق القيمة و تساهم في الميزة التنافسية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخراج النقاط الأساسية التالية:

- ✓ أن تكون الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة (معارف، تكنولوجيات، خبرات)؛
- ✓ أن تكون صعبة التقليد؛
- ✓ مصدرها التعلم الجماعي؛
- ✓ مصدر للميزة التنافسية.

و حتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية حدد Hamel و Parahaled ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- ✓ أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ.....)؛
- ✓ أن تكون صعبة التقليد؛
- ✓ تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة.

ثالثا: النظرية المرتكزة على المعرفة (Knowledge Based View):

ساهم في صياغتها كل من (Grant, Spander, kogut)، ترى نظرية المعرفة بدورها بأث جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح بإستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة و البحث عن مصادر الميزة التنافسية، و مع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية إعتقادا على ما تملكه من معارف خاصة وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، و عليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية و إدامتها، تعتمد بالأساس على الجهود الفكرية و تحديدا على الأصول المعرفية.¹

¹ - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص 208-209.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة إتخاذ قرارات جديّة و صعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تطوير و تحقيق الميزة التنافسية و تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي يستلزم التوافق مع الإيزو 9000.

المطلب الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

إن جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من أهم المصادر التي تركز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية و يمكن توضيح ذلك من خلال الأدوار التالية:¹

أولاً: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة و بناء الميزة التنافسية

تعتبر القيمة أساس لتحقيق الجودة و كذلك الميزة التنافسية و يمكن التعرف عليها من خلال:

1- تعريف القيمة:

تعرف على أنها طريقة نظامية للنظر للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها.

2- لمن يتم توجيهها:

القيمة لا تعني المادية و المالية فقط، إذ تختلف القيمة إختلاف الطرف الذي يتحصل عليها، و تقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من:

- **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات و الخدمات التي تلبي إحتياجاتهم، و ربما تفوق رغباتهم و توقعاتهم.

- **العاملين:** إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجودة و البيئة الملائمة لحثهم على التطور و التقدم، كذلك تقدير و تقييم جهود هؤلاء الأفراد و إسهاماتهم.

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- أصحاب الأسهم: و يتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم قيمة السهم و كذلك حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

ثانيا: تحقيق رضا العميل هدف لكل من الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

تهدف المؤسسة من وراء تطبيق الجودة و مفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل بإعباره أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و الهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال إمتلاك ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة و مستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة و الميزة التنافسية للمؤسسة، و يمكن توضيح ذلك من خلال رضا العميل.

لضبط مفهوم رضا العميل لابدأ أولا من التفرقة ما بين رضا العميل و الرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالعميل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وطيدة بالعميل الداخلي، أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة، و يعرف رضا العميل على أسس مستويين:

أ- المنفعة التي يحصل عليها بعد إستخدامه للسلعة أو الخدمة المتحصل عليها؛

ب- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة.

و تتلخص مراحل إيجاد رضا العميل فيما يلي:

1- فهم حاجات العميل؛

2- التغذية المرتدة للعميل؛

3- القياس المستمر.

و يتحقق رضا العميل من خلال :

1- إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة و طرق تطويرها و مكافأة كل من له إقتراح يحقق نتائج إيجابية؛

2- دعوة العملاء لزيارة المؤسسة و إطلاعهم على نشاطها؛

3- تقديم هدايا رمزية كتقدير للعملاء في المناسبات الرسمية؛

4- زيارة العملاء المهمين بين الحين و الآخر للإستماع مبدئيا إل آرائهم و مقترحاتهم؛

5- متابعة العملاء الذين إشتروا منتج المؤسسة مرة واحدة و لم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على

السبب؛

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

6- إشعار العملاء بأهميتهم من اعتماد العاملين بمجال التسويق و الترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على العميل.

المطلب الثاني: دور مواصفات الآيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات الآيزو 9000 مطلباً تجارياً و شرطاً للمنافسة في ظل إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة و ملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران بقوله: " أنت لست مجبراً على تحقيق الآيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون."، لذا تتسابق المؤسسات من أجل تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة : خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الإلتزام بمواعيد التسليم، توفير المنتج أو الخدمة و نوعها في الأسواق، ولا شك أن إنشاء و تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة معايير الآيزو 9000 يؤدي إلى تحقيق جميع العوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى ما يلي:¹

- 1- زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تلبي إحتياجات العميل، و هو ما يزيد من رضاه و منه زيادة الحصة السوقية و بالتالي زيادة المبيعات؛
- 2- تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، تخفيض الفحوص و الإختبارات و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية؛
- 3- تطبيق المؤسسات مواصفات الآيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها و ذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها و خدماتها التي تقدمها و هو ما يساعد على بناء و تعزيز ميزة تنافسية قوية تواجه بها المنافسة و تشغيلها في زيادة حصتها السوقية و بالتالي زيادة ربحها؛
- 4- إن تطبيق مواصفات الآيزو 9000 و الحصول على شهادة المطابقة لا يعني نهاية المطاف، بل إنها أساس لتطوير التكنولوجيا و المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز و البقاء في السوق.

¹ - شلغوم رميساء، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية

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

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد

1- تعريف الإنتاج في الوقت المحدد:

هو نظام يعتمد بالأساس على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، و في الوقت المحدد، و هو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من إنهاء الإنتاج و الوصول إلى المنتج النهائي، و يؤدي ذلك إلى تحقيق مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكميات المطلوبة في الوقت المحدد، و تصل إلى الزبون في الموعد المتفق عليه و يترتب على ذلك إنقاص المخزون و تقليل التكاليف.¹

2- خصائص الإنتاج في الوقت المحدد:

يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في:²

✓ مجموعة متكاملة من الأنشطة؛

✓ حجم الإنتاج كبير، كمية المخزون من المواد و السلع الجاهزة تكون في الحد الأدنى و كذلك المواد و الأجهزة تحت التشغيل؛

✓ يخفض الفاقد في الوقت و المخزون؛

✓ يقضي على إحتناقات العمل و أوقات الإنتظار؛

✓ يلغي الأنشطة غير ضرورية.

3- أهداف الإنتاج في الوقت المحدد:

يسعى هذا النظام إلى تحقيق أهداف رئيسية نلخصها في يلي:³

✓ القضاء على الإنتاج الفائض و الإنتاج يكون حسب الطلب؛

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد على تعظيم ربحية الشركات الصناعية، رسالة ماجستير تحت إشراف عبد الناصر نور، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدرابات العليا، الأردن، 2009، ص 17.

³ - خلود وليد عبد البرديني، نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية و دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 28.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- ✓ القضاء على وقت الإنتظار، و تخفيض وقت التهيئة و إعادة التشغيل؛
- ✓ التخلص تماما من الإنتاج المعيب؛
- ✓ تخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر)؛
- ✓ التركيز على العمليات المنتجة فقط و التقليل من الحركات غير ضرورية.

ثانيا: إعادة الهندسة

1- تعريف إعادة الهندسة:

تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوم إداري يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث، لقد ظهر مفهومها في بداية عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتسوسيتس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990"، و كان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت.

و لقد برز مفهوم إعادة الهندسة كأحد الآليات المعتمدة من قبل المسيرين و الإداريين في محاولتهم الوصول إلى تكيف مؤسساتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي إتبعها المؤسسات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء بإحتياجات المؤسسات في القرن 21، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها و عملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز و التكلفة الأقل. و يعرف كل من مامر و تشامبي إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير بصورة جادة و أساسية في عمليات المنظمة و إعادة تسميتها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل: الجودة- التكلفة- الخدمة سرعة إنجاز العمل".¹

¹ - شبكة أمينة، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر، مذكرة ماستر، تحت إشراف ملاحى رقية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2017، ص 35.

2- أهداف إعادة الهندسة:

- الأهداف الكلية لإعادة الهندسة حسب ميشيل أرمسترونج تتمثل في إنسياب و ربط العمليات معا و بالتالي تحسين الأداء بشكل محدد، و بذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان ما يلي:¹
- ✓ التركيز على النتائج و ليس المهام؛
 - ✓ التركيز على النقاط الأكثر منطقية؛
 - ✓ يتم تأدية الأعمال بشكل مرتب و هي متسلسلة على أساس ماذا يجب أن يتبع ماذا، و الأنشطة المتوازنة المتصلة؛
 - ✓ يتم إزالة العوائق بين فرق العمل و أنشطتهم.

3- مبادئ إعادة الهندسة:

تهدف فلسفة إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع الرغبة للمستهلكين من ناحية الجودة، السرعة... و لتحقيق كل هذا لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نوردها في ما يلي:

- **نظم حول المخرجات و ليس المهام:** حيث أن هناك الكثير من المهام يقوم بها مجموعة من الأفراد و التي نستطيع أن ندمجها في وظيفة واحدة و يقوم بها شخص واحد أو فريق من الأفراد حيث يجب في هذه الوظيفة توفر مجموعة من الخطوات التي تؤدي بها إلى الحصول على المخرجات فتنظيم هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال و تحسين الإنتاجية و الإستجابة لمتطلبات المستهلكين و تحقيق رغباتهم.
- **قيام مستخدمي المخرجات بالعمليات:** و هنا من خلال قيام الأفراد المتخصصين بالعمليات بمسؤولية أداء هذه العمليات و هذا سوف ينتج عنه تحويل الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم.
- **دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات:** حيث أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أيضا مسؤولين عن تشغيلها مما يؤدي إلى التقليل من المجموعة التي تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات.

¹ - مجروبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة الجنوب الغربي للبناء، رسالة دكتوراه، تحت إشراف صالح إلياس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، سنة 2017، ص 30.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

- التعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية: الإعتماد على لغة تكنولوجيا المعلومات جعل إمكانية التخطيط للموارد اللامركزية كالتخطيط للموارد المركزية، فشبكات الإتصال الإلكترونية و قواعد البيانات المركزية أدت إلى ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مختلف المجالات مع إبقائها على مرونتها و إستجابتهم لمتطلبات العملاء.

- دمج العمليات المتوازنة بدل دمج نتائجها: بما أن عمليات دمج نتائج العمليات هي المسؤولة عن إعادة العمل و كذا التكاليف العالية و تأخير المخرجات النهائية و بالتالي وحب دمج العمليات نفسها و التنسيق بينهما خلال العمليات.

- الحصول على المعلومات من مصادرها: و يتم هذا من خلال جمعها و الحصول عليها وقت حدوثها و هذا يكون عن طريق نظم الوقت الحقيقي.¹

ثالثا: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن من أهم الإتجاهات الحديثة التي تزايد إهتمام المؤسسات بها و تطبيقها يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين و وصولهم إلى مكانة بارزة.

1- تعريفه:

يعتبر القياس المقارن طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات و الممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما و إتخاذه كهدف إليه و قد إشتق هذا المصطلح من علم السياحة، و قد عرف Weiss القياس المقارن على أنه أسلوب تحسين الأداء و الممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء و ممارسات أكثر المؤسسات نجاحا و التي تعمل في نفس المجال و يعرف المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية القياس المقارن بأنه عملية قياس المنظمة و مستمرة لمقارنة و قياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في إتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.²

¹ - شوكة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

2- عوامل نجاح القياس المقارن:

من بين أهم العوامل اللازمة لنجاح القياس المقارن نذكر ما يلي:¹

- ✓ التحضير الفكري المكلف للفكر الإداري بالمؤسسة نحو الإطلاع على أحدث جوانب القياس المقارن المستهدف تطبيقه؛
- ✓ تبني إدارة المؤسسة لعملية القياس المقارن بشكل كامل، مع دعمها للمتخصصين القائمين بالقياس و متطلبات أعمال القياس؛
- ✓ إجراء التعديلات، و التغييرات اللازمة بالهيكل و الإجراءات التنظيمية لتسهيل مهام القياس المقارن و التطوير المستهدف نحو التنمية بالمؤسسة؛
- ✓ الإختيار الدقيق قبل الإستقرار على النموذج الذي سيتم إتباعه كقيمة مرجعية للقياس، حيث سيتبعه العديد من التبعيات التي قد يصعب بعد ذلك تغيير مسارات هذا النموذج و التحول إلى نموذج آخر؛
- ✓ الإستمرار في عمليات القياس و التحديث المستمر للقيم المرجعية، للوقوف على حجم القوة في الأداء و مدى التنمية و التطوير الحادث بالفعل؛
- ✓ إقرار الحوافز المحفزات اللازمة لفرق العمل و كافة المتعاونين مع خطط القياس المقارن، و التطوير المستمر نحو تحقيق الممارسات الأفضل.

3- أنواع القياس المقارن:

هناك عدة أنواع من القياس المقارن و هي:²

القياس المقارن الداخلي: و يتميز بإجراء مقارنات داخلية و ذكر في البداية لأن أي مؤسسة تريد أن تجري القياس المقارن يفترض بما أن تستعمل مصالحها كميدان أولى لهذا الغرض فهو يعتبر كتجربة أولى مفيدة قبل أن تلجأ إلى الخارج، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في المصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين هذه العمليات و الوظائف الأخرى لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي أبسط أنواع القياس المقارن.

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² - شوكة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

القياس المقارن التنافسي: في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق، و هذا النوع من القياس المقارن يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسي فإنه يتيح قدرا من المصداقية و المرونة في المقارنة و التعلم بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعينة و إقتراح الصناعية، فهو يكون حتما حول الأمور الإستراتيجية أو التوقع في السوق و لكن هو غالبا يستعمل في كل ما يخص الإنتاجية و التكاليف الإدارية و العلاقات مع المقاولين.

- **القياس المقارن الوظيفي:** قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل و بذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين و في نفس القطاع و مقارنة أدائها و تبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرتمة في وظيفة معينة بمحادثاتها مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المخصصين في الميدان أن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلا لجمع المعلومات، فهذا النوع يطرح مشاكل أقل من النوع السابق خاصة فيما يتعلق بالسرية التامة.

- **القياس المقارن الشامل:** بعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة، طرق الدفع... فعدد واسع المؤسسات تمارث هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنهم فإذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية فهذا النوع بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها و يمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات و ممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء، و يتميز هذا النوع بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية و حاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لأي القطاع مختلف.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية كالآتي:¹

- 1- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون و الإحتفاظ به و بالتالي سينعكس الأثر على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق إقتصاديات الحجم.
- 2- يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمؤسسة و يزيد من إدراك الزبائن لصورتهما، مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة و بالتالي تخفيض التكلفة بسبب تحقيق إقتصاديات الحجم.
- 3- إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات و رغبات الزبائن و يزيد من إمكانية إستجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص و المواصفات في المنتجات مما ينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
- 4- إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة و تعد ثقافة التغيير أحد أهم لبقيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة و هذا سيعزز قدرة المؤسسة على السرعة في الإستجابة للتغيرات في حاجات و رغبات الزبائن.
- 5- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة التركيز على الزبون و الوفاء بحاجاته و رغباته و محاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة و بمواصفات و خصائص ذات جودة عالية مما يساعد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات و بالتالي تحقيق أسبقية المرونة.

¹ - مريم غريسي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

خلاصة الفصل:

أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول، فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء و النمو، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف و من أجل تحققي ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

كما تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد أولاً في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها و خدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم لها، و بالتالي ضمان إستمرار المؤسسة و تعظيم ربحيتها و كذا زيادة قوة مركزها السوقي.

و تساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء و تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة أهمها: إستخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن.

الفصل الثالث

دراسة حالة الصندوق الوطني

للتوفير و الإحتياط -تيارت-

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية و التي تطرقنا فيها لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ولمعرفة أكثر في هذا المجال إرتأينا إجراء دراسة حالة للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط -تيارت- لإثبات ما تطرقنا إليه في الفصلين النظريين، قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول نتناول فيه نظرة عامة حول الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط، أما المبحث الثاني سنقوم بدراسة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك على الموظفين من خلال إستمارة موجهة لهم.

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط

قبل التطرق للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة تيارت لابد من إعطاء لمحة عامة حول الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط -بنك- و هو بنك جزائري متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص و تمويل المقاولين العموميين و الخواص، بالإضافة إلى مؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء.

و يبلغ عدد وكالاته 206 وكالة، و مديرياته الجهوية البالغة عددها 14 مديرية موزعة على كامل التراب الوطني الجزائري.

المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط

تأسس الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط في 10 أوت 1964 على أساس شبكة صندوق التضامن للولايات و البلديات الجزائرية و تتمثل مهامه في جمع التوفير، و أول وكالة للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط فتحت أبوابها يوم 01 مارس 1967 بتلمسان في حين أنه تم تسويق دفتر الصندوق منذ سنة قبل فتح الوكالة على مستوى شبكة البريد و تتمثل مراحل التطور كما يلي:¹

- جمع التوفير في الدفتر "1964-1970": خلال هذه الفترة كان يتمثل نشاط الصندوق فقط في جمع التوفير في الدفتر مع منح قروض إجتماعية رسمية. كان الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط يشمل وكالتين فقط للمواطنين في 1967.

- تشجيع تمويل السكن "1971-1979": في أبريل 1971 أصدرت تعليمة تكفل بها الصندوق الوطني لتمويل برامج إنجاز السكن بإستعمال موارد الخزينة العمومية، و بالتالي توفير الأسر، عرف تطورا هائلا نهاية سنة 1975، و في سنة 1979 كان للصندوق الوطني 46 وكالة عملية.

- الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط في خدمة الترقية العقارية لعشرية الثمانينات:

مهام أخرى خصصت للصندوق و يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص و ذلك من أجل بناء سكنات و تمويل السكن الترقوي و ذلك لصالح المودعين، و في 21 ديسمبر 1988 تم بيع 11590 مسكن في إطار بلوغ الملكية، كما إعتد الصندوق سياسة تنويع القروض الممنوحة لاسيما لصاح المهن الحرة، عمال قطاع الصحة

¹-http : //www.cnepbanque.dz/inphpp page historct

و تعاونيات الخدمات و النقل. كما توسعت شبكة الصندوق حيث بلغ عدد وكالاته 120، منها 47 وكالة ولائية و 73 وكالة ثانوية.

- **وضع قانون النقد و القرض 1990**: يبقى الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط الرائد في جمع المدخرات بالجزائر و ذلك نظرا لأهمية مبالغ موارد التوفير التي تكم جمعها بالنسبة لـ 1359 وكالة و 2652 مكتب بريد متواجد و ذلك إلى غاية 1990/12/31 بمجموع 82 مليار دج.

- **أصبح الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بنكا أفريل 1997**: في 06 أفريل 1997 يمكن الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط القيام بكل العمليات البنكية ما عدا عمليات التجارة الخارجية.

- **تمويل الإستثمارات في قطاع العقار ماي 2005**: قررت جمعية غير عادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بنك إمكانية تركز أكثر في تمويل البنية التحتية الفندقية الصحية و التربوية.

- **إعادة التمرکز الإستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - بنك - 28 فيفري 2007**: قررت الجمعية العامة العادية 28 فيفري 2007 المرتبطة بإعادة تركز إستقرار البنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخواص و القروض الرهنية المقررة بالنصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك و كذلك القروض الإستهلاكية كما ام قرار منح القروض بالأولية و أساسية للموفرين و نصف ثانوية لغير المودعين، بما يتعلق بالترقية العقارية فتم إقتناء أراضى للبناء السكني و إنجاز برامج السكن.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الوكالة - وكالة تيارت-¹

لقد إنطلق الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - وكالة تيارت- في عملية جمع المدخلات من المواطنين في أكتوبر 1985 ليتم تسييرها في أول عملياتها في منح قروض بناء السكن في 1985.

✓ في 1997 تحول الصندوق إلى بنك التوفير و الإحتياط.

✓ 1999-2000 دخلت الوكالة مجال تمويل القروض الإستهلاكية و بدأت في عمليات تمويل القروض الإستهلاكية و عمليات تمويل المشاريع الترقية.

✓ في 2011-2012 صدر قانون حول البنك بتمويل جميع المشاريع الإستثمارية، صناعية، سياحية،.... إلخ مثلا تمويل سونلغاز، **AlgerieAir** ما عدا التجارة الخارجية.

¹ - مقابلة شخصية مع مدير البنك.

المطلب الثالث: خدمات الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - تيارت-

يقوم الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بتقديم مجموعة من الخدمات و تتمثل في:¹

1- قروض عقارية: و هي كالاتي :

✓ القروض العقارية للخواسب؛

✓ قرض لشراء مسكن؛

✓ قرض إجتماعي تساهمي؛

✓ بيع مسكن فوق مخطط؛

✓ قرض عقاري للشباب؛

✓ قرض لتهيئة مسكن.

2- التوفير و الإحتياط:

- دفتر توفير شعبي يفتح لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تكون قيمة الدفعة الأولية على الأقل

10000 و تكون قيمة الفائدة 2.5 بالمائة في السنة؛

- حساب لإيداع لأجل سكن: هو حساب إيداع لأجل مكسب موجه لأشخاص معنوية أو طبيعية و مكسبه

متغير و متزايد.

3- النشاطات البنكية: سيتم ذكر بعض النشاطات التي يمارسها الصندوق في ما يلي:

- حساب جاري تجاري: و هو حساب إيداع تحت الطلب موجه لأشخاص طبيعيين أو معنويين و ذلك

بتبريد النشاط التجاري و يكون الدفع على الأقل 10000 عند فتح الحساب؛

- البطاقة البنكية: هي بطاقة سهلة الإستعمال تسمح بإجراء عمليات السحب 7 أيام 24 ساعة على

24 سطة، و تستعمل لدفع المستحقات، و تضمن هذه البطاقة الحماية أكثر و كذا ربح في وقت معتبر

كونها بطاقة؛

- تمويل المقاولين؛

- تمويل المؤسسات.

¹ - مقابلة شخصية مع مدير البنك.

المبحث الثاني: تحليل النتائج لمحل الدراسة لبنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - تيارت -

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من خلال تحديد الإجراءات، تحديد الأدوات، و جمع البيانات كما سيتم التطرق إلى الإستثمار على مدى صدقها و ثباتها بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و عينتها

أولاً: عينة الدراسة

تم حصر عينة الدراسة في 21 مفردة من مجتمع الدراسة تم إختيارها وفقاً لمجتمع الدراسة، بعد فرز و تنظيم الإستثمارات المستلمة قرناً الإبقاء على 21 إستثماراً من مجموع الإستثمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة بعد ما قمنا بإستبعاد إستثمار واحدة بسبب نقص المعلومات فيها. الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2): يبين كيفية توزيع و جمع إستبيان على عينة الدراسة

| البيان | العدد |
|--------------------------|-------|
| عدد الإستثمارات الموزعة | 30 |
| عدد الإستثمارات المستلمة | 22 |
| عدد الإستثمارات الملغاة | 01 |
| عدد الإستثمارات المعتمدة | 21 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستثمارات.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع و تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة و تتمثل في ما يلي:

- **المقابلة:** توجيه محادثة نحو هدف محدد فهي تختلف عن الحديث العادي فهي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد أو إشكالية معقدة و غامضة، و وضح هذا الهدف أو الإشكالية شرط أساسي، حيث تسمح

هذه العملية بشرح و تفسير المعلومات و إزالة بعض الغموض إن وجد و المساعدة في الوصول إلى أهم النتائج حول الدراسة.

- **الإستبيان:** يعتبر وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج، و يعتبر الأداة الأكثر إستخداما في البحوث الإحتماعية و الإنسانية...، و تم إعداد الإستبيان لهذا الغرض و تم توزيعه على 30 موظف الذين يمثلون عينة الدراسة.

ثالثا: تصميم إستبيان الدراسة

تم إعداد إستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و الدقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري و أيضا الدراسات السابقة.

و قد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

✓ عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات؛

✓ تعديل الإستبيان حسب ما يراه المشرف مناسبا للدراسة؛

✓ توزيع الإستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

و يتضمن الإستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، و بدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

1- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة الجودة الشاملة و الذي إحتوى على 6 عبارات.

2- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الميزة التنافسية و الذي إحتوى على 6 عبارات.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- لقد إعتدنا في تفرغ الإستبيان و تحليل المعلومات المجمع على برنامج الحزمة الإحصائية Spss أو ما يدعى بالبرنامج الوصفي بإستعمال الأساليب الإحصائية و المتمثلة في ما يلي:
- الأشكال البيانية التكرارية: بمساعدة البرنامج Spss، لحساب قيم التكرار و النسب المئوية حسب التوزيع من أجل الحصول على رسوم الأشكال، وفقا للعديد من الألوان؛
 - مقاييس النزعة المركزية: و يشمل على بعض الأدوات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي و ذلك لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة و لمعرفة القيم الأكثر تكرار؛
 - مقياس الارتباط - معامل بيرسون: للتعرف على طبيعة العلاقة و درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
 - معامل بيرسون: هو إحصائيات الإختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرات الإهتمام لأنه يعتمد على طريقة التغير فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط و إتجاه العلاقة؛
 - مقاييس التشتت: إستعمال الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت و تباعد القيم عن وسطها الحسابي؛
 - مقياس الثبات: إستعمال معامل ألفاكونباخ و هو أداة لقياس ثبات الإستبيان و فقراته؛
 - معامل الإنحدار: لمعرفة مدى تأثير أو مساهمة المتغير المستقل على المتغير التابع.
- و قد تم الإعتداد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن العبارات التالية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) و مقياس ترتيبي و الجدول التالي وضح درجات الموافقة حسب جدول ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

| درجة الموافقة | البيانات | مجال المتوسط المرجح |
|---------------|----------|---------------------|
| أوافق بشدة | 01 | [1.80 - 1.00] |
| موافق | 02 | [2.60 - 1.81] |
| محايد | 03 | [3.40 - 2.61] |
| لا أوافق | 04 | [4.20 - 3.41] |
| لا أوافق بشدة | 05 | [5 - 4.21] |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع، محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام Spss، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة و درجة فقد تم حساب الحساب الفرق بين الحد الأدنى و الحد الأعلى للفئات كما يلي: $4 = 1 - 5$ حيث أن عدد الفئات هو 5.

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى و الحد الأدنى على عدد الفئات، $0.8 = 5/4$ و بإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات إبتداء من أصغر فئة نحصل على:

$1.8 = 0.8 + 1$ ، أي أن من 1 إلى 1.80 تحصل موافقة بشدة و هو ما يعكس درجة تاموافقة المرتفعة جدا؛

$2.60 = 0.8 + 1.80$ ، من أن 1.81 إلى 6.60 تمثل كوافقة، و هو ما يعكس درجة الموافقى المرتفعة؛

$3.40 = 0.8 + 2.60$ ، أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد و هو ما يعكس درجة الموافقة المتوسطة؛

$4.20 = 0.8 + 3.40$ ، أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل لا أوافق و هو ما يقابل درجة الموافقة المنخفضة؛

$5 = 0.8 + 4.20$ ، أي من 4.21 إلى 5 تمثل لا أوافق بشدة و هو ما يقابل درجة الموافقة المنخفضة جدا.

المطلب الثالث: الثبات و الإثبات الداخلي لأداة الدراسة

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الإستبيان و مصداقيته في الموضوع من خلال حساب معامل أكبر من 0.6 كلما كان الإستبيان صالحا للدراسة.

1- معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة للمحور الأول:

الجدول رقم (4): معدل ألفا كرونباخ للمحور الأول.

| عبارات الإستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|
| 06 | 0.609 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

لقد تبين أن معامل الثبات يساوي 0.609 بالنسبة للمحور الأول " إلتزام الإدارة العليا للبنك بنظام إدارة الجودة الشاملة" و هو أكبر من المعامل 0.6 بنسبة قليلة ما يدل على ثبات أداة الدراسة و هذا أن هناك صدق و ثبات في المحور الأول.

2- معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة للمحور الأول:

الجدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة للمحور الثاني.

| عبارات الإستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|
| 06 | 0.681 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

لقد تبين أن معامل الثبات يساوي 0.681 بالنسبة للمحور الثاني " أبعاد الميزة التنافسية" و هو أيضا أكبر من المعامل 0.6 و هذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة و هذا يعني أن هناك صدق و ثبات في المحور الثاني.

3- معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة للمحورين:

الجدول رقم (6): معامل ألفا للمحورين

| عبارات الإستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|
| 12 | 0.860 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

تبين أن معامل ألفا كرونباخ بقيمة 0.860 بالنسبة لكل الإستبيان و هو أكبر من معامل 0.6 مما يمكننا القول أن هناك صدق و ثبات لأداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج و إختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات العامة لعينة الدراسة الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و كذا إتجاهات آراء عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية.

المطلب الأول: نتائج توزيع خصائص عينة الدراسة

تم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

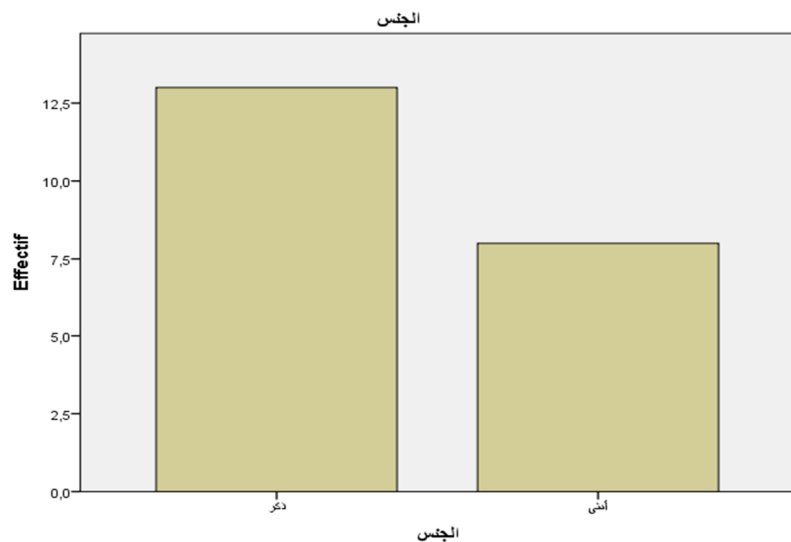
1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدراسة:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 13 | 61.9% |
| أنثى | 08 | 38.1% |
| المجموع | 21 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss-v20.

التمثيل البياني رقم (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد مخرجات برنامج Spss-V20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث حيث تقدر بـ 61.9%، بينما تقدر نسبة الإناث بـ 38.1% من المجموع الإجمالي للنسب.

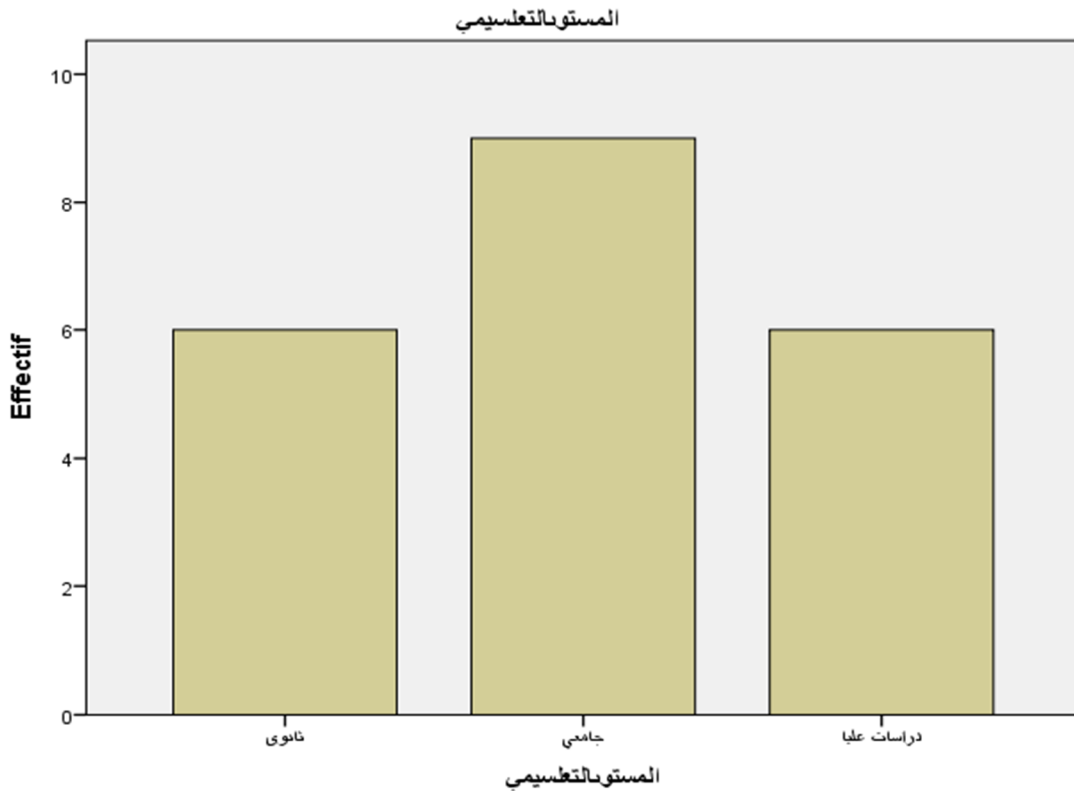
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 28.6% | 06 | ثانوي |
| 42.9% | 09 | جامعي |
| 28.6% | 06 | دراسات عليا |
| 100% | 21 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss-V20.

التمثيل البياني (2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss-v20

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى جامعي بعدد 09 و بنسبة 42.9%، يليها المستوى الثانوي و الدراسات العليا بنفس العدد 06 و نسبة 28.6 % من المجموع الإجمالي للنسب.

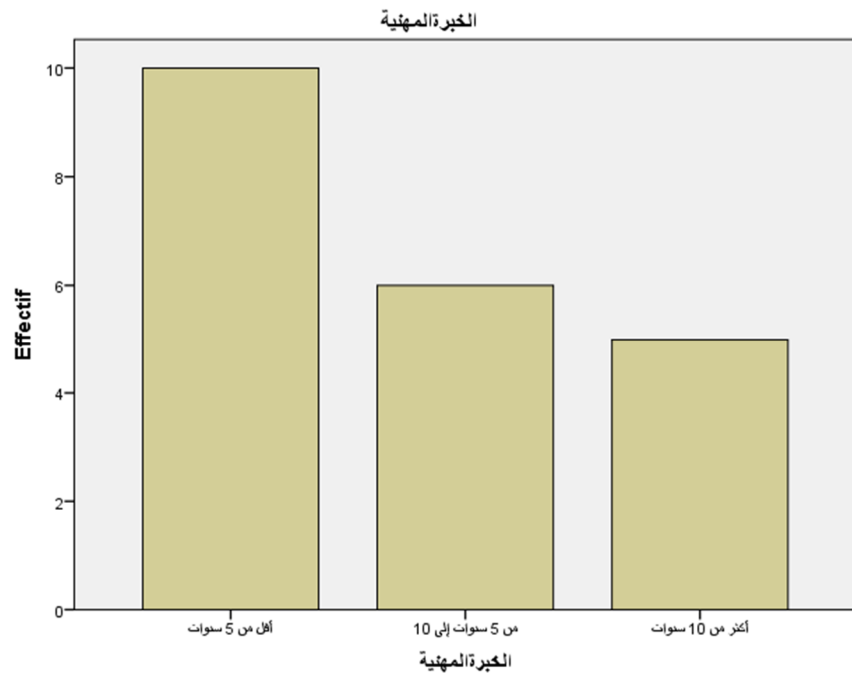
3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 10 | 47.6% |
| من 5-10 سنوات | 6 | 28.6% |
| أكثر من 10 سنوات | 5 | 23.6% |
| المجموع | 21 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss-V20.

التمثيل البياني رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss-V20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لم تتجاوز فترة وجودهم في البنك 5 سنوات هم 10 بنسبة 47.6% ثم يليها الذين تتراوح مدة تواجدهم في البنك من 5 إلى 10 سنوات هم 6 بنسبة 28.6% و أخيرا عدد الموظفين الذين لديهم الخبرة أكثر من 10 سنوات عددهم 5 بنسبة 23.6%.

المطلب الثاني: عرض و تحليل لإجابات أفراد العينة لمحور الدراسة

للتعرف على الإتجاه العام للإجابات حول إدارة الجودة الشاملة و تحقيقه في زيادة القدرة التنافسية دراسة حالة بنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط - وكالة تيارت- ثم حساب المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

1- عرض و تحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محور إلتزام الإدارة العليا للبنك بنظام إدارة الجودة الشاملة:

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| 3 | 0.560 | 1.741 | 1- هناك خطة عملية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في البنك. |
| 5 | 0.597 | 1.571 | 2- تعد الجودة الشاملة إحدى الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها. |
| 2 | 0.621 | 1.761 | 3- هناك إجماع في المؤسسة من التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة و لا يعتمد فقط على جماعة أو مستوى إداري معين. |
| 1 | 0.768 | 1.904 | 4- تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية. |
| 4 | 0.658 | 1.666 | 5- تلتزم الإدارة العليا للبنك بعملية التخطيط للجودة. |
| 4 | 0.658 | 1.666 | 6- يوجد في البنك نظام معلومات متطور يساهم في التفهم الكامل و يوفر المعلومات التي تساعد في إتخاذ |

| | | | |
|-------|-------|-------|------------------------------------|
| | | | القرار. |
| مرتفع | 0.644 | 1.713 | المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة |

الشكل رقم (10): نتائج تحليل الإجابات لإفراد العينة على عبارات المحور الأول.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss-V20.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول إدارة الجودة الشاملة و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.713) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة بشدة (من 1.00 إلى 1.80)، و العبارة رقم 4 إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.804) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام في البنك.

2- عرض و تحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محور أبعاد التنافسية:

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| 4 | 0.658 | 1.666 | 7-يعمل البنك على تحديث و تطوير الأجهزة و البرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار. |
| 1 | 1.140 | 2.000 | 8-يتميز البنك بالدقة و عدم وجود أخطاء عند تقديم الخدمة. |
| 2 | 0.980 | 1.809 | 9-يتميز التصميم الداخلي للبنك و أماكن الإنتظار بالجاذبية. |
| 5 | 0.679 | 1.523 | 10-كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك وجود جهودا أكبر من البنوك المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها. |
| 2 | 0.813 | 1.809 | 11-يتميز البنك بسرعة تقديم الخدمة. |

| | | | |
|-------|-------|-------|---|
| 3 | 0.830 | 1.761 | 12- يعمل البنك على تحليل نقاط القوة للإستفادة . |
| مرتفع | 0.85 | 1.761 | المحور الثاني: الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss-V20.

و نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.761) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة بشدة (من 1.00 إلى 1.80)، و العبارة رقم 8 إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.00) أي أنهم يكدون و بدرجة مرتفعة على أن الميزة التنافسية تعني للبنك تقديم الخدمات بدون أخطاء و هذا لكسب الزبائن مقارنة بالمنافسين و جذب الزبائن الجدد للبنك.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة في بحثنا يتم إستخدام عينات إختبار مستقلة

"Independent – Samples T-test" من أجل التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة للمحورين طبقا لإختلاف متغير الجنس، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية و جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدولين المواليين.

الجدول رقم (12): نتائج الإختبار للمحور الأول.

| مستوى دلالة (Sig) | قيمة (F) المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العوامل الشخصية | |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 0.189 | 1.856 | 0.312 | 1.628 | ذكر | الجنس |
| | | 0.449 | 1.854 | أنثى | |
| 0.002 | 1.818 | 0.287 | 1.861 | ثانوي | المستوى التعليمي |
| | | 0.311 | 1.888 | جامعي | |
| | | 0.221 | 1.305 | دراسات عليا | |
| 0.987 | 0.13 | 0.443 | 1.700 | أقل من 5 سنوات | الخبرة المهنية |

| | | | | |
|--|--|-------|-------|----------------------|
| | | 0.375 | 1.722 | من 5 إلى 10 سنوات |
| | | 0.302 | 1.733 | أكثر من 10 سنوات |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss-v20.

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فالأقل في إتحافات أفراد الدراسة حول مستوى إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في البنك محل الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية من ناحية متغير الجنس و ذلك إستناداً إلى أن قيمة الإختبار F (1.856) و قيمة مستوى دلالة Sig (0.189) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، و أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من ناحية المستوى التعليمي و الخبرة المهنية فكلاهما أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05) أيضاً.

الجدول رقم (13): نتائج الإختبار للمحور الثاني.

| العوامل الشخصية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| الجنس | ذكر | 0.699 | 0.025 | 0.877 |
| | أنثى | 0.653 | | |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 0.646 | 2.982 | 0.056 |
| | جامعي | 0.663 | | |
| | دراسات عليا | 0.456 | | |
| الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات | 0.776 | 0.202 | 0.819 |
| | من 5 سنوات | 0.443 | | |

| | | | | |
|--|--|-------|-------|---------------------|
| | | | | إلى 10 سنوات |
| | | 0.665 | 1.761 | أكثر من 10 سنوات |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss-.V20

نستنتج من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى أبعاد الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية من ناحية المستوى التعليمي و الخبرة المهنية أكبر من مستوى المعنوية المفروض، أما من ناحية الجنس أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و ذلك إستنادا إلى قيمة الإختبار F المحسوبة (0.025) و قيمة مستوى المعنوية بلغت (0.877) أقل من مستوى المعنوية المفروض.

و من هذا يمكننا القول أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين الميزة التنافسية في البنك.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة - تيارت - حيث قمنا بإطاء نظرة عامة حول البنك محل الدراسة و وكالة تيارت بشكل خاص من خلال النشأة و التطور للبنك و أهم خدماته، و بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة، ثم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتتحصل في الأخير على نتائج الدراسة التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير الميزة التنافسية في الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة - تيارت -.

خاتمة

يحتل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإهتمام بارز من قبل الباحثين في الوقت الحاضر، إذ لم تعد الجودة مقصورة على السلع لتلبية رغبات العملاء، حيث برز مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمستهلك فأصبحت تشمل العمليات والإجراءات والموارد البشرية، ويقاس مستوى نجاح الأعمال اليوم بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ يتوقف أداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكتسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

لذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة وتحليل وقراءة النتائج ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من نظام الجودة الشاملة ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة فإننا سنقوم بالوقوف على إثبات أو نفي الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

أكدت النتائج أن بنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

- الفرضية الثانية:

أظهرت النتائج أن الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط يعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية الثالثة:

و هناك علاقة إرتباط بين الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ نظام إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل حيث يعتبر العميل سيد السوق والبنية القوية لنمو وبقاء المؤسسة ومنه إستمرارها؛

✓ إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست بالسهلة ولا بالمستحيلة لكن تحتاج إلى وقت طويل لإستكمال مراحلها؛

✓ التعامل بسرية تامة يخلق جو من الثقة بين الزبون و الموظف؛

- ✓ يتطلب تطبيق مفاهيمه وأساسياته توافر الدعم والمساندة والإلتزام بالإستمرار من قبل الإدارة العليا للبنك، والإلتزام والمواظبة على العمل من طرف العمال، كما يشجع على الإبتكار والتحسين المستمر بتركيزه على مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات؛
- ✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للبنك، وضمان بقائها وإستمرارها،
- ✓ إن من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك محل الدراسة تتمثل:
 - محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - ضعف تحفيز القيادات للعمال.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك وذلك وفقا لما يلي:

- ✓ ضرورة الإهتمام بتدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية؛
 - ✓ ضرورة وجود نظام معلومات فعال يستطيع تقديم تقارير وبيانات مفصلة على مستوى توافق الخدمات المقدمة مع إحتياجات وتطلعات العملاء؛
 - ✓ ضرورة التركيز على العاملين بالبنك ذاته، والإعتماد على مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات؛
 - ✓ ضرورة الإهتمام بتوفير نظام المكافآت وحوافز للعاملين بالبنك؛
 - ✓ التركيز على التحسين المستمر للخدمات المقدمة؛
- جعل إدارة الجودة الشاملة هدف إستراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي عند آخر فرد عامل.
- كانت هذه بعض التوصيات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات عموما والبنوك خصوصا من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة.

آفاق البحث:

- و نظرا لإتساع مجال البحث نقترح بعض المواضيع لتكون كبحوث مستقبلية في هذا المجال ومنها:
- ✓ تأثير نظام الجودة الشاملة في الميزة التنافسية؛

- ✓ إجراء دراسة تتناول نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية؛
- ✓ أثر الإبداع في الرفع من فاعلية إدارة الجودة الشاملة بالبنوك التجارية؛
- ✓ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية:

- 1- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة و التطبيقات، شركة روابط للنشر و تقنية المعلومات، القاهرة، سنة 2016.
- 2- حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و الآيزو ISO، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 3- فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار البداية عمان، 2015.
- 4- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، سنة 2009، عمان، الأردن.
- 5- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام SPSS، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
- 6- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار الثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، سنة 2010.

ثانياً: المقالات، الملتقيات و المجالات:

- 1- أمينة بن علي، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، مطبوعات الملتقى الوطني حول إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 2- الطيب الداودي، مراد محبوب، تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12.

3- عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

4- عبد الله بن منصور رشيد أوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى التمييز الأخلاقي مداخلة ضمن فعالية ملتقى جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

5- صلاح عبد القادر النعيمي، كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟ ورقة بحثية

ثالثا: المذكرات و الرسائل:

1- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه تحت إشراف: عبد الوهاب بلمهدي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

2- أحمد إبراهيم سعيد، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف أسهان ماجد الطاهر، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

3- آسية دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية و دراسة حالة إتصالات الجزائر، لنيل شهادة الماستر، تحت إشراف سامر زلاسي، في العلوم الإقتصادية، ملية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014.

4- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12.

- 5- **بوزايد وسيلة**، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2012.
- 6- **حجاج عبد الرؤوف**، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و در الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف رحيم حسين، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر.
- 7- **حوحو شاهيناز**، دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة وطنية لصناعة الكوابل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 8- **خالد مصلح حسين الرقب**، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2009.
- 9- **خلود وليد عبد البرديني**، نظام تخطيط الموارد: نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في شركات صناعات الأدوية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 10- **رقية عنانة**، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراس ميدانية لبنك الفلاحة و التمية الريفية المنهج الجمهوري الإستغلال، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تحت إشراف: زهية لموشي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، سنة 2013-2014.
- 11- **مريم غريسي**، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في إقتصاد و تسيير المؤسسات، تحت إشراف: خلف الله فهيمة، قسم

العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قلمة، الجزائر، سنة 2018-2019.

12- سناء نايف اليعقوب، أثر تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد في تعظيم أرباحية الشركات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف: عبد الناصر، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسة العليا، الأردن، سنة 2009.

13- شلغوم رميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية حالة مؤسسة صافيلي، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تحت إشراف: بركان محمد ناصر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، سنة 2013-2014.

14- شوكة أمينة، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تحت إشراف ملاحى رقية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2017.

15- مجروبي شاهيناز، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة على شركة الجنوب الغربي للبناء، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف صالح إلياس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، سنة 2017.

رابعا: مواقع الإنترنت

[http:// www.cnepbanque.dz/inphpp](http://www.cnepbanque.dz/inphpp) page historct

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

إستبيان

إلى موظفي الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة
ماستر في العلوم التجارية , تخصص تسويق خدمات بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" نضع بين أديكم هذا الإستبيان , نرجو من سيادتكم الإجابة على
الأسئلة المقدمة (في الخانة تتوافق مع رأيكم و ذلك بوضع إشارة (X)
مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة. ولن تستخدم إلا
لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

الجزء الأول: بيانات خاصة بالموظف لدى البنك

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- 3-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بمدى تطبيق البنك المتعامل معه لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، من أمام الاختيار المناسب:

فضلك ضع الإشارة (X)

| أ-إلتزام الإدارة العليا للبنك بنظام إدارة الجودة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 01 | هناك خطط عملية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في البنك. | | | | | |
| 02 | تعد الجودة الشاملة إحدى الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها. | | | | | |
| 03 | هناك إجماع في المؤسسة من التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، و لا يعتمد فقط على جماعة أو مستوى إداري معين. | | | | | |
| 04 | تعمل إدارة البنك على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام و المستويات لإدارية. | | | | | |
| 05 | تلتزم الإدارة العليا للبنك بعملية التخطيط للجودة. | | | | | |
| 06 | يوجد في البنك نظام معلومات متطور يساهم في التفهم الكامل و يوفر المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرار. | | | | | |

ب- أبعاد الميزة التنافسية للبنك

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 01 | يعمل البنك على تحديث و تطوير الأجهزة و البرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستظمرار. |
| | | | | | 02 | يتميز البنك بالدقة و عدم وجود أخطاء عند تقديم الخدمة. |
| | | | | | 03 | يتميز التصميم الداخلي للبنك و أماكن الإنتظار بالجاذبية. |
| | | | | | 04 | كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من البنوك المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها . |
| | | | | | 05 | يتميز البنك بسرعة تقديم الخدمة . |
| | | | | | 06 | يعمل البنك على تحليل نقاط القوة للإستفادة منها. |

Statistiques

الجنس

| | | |
|---|------------|--------|
| N | Valide | 21 |
| | Manquante | 0 |
| | Moyenne | 1,3810 |
| | Ecart-type | ,49761 |
| | Minimum | 1,00 |
| | Maximum | 2,00 |

Statistiques

| | الجنس | المستوى التعليمي | الخبرة المهنية | س1 | س2 | س3 | س4 | س5 | س6 | س7 | س8 | س9 | س10 | س11 | س12 |
|---|------------|------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N | Valide | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 1,3810 | 2,0000 | 1,7619 | 1,7143 | 1,5714 | 1,7619 | 1,9048 | 1,6667 | 1,6667 | 1,6667 | 2,0000 | 1,8095 | 1,5238 | 1,8095 |
| | Ecart-type | ,49761 | ,77460 | ,83095 | ,56061 | ,59761 | ,62488 | ,76842 | ,65828 | ,65828 | ,65828 | 1,1401 | ,98077 | ,67964 | ,81358 |
| | Minimum | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | Maximum | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 13 | 61,9 | 61,9 | 61,9 |
| Valide | 8 | 38,1 | 38,1 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 6 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| Valide | 9 | 42,9 | 42,9 | 71,4 |
| Valide | 6 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

الخبرة المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنوات 5 من أقل | 10 | 47,6 | 47,6 | 47,6 |
| 10 إلى سنوات 5 من | 6 | 28,6 | 28,6 | 76,2 |
| سنوات 10 من أكثر | 5 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,860 | 12 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,609 | 6 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,861 | 6 |

Tableau de bord

| الجنس | | chap1 | chap2 |
|-------|------------|--------|--------|
| ذكر | Moyenne | 1,6282 | 1,7436 |
| | N | 13 | 13 |
| | Ecart-type | ,31294 | ,69926 |
| أنثى | Moyenne | 1,8542 | 1,7917 |
| | N | 8 | 8 |
| | Ecart-type | ,44932 | ,65314 |
| Total | Moyenne | 1,7143 | 1,7619 |
| | N | 21 | 21 |

| | | |
|------------|--------|--------|
| Ecart-type | ,37691 | ,66577 |
|------------|--------|--------|

Mesures des associations

| | Eta | Eta carré |
|------------------------|------|-----------|
| chap1 * الخبرة المهنية | ,039 | ,001 |
| chap2 * الخبرة المهنية | ,148 | ,022 |

Mesures des associations

| | Eta | Eta carré |
|------------------------|------|-----------|
| chap1 * الخبرة المهنية | ,039 | ,001 |
| chap2 * الخبرة المهنية | ,148 | ,022 |

Tableau de bord

| الجنس | | chap1 | chap2 |
|-------|------------|--------|--------|
| | Moyenne | 1,6282 | 1,7436 |
| ذكر | N | 13 | 13 |
| | Ecart-type | ,31294 | ,69926 |
| | Moyenne | 1,8542 | 1,7917 |
| أنثى | N | 8 | 8 |
| | Ecart-type | ,44932 | ,65314 |
| | Moyenne | 1,7143 | 1,7619 |
| Total | N | 21 | 21 |
| | Ecart-type | ,37691 | ,66577 |

Tableau de bord

| المستوى التعليمي | | chap1 | chap2 |
|------------------|------------|--------|--------|
| | Moyenne | 1,8611 | 1,9444 |
| ثانوي | N | 6 | 6 |
| | Ecart-type | ,28707 | ,64693 |
| | Moyenne | 1,8889 | 1,9815 |
| جامعي | N | 9 | 9 |
| | Ecart-type | ,31180 | ,66377 |
| | Moyenne | 1,3056 | 1,2500 |
| عليا دراسات | N | 6 | 6 |
| | Ecart-type | ,22153 | ,45644 |

| | | | |
|-------|------------|--------|--------|
| | Moyenne | 1,7143 | 1,7619 |
| Total | N | 21 | 21 |
| | Ecart-type | ,37691 | ,66577 |

Tableau de bord

| الخبرة المهنية | | chap1 | chap2 |
|-------------------|------------|--------|--------|
| | Moyenne | 1,7000 | 1,7000 |
| سنوات 5 من أقل | N | 10 | 10 |
| | Ecart-type | ,44305 | ,77698 |
| | Moyenne | 1,7222 | 1,7222 |
| 10 إلى سنوات 5 من | N | 6 | 6 |
| | Ecart-type | ,37515 | ,44305 |
| | Moyenne | 1,7333 | 1,9333 |
| سنوات 10 من أكثر | N | 5 | 5 |
| | Ecart-type | ,30277 | ,75093 |
| | Moyenne | 1,7143 | 1,7619 |
| Total | N | 21 | 21 |
| | Ecart-type | ,37691 | ,66577 |

الملخص باللغة العربية:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، إتضح أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في الإقتصاد المعاصر، فهي تعد أهم المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المؤسسات أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق معاييرها بشكل سليم، وذلك بعد تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، كما تم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في الوكالة محل الدراسة لبنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، وبالاعتماد على تحليل المعلومات المتحصل عليها مما توصلت الدراسة إلى أن الوكالة البنكية المعنية قد حققت الميزة التنافسية نتيجة تطبيقها لبعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

Abstract :

Through the theoretical and applied study of this subject it became clear that total quality management is of paramount importance in the contemporary economy as it is the most important modern concepts and one of the successful means in achieving the highest levels of quality for many institutions through the proper application of their standards after the liberalization of trade between countries and the abolition of customs restriction and all forms of protection of national products as well as concept of competitive advantage and its relationship to total quality management in the agency under study of the national savings and reserve fund bank and based on the analysis of information obtained from it the study concluded that the concerned banking agency has achieved a competitive advantage as a result of the application of some concepts total Quality Management.

Key words : Total Quality Management, Competitive advantage.