

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
بعنوان:

أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا
تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية
_ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف _

إشراف الدكتورة:
بوحروود فتيحة

إعداد الطالب:
هرباجي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. هباش فارس
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. بوحروود فتيحة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دبي علي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. أحمد مير
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. رقاد صليحة

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
بعنوان:

أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا
تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية
_ دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف _

إشراف الدكتورة:

بوحروود فتيحة

إعداد الطالب:

هرباجي حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. هباش فارس
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. بوحروود فتيحة
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دبي علي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. أحمد مير
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. رقاد صليحة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ
دَرَجٰتٍ وَّاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ"

صدق الله العظيم

المجادلة (الآية 11)

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الدكتور بوحروود فتيحة،

التي رعت هذه الأطروحة، وأشرفت عليها، وما بخلت علي

بتوجيهاتها ونصائحها الماتعة النافعة.

وأشكر الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة

هذه الأطروحة، وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها.

كما لا يفوتني ذكرا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى

كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

والحمد لله رب العالمين.

إهداء

قال الله تعالى

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا"

(سورة الإسراء الآية 24)

أهدي ثمرة عملي هذا إلى والدي الكريمن -حفظها الله

إلى جدي رحمها الله

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصحاب والزملاء والزميلات

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد....

المقدمة

تمهيد

يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات في اقتصاد أي بلد وشريانه الرئيسي، حيث أن أقوى الاقتصاديات العالمية تتركز بشكل كبير على المؤسسات الصناعية لما تخلقه من مناصب شغل وما تحققه من ثروة ورفاهية لمجتمعاتها، ويمكن ضرب المثال بالصين التي تعتبر من القوى الاقتصادية الصاعدة عالميا التي حجزت مكانة بين أقوى الاقتصاديات العالمية وذلك بفضل مؤسساتها الصناعية التي اكتسحت منتجاتها الأسواق العالمية.

كما وفي ظل انخفاض أسعار البترول في الوقت الراهن والذي يعتبر المصدر الرئيسي للصادرات الجزائرية نحو الخارج وأساس اقتصادها، ما يحتم على الدولة الجزائرية التوجه نحو تنويع الاقتصاد والخروج من هيمنة الربيع وتقليص الواردات، وذلك بالاعتماد على القطاع الصناعي عبر تنشيط الصناعة المحلية حيث أن الجزائر تعتبر بيئة ملائمة لما تملكه من موارد طبيعية ويد عاملة، كل هذا يتم عبر إعادة الروح لمؤسساتها الصناعية والعمل على خلق مؤسسات صناعية جديدة وفق أسس ومعايير عالمية، تجعلها قادرة على البقاء والتنافس في الأسواق المحلية والدولية وتحقيق التميز التنافسي.

فلقد أصبح التميز التنافسي السمة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، فنجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على المنافسة والتفوق على المنافسين في السوق الذي تنشط فيه، وعلى هذا الأساس فصناعة مزايا تنافسية هو جوهر القدرة على التنافس والتفوق. ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على الموارد والكفاءات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة وتنفرد بها من حيث استغلالها واستثمارها مقارنة بالمنافسين. ومن جهة أخرى، فإذ استمرارية المؤسسة في السوق في الأجل الطويل مرهون بقدرتها على استدامة مزاياها التنافسية والمحافظة عليها.

ولعل من بين أكثر المداخل المنتهجة لصناعة المزايا التنافسية هو مدخل الجودة، والذي يركز على تحقيق أفضل الممارسات للوصول إلى الجودة المطابقة لمتطلبات الزبون. ومن منطلق أن حاجات وتوقعات الزبون متغيرة ومتطورة بمرور الزمن، فهناك دوما فرصا تتاح للمؤسسة لتحسين منتجاتها باستمرار، وهو ما يضمن لها التكيف والاستجابة المناسبة للزبون. وهو مصدر الإبداع والابتكار بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن الريادة في عالم الاعمال.

أولا. إشكالية البحث

يمثل التحسين المستمر منهجا استراتيجيا للمؤسسات التي تسعى لتطوير منتجاتها واستدامة مزاياها التنافسية في الأجل الطويل، ويمكن الاعتماد عليه بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية في سبيل الارتقاء بجودة منتجاتها، وتطوير مزايا تنافسية مستدامة خاصة ظل انفتاح الأسواق.

المقدمة

وعليه، يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تعتمد المؤسسات الصناعية الجزائرية على ممارسات التحسين المستمر لجودة منتجاتها؟
2. ما هي مصادر صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين اعتماد مدخل التحسين المستمر واستدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
4. ما مدى إدراك إطارات المؤسسات الصناعية الجزائرية لأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة المزايا التنافسية؟
5. ما هي العوامل (الإدارية، المالية، الثقافية والمتعلقة ببيئة العمل) التي تحد من تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

ثانيا. الفرضيات

للإجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لتباين كل من العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)؛
2. **الفرضية الثانية:** تختلف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)؛
3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اعتماد ممارسات التحسين المستمر وعوامل صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
5. **الفرضية الرابعة:** توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية الجزائرية حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي والاقدمية) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)؛

5.الفرضية الخامسة: يرتبط تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمجموعة من العوامل المعيقة (الإدارية، المالية، الثقافية والمتعلقة ببيئة العمل).

ثالثا. أهداف البحث

توجد مجموعة من الأهداف، يمكن إجمالها في العناصر التالية:

1. التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية على ممارسات التحسين المستمر للجودة؛
2. التعرف على مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
3. دراسة العلاقة بين الاعتماد على مدخل ممارسات التحسين المستمر وصناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
4. التعرف على مدى إدراك الإطارات في المؤسسات الصناعية الجزائرية لأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية المستدامة؛
5. تحديد العوامل التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
6. لفت انتباه الإطارات في المؤسسات الصناعية الجزائرية لأهمية مدخل التحسين المستمر في ترقية أدائها وتحقيق التميز التنافسي وذلك في ضوء نتائج الدراسة والحلول المقترحة.

رابعا. أهمية البحث

إضافة إلى التراكم المعرفي الموجود في أدبيات موضوعي التحسين المستمر والميزة التنافسية، يساهم هذا البحث في إثراء هذا الجانب وذلك بإبراز أهمية تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة باعتباره أحد أهم المناهج الإدارية الحديثة وسبل تطبيقه في المؤسسات الصناعية الجزائرية لما له من فائدة عظيمة في تحسين أدائها وتحقيقها للمزايا التنافسية والعمل على استدامتها، كما تنبع أهمية الموضوع من الأوضاع الراهنة وتوجه الدولة نحو تنوع الاقتصاد عبر الاعتماد على المؤسسات الصناعية لتحقيق ذلك ما يجعل البحث يلقي الضوء على أحد المواضيع المهمة التي يمكن أن تساهم في ترقية المؤسسات الصناعية والرفع من تنافسيتها.

خامسا. مبررات اختيار موضوع البحث

يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. محاولة إفادة الجامعة الجزائرية ببحث جاد في أحد المواضيع التي تتسم بالحدائثة.
2. أهمية الموضوع بالنسبة للمحيط الاقتصادي وبالنسبة للمؤسسات الصناعية الوطنية في ظل التغيرات الراهنة التي يشهدها الاقتصاد الوطني؛

3. لفت انتباه مسيري المؤسسات الصناعية لأهمية التحسين المستمر والعمل على تأهيلها لتواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
4. محدودية الدراسات (على حد علم الباحث) التي تناولت مدخل التحسين المستمر للجودة وربطها مع صناعة المزايا التنافسية المستدامة.
5. فتح آفاق جديدة للباحثين لإثراء والتعمق في موضوع التحسين المستمر للجودة.

سادسا. منهج البحث

لقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث، حيث تم القيام بجمع المادة العلمية لإتمام الجاب النظري وذلك بالاستعانة بالكتب، الأطروحات، المقالات والمدخلات المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة بلغات الثلاث العربية، الفرنسية والإنجليزية.

أما في الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات عن طريق توزيع وجمع مجموعة من الاستمارات على مجموعة من الإطارات في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، واستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سابعا. الدراسات السابقة

تم التطرق إلى أهم الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت البحث من جانب ما(على حد علم الباحث) والتي أمكننا الحصول عليها والمتمثلة فيما يلي:

1.الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة خراز الأخضر (2018) تحت عنوان "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري"¹، حيث هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالتحسين المستمر، وذلك بتوزيع حوالي 180 استمارة على مديري ورؤساء الأقسام في 14 مؤسسة في الغرب الجزائري، وتم التوصل إلى أن المؤسسات في الغرب الجزائري لديها المقومات لتنمية الإبداع ما يساهم في خدمة التحسين المستمر، وتتميز هذه المؤسسات بالتكيف من خلال إدخال تعديلات على منتجاتها التي تتميز بالتحسين المستمر، وذلك بالاعتماد على تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي، كما توصلت أيضا إلى قدرة المؤسسات على تنمية الإبداع مصدرها جهود بحثية، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين وإشراك الموظفين في جلسات توليد الأفكار أو من خلال استعمال أدوات التحسين المستمر مخطط باريتو على سبيل المثال.

¹ خراز الأخضر، عنوان تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018.

ب. ماجد محمد صالح(2017) تحت عنوان "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة²(Carrefour)"، حيث هدفت إلى تناول عناصر التحسين المستمر وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها، وذلك من خلال دراسة تأثير عناصر التحسين المستمر(التخطيط، الانجاز، الفحص، التنفيذ) على الاستراتيجيات التنافسية(إستراتيجية الأقل تكلفة ، إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية التركيز) ، وذلك عن طريق توزيع مجموعة من الاستثمارات على العاملين في المؤسسة وتم التوصل إلى أن المؤسسة تعتمد على عناصر التحسين المستمر في إنجاز مهامها ، وتوصلت إلى وجود ارتباط وتأثير لعناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي .

ج. دراسة حبيبة عامر وفرحات عباس (2017): تحت عنوان "دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج"³، والتي هدفت إلى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة كوندور، حيث تم الاعتماد على 37 استمارة لتحليل واختبار مجموعة من الفرضيات، وتم التوصل إلى عدم وجود اهتمام داخل المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التحسين المستمر وقلة اهتمامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للتحسين المستمر على مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا مبدئي اتخاذ القرارات المبني على الحقائق ومبدأ تعليم وتدريب العاملين الذي وجد أن هناك تأثير من التحسين المستمر.

د. دراسة مهند لطفي هادي (2015) تحت عنوان "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق التحسين المستمر بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"⁴، حيث هدفت إلى اختبار العلاقة والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة والتحسين المستمر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من خلال استطلاع آراء عينة من 40 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) على أبعاد التحسين المستمر والمتمثلة في (تخفيض التكاليف، تحسين الجودة ورضا الزبون) في المؤسسة محل الدراسة.

² محمد ماجد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، 2017.

³ حبيبة عامر، فرحات عباس، دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مجلة رؤى اقتصادية، الجزائر، 2017.

⁴ مهند لطفي هادي، عمليات ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق التحسين المستمر بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، 2015.

هـ. دراسة مراد سليم عطيانى وعبد الناصر ابراهيم نور(2014): تحت عنوان "أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"⁵، حيث هدف الباحثان إلى التعرف على أثر استخدام أسلوب المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لكل من المنتجات الدوائية الأردنية وعمليات إنتاجها ، حيث تم الاعتماد على 61 استمارة موزعة على 10 مؤسسات أردنية في قطاع صناعة الادوية، ولقد تم التوصل إلى وجود أثر لاستخدام شركات صناعة الأدوية الأردنية للمقارنات المرجعية كأداة لإدخال التحسينات المستمرة على جودة المنتجات الدوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر على قيام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستخدام أسلوب المقارنات المرجعية لتحسين وسائل وطرق الإنتاج وكافة الأنشطة المقترنة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وكشفت الدراسة أيضا عن وجود أثر لبعدي التعلم والتكيف في التحسين المستمر للمنتجات الدوائية وعمليات الإنتاج.

و. دراسة ليث شاكر محسن وعلاء فرحان طالب الدعي (2012): تحت عنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية"⁶، التي سعت إلى توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة بالجودة الشاملة بمبادئها (التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متمثلة في أبعادها (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) وذلك بالاعتماد على تحليل 36 استمارة موزعة، حيث خلصت إلى وجود ارتباط وتأثير لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستويين الجزئي والكلبي.

2.الدراسات باللغة الأجنبية:

أ. دراسة Ibrahim A. Elshaer و Marcjanna M. Augustyn (2015): تحت عنوان " Direct effects of quality management on competitive advantage"⁷، هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثيرات المباشرة لإدارة الجودة على الميزة التنافسية في إطار مقارنة الموارد وذلك بالاعتماد على عينة من 288 مسير في قطاع الفنادق الفخمة في مصر، حيث تم استخلاص أن إدارة الجودة يمكن اعتبارها كمصدر للميزة التنافسية،

⁵دراسة مراد سليم عطيانى، عبد الناصر ابراهيم نور، أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، 2014.

⁶ ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 2012.

⁷ Ibrahim A. Elshaer, Marcjanna M. Augustyn, Direct effects of quality management on competitive advantage, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33, No. 9, 2016.

كما أن كل من دعم الإدارة العليا والتركيز على العميل ومشاركة العاملين لديها أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، كما تم الوصول أيضا إلى أن إدارة العمليات وبيانات الجودة ليس لديها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

ب. دراسة **G. Harindranath و Lei-Yu Wu و Romano Dyerson و Kuo-Feng Huang (2015)** بعنوان: "From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage"⁸

هدف الباحثون إلى محاولة التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية هما الميزة التنافسية المؤقتة والميزة التنافسية المستدامة وتستكشف كيف تحول المؤسسات الميزة التنافسية المؤقتة إلى ميزة تنافسية مستدامة، حيث تم الاعتماد على دراسة استقصائية لحوالي 165 مؤسسة تنشط في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دولة تاوان، حيث تم استخلاص أن المؤسسات التي تتمتع بوضع تنافسي في السوق يمكنها فقط تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة في حين المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات تكنولوجيا متفوقة تحقق نتيجة أفضل للميزة التنافسية المستدامة، كما خلصت أيضا إلى أنه يمكن للمؤسسات الاستفادة من ميزة تنافسية مؤقتة كنتيجة لمركزها الجيد في السوق لتحسين مواردها وقدراتها التكنولوجية والتي بدورها تعزز ميزتها التنافسية المستدامة.

ج. دراسة **Pedro C. Oprime و Glauco Henrique و Ma'rcio Lopes Pimenta (2012)** تحت عنوان: "Continuous improvement critical factors in Brazilian industrial companies"⁹

التي هدفت إلى تحديد وتحليل تطوير أنشطة التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية البرازيلية، حيث شملت عينة الدراسة حوالي 1221 مؤسسة صناعية برازيلية، وخلص الباحثون إلى أهمية تدريب العاملين على أدوات حل المشاكل وتحفيز اقتراحاتهم لنجاح أنشطة التحسين المستمر، كما أشار الباحثون إلى أهمية التحسين المستمر في أداء المؤسسات من حيث زيادة الإنتاجية والجودة وتخفيض الوقت والتكلفة وزيادة رضا العملاء و تطوير مهارات العاملين.

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع إلا أنه توجد مجموعة المميزات التي تميز دراستنا الحالية والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- إسقاط المفاهيم النظرية لمفاهيم التحسين المستمر للجودة وأهميتها في صناعة المزايا التنافسية المستدامة في البيئة المحلية الجزائرية؛

⁸ Kuo-Feng Huang, Romano Dyerson, Lei-Yu Wu, G. Harindranath, *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, British Journal of Management, United Kingdom, Vol. 26, 2015

⁹ Pedro C. Oprime, Glauco Henrique, Ma'rcio Lopes Pimenta, *Continuous improvement critical factors in Brazilian industrial companies*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 61 No. 1, 2012.

- الدراسة مست المؤسسات الصناعية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف حيث شملت الدراسة 35 مؤسسة صناعية وتوزيع حوالي 198 استمارة على الإطارات في المؤسسات محل الدراسة؛
- تحديد مجموعة من المعوقات الإدارية، الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل والتي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- شملت الدراسة مجموعة المتغيرات الشخصية والمتمثلة في العمر، المستوى التعليمي والأقدمية بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات المؤسسية المتمثلة في مدة النشاط، حجم المؤسسة ونطاق السوق.

ثامنا. حدود البحث

تمثلت محددات البحث في الحدود الزمانية، المكانية والبشرية وفق ما يلي:

1. **الحدود الزمنية:** تتضمن الحدود الزمانية إنجاز الجانب النظري وزيارة مجموعة من المؤسسات الصناعية محل الدراسة لإنجاز الدراسة الميدانية ويمكن القول أن المدى الزمني لهذه الدراسة هو من نهاية سنة 2016 إلى منتصف سنة 2020.
2. **الحدود المكانية:** قصد دراسة أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية تم زيارة مجموعة من المؤسسات الصناعية في مختلف مناطق ولاية سطيف، والمتمثلة في المنطقة الصناعية سطيف، المنطقة الصناعية العلمة، المنطقة الصناعية عين ولمان، المنطقة الصناعية مزلقوق، المنطقة الصناعية قجال ومنطقة النشاطات الحرفية قلال.
3. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة استجواب مجموعة من الإطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية بولاية سطيف.

تاسعا. هيكل البحث

قصد الإمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمها إلى أربعة فصول تتضمن ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

1. الفصل الأول:

تم تخصيصه للإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول يتضمن ماهية الجودة فيما تضمن المبحث الثاني إلماما بكل الجوانب الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث والأخير تم تخصيصه للتعرف على نظام إدارة الجودة ISO 9001.

2. الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم تناول البعد الاستراتيجي للجودة كأداة لصناعة المزايا التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تم تناول ماهية الميزة التنافسية وكل الجوانب المتعلقة بها، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لدراسة مصادر الميزة التنافسية، أما المبحث الأخير تضمن إستراتيجية الجودة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية.

3. الفصل الثالث:

تم تخصيصه لدراسة استدامة الميزة التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر للجودة والذي تم تجزئته إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول خصص لمقارنة التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسة فيما المبحث الثاني تناول التحسين المستمر وتكلفة الجودة، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لدراسة مساهمة التحسين المستمر للجودة في استدامة الميزة التنافسية.

4. الفصل الرابع:

في هذا الفصل التطبيقي تم تناول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تناول الإطار العام للدراسة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه تحليل ومناقشة اتجاهات الأطارات في المؤسسات الصناعية نحو متغيرات الدراسة وفي المبحث الأخير تم اختبار الفرضيات وتحديد نتائج الدراسة الميدانية.

عاشرا. صعوبات البحث

واجهت البحث مجموعة من الصعوبات يمكن إجمالها في مايلي:

1. رفض العديد من المؤسسات توزيع الاستبيان والتعاون بحجة انشغال الأطارات أو بدون ذكر أي سبب؛
2. عدم تجاوب بعض الأطارات في المؤسسات محل مع الاستثمارات المطلوبة لأسباب مجهولة؛
3. محدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع بشكل واسع؛
4. صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة بسبب الخلل والعطل المستمر لبرنامج التوزيع.

المفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والنظري

لإدارة الجودة.

تمهيد:

يوجد اختلاف بين الباحثين والكتاب حول تحديد مفهوم دقيق للجودة والذي يعتبر مفهوما صعب التحديد والقياس، لذلك توجد الكثير من الكتابات تدور حول موضوع الجودة. وإن الدارس للفكر الإداري لا بد عليه من التعرف على فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي غيرت المفاهيم الإدارية التقليدية وأحدثت ثورة في عالم الإدارة، فهذه الفلسفة التي كانت اليابان منبعها والبيئية التي تبلورت فيها أفكارها ومبادئها حيث بفضلها حققت المؤسسات اليابانية قفزة تنافسية بشكل سريع، مما دعى المؤسسات العالمية الكبرى إلى تبني هذه الفلسفة والتي هدفت إلى تحقيق منتجات ذات جودة بأقل سعر ذلك عن طريق القيام بمختلف العمليات بجودة دون الاقتصار على العمليات الإنتاجية فقط. كما سبق ذكره من أن الجودة أصبحت محل اهتمام المؤسسات والباحثين، لذلك قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار إطار مرجعي موحد بين المؤسسات حول العالم مهما كان المجال الذي تنشط فيه لبناء نظامها لإدارة الجودة.

وبهدف تغطية القضايا السابقة الذكر، سيتم معالجة في هذا الفصل العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية الجودة.
- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO 9001.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعتبر الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي شغلت الباحثين في مجال الإدارة منذ أوائل القرن العشرين، لما لها من أهمية بالغة داخل المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي، والتي تعتبر الجودة أحد أبرز العوامل لتحقيقه، في هذا المبحث سيتم معالجة كل من مفهوم الجودة، التطور التاريخي لها، أهميتها وأخيرا أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

مع أن جميع الزبائن يتفقون على الاهتمام بجودة المنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف موحد للجودة فهي مفهوم يصعب تحديده تماما كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب الحكم عليها وحسب الغرض من الحكم، لذلك تعددت تعريفات الجودة.

أولا. تعريف الجودة:

توجد تعريفات مختلفة للجودة، يمكن التطرق للبعض منها كما يلي:

1. التعريف اللغوي للجودة:

الجودة من الناحية اللغوية تعود إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* ويقصد بها ماهية الشخص أو السلعة ودرجة صلاحيتها، وتعني أيضا الدقة والإتقان أو إحسان العمل والإخلاص في صنعه¹. وتعرف الجودة في اللغة العربية بأنها: جاد الشيء، جُودة، وجودة أي صار جيّداً، والجيّد نقيض الرديء وأجاد فلان في عمله وأجود وأجاد عمله، يجود جُودة².

2. تعريف الجودة من منظور بعض المتخصصين:

توجد وجهات نظر متباينة لمجموعة من المتخصصين في حقل إدارة الجودة فيما يتعلق بمفهوم الجودة، يمكن التطرق للبعض منها فيما يلي:

أ. يعرفها جوزيف جوران (*Juran*): "الجودة هي الملائمة للاستخدام"³. أي قابلية المنتج للاستعمال الآمن وسهولة استخدامه والانتفاع به؛

¹ شاكور بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصرمي، الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2015، ص، 76.

² جمال الدين ابن محمد ابن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط 6، 2008، ص، 234.

³ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص، 13.

ب. حسب المهندس الياباني تاغوشي (*Taguchi*) فالجودة هي "تعبير عن الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه"¹. ركز هذا التعريف على جانب التكاليف التي يمكن أن تنتج عن عدم مطابقة المنتج، والتي قد تتسبب في فقدان الزبون؛

ج. من منظور فيجنوم (*A. Feigenbaum*) الجودة هي "تلك التوليفة أو التركيبة الإجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية والتصنيعية وقابلية الصيانة للمنتج أو الخدمة والتي يكشف الزبون من خلال استخدامه المنتج أو الخدمة أنها تلي توقعاته"². في هذا التعريف تم التركيز على خصائص المنتج والخدمة التي يمكن للزبون أن يحكم على جودتها من خلال الاستخدام لهذا المنتج أو الخدمة.

د. يرى كروسبي (*Crosby*) بأن الجودة هي: "المطابقة للمواصفات". هنا ركز على جانب التصنيع حيث أن الجودة وفق هذا التعريف هي مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير بعد إنتاجه.

هـ. من وجهة نظر ادوارد ديمينغ (*E. Deming*): الجودة هي "استهداف حاجات الزبون الحاضرة و المستقبلية"³. في هذا التعريف تم التركيز على الزبون بمعنى أن الجودة هي الإرضاء الدائم لمتطلبات الزبون وتطلعاته.

و. يعرف بيرنارد فورمان (*Bernard Forman*) الجودة بأنها "القدرة على تلبية الاحتياجات المعرب عنها من طرف الزبون والوفاء بها"⁴. في هذا التعريف أيضا تم التركيز على إرضاء متطلبات الزبون.

3. حسب الهيئات والمنظمات المهتمة بالجودة:

من بين التعاريف الأكثر استخداما لتحديد مفهوم الجودة يوجد تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، وتعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO.

أ. تعريف الجمعية الأمريكية للجودة فقد ركز على "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة أو أخرى ضمنية"⁵. في هذا التعريف يمكن القول أن الجودة هي مجموعة الخصائص للمنتج التي بإمكانها إشباع متطلبات الزبون والإيفاء بها.

¹ مصطفى يوسف الكافي، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص، 13.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 13.

³ John S Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence*, Routledge, New York, USA, 4th Edition, 2014, P,5.

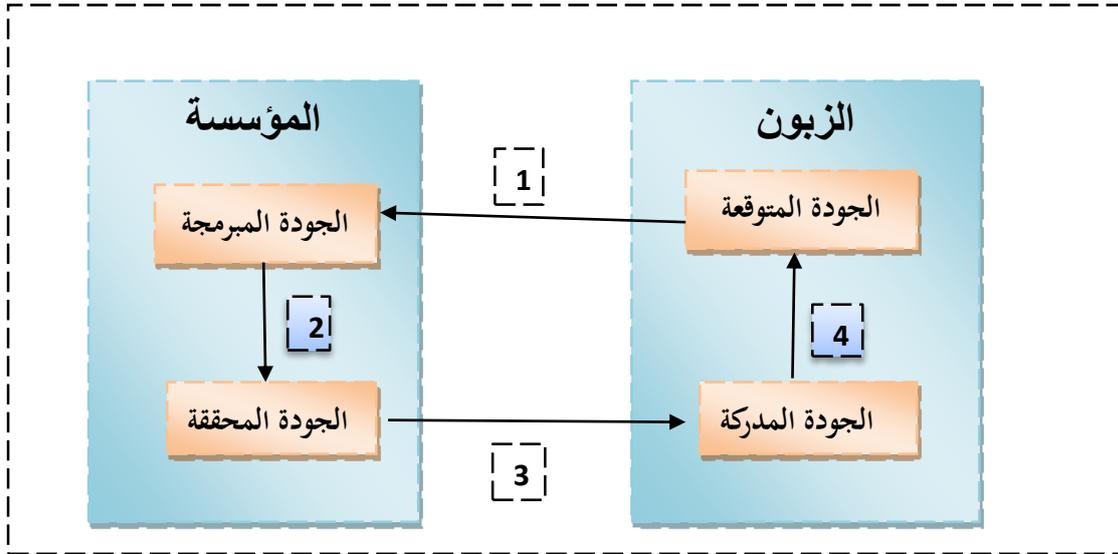
⁴ Bernard Forman *Du Manuel qualité au manuel de management*, AFNOR, France, 3ème Edition, 2013, P, 20.

⁵ سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 16.

ب. تعرف المنظمة الدولية للتقييس ISO الجودة بأنها "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية للمنتج على إيفاء المتطلبات المرجوة"¹. في هذا التعريف فأن الحكم على جودة المنتج بناء على خصائصه القادرة على إيفاء متطلبات الزبون وتطلعاته.

ويمكن تلخيص مضمون الجودة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): تدرج الجودة بين المؤسسة والزبون.



Source: Jean MARGERAND, FLORENCE GILLET-GROINARD, *Manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, Eyrolles, Paris, France, 2006, P, 1.*

من الشكل رقم (1) يمكن استنتاج أنه من خلال توقعات الزبون وتطلعاته لجودة المنتج تبني المؤسسة الخصائص والمواصفات الكلية للمنتج والتي تعمل على تحقيقها وتقديمها للمنتج للزبون الذي يقيمها وفق ما أدركه منه والذي يمكن أن يغير من تطلعاته وتوقعاته.

ثانياً. مداخل دراسة الجودة:

استند جارفين (Garvin) على نموذج من خمس مداخل لدراسة الجودة والمتمثلة في:

1.مدخل التفوق:

يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا الزبون، من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات الزبون، وهذا المدخل يتفق مع تعريف فايجنوم للجودة على أنها تحقيق رغبة الزبون².

¹ Frédéric CANARD, *Management de la Qualité, Gualino lextenso, Paris, France, 2009, P, 19.*

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص، 21.

2. المدخل المعتمد على التصنيع:

في هذا المدخل الجودة تعني المطابقة للمتطلبات ويهتم هذا المدخل بصنع المنتجات الخالية من الأخطاء والعيوب والمطابقة للمواصفات بدقة متناهية وهذا ما نادى به فليب كروسي¹.

3. المدخل المعتمد على المستخدم:

في هذا المدخل الجودة تقاس وفق ما يصطلح به " عيون ناظرها " وناظرها هو مستخدمها، وفقا لهذا المدخل الجودة هي درجة إرضاء المنتج لحاجات المستخدم ورغباته فعلى سبيل المثال إذا هناك مستخدم معين يعتقد أن سيارة شيفروليه أفضل من سيارة كودياك فمنه فان سيارة شيفروليه ستكون أعلى جودة عند هذا المستخدم².

4. المدخل المعتمد على المنتج:

ينظر إلى الجودة وفقا لهذا المدخل على أنها مجموعة الخصائص الدقيقة القابلة للقياس والمطلوب توافرها في المنتج لغرض إشباع حاجة الزبون³.

5. المدخل المعتمد على القيمة:

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى وملاءمتها لحاجته مع سعر شراءه، ومتى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج في نظره يصبح ذو قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المعقول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة⁴.

بناء على التعريفات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من المفاهيم كما يلي:

- الجودة مفهوم مرتبط بالمنتج، يعبر عن درجة المطابقة بين خصائصه ومتطلبات الزبون؛
- قد تكون هذه الخصائص معبر عنها (الجودة الظاهرة) وقد تكون غير معبر عنها (الجودة المتوقعة)؛
- يتحدد مستوى الجودة بمستوى الإشباع الذي يحققه المنتج للزبون، والذي على أساسه يتحدد مستوى الرضا من عدمه.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 14.

² Paul Fields and others, *WHAT IS QUALITY? A MANAGEMENT DISCIPLINE AND THE TRANSLATION INDUSTRY GET ACQUAINTED*, Traducció i qualitat Revista Tradumàtica : tecnologies de la traducció, N12, 2014, P ,406.

³ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 14.

⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص، 22.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

من خلال التعاريف السابقة فإذن أغلبها ركز على أن مفهوم الجودة يرتبط أساساً برضا الزبون ومدى وفاء المؤسسة بتطلعاته الحالية والمستقبلية، لكن هذا المفهوم لم يأتي دفعة بل كان نتيجة دراسات علمية استمر لمدة طويلة وأغلب الأدبيات والكتابات يتفقون على مرور هذا المفهوم عبر أربع مراحل متتالية ولكل مرحلة خصوصياتها ومساهماتها في تطور مفهوم الجودة، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً. مرحلة بداية القرن العشرين: التفتيش (الفحص):

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل لتاييلور الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وبموجبها سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر¹، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه².

ثانياً: مرحلة ضبط الجودة:

خلال الحرب العالمية الثانية أصبحت كمية صناعة الأسلحة في الولايات المتحدة الأمريكية كبيرة وضخمة، وليس لها الوقت الكافي لرقابة جودة كافة الإنتاج، ما أدى إلى استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة الإنتاج، وقد أتاحت خطط المعاينة تقدير جودة دفعات الإنتاج بناء على عينة إحصائية ممثلة للإنتاج الكلي، وتطبيق ضبط الجودة إحصائياً أدى إلى استبدال التفتيش الكلاسيكي للجودة بشكل تدريجي³.

ومع هذا فإن أول تطبيق للأساليب الإحصائية في مجال ضبط الجودة كان على يد العالم الإحصائي والتر شيوارت الذي يعد من أهم مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً، كما كانت لأفكار شيوارت تأثير بالغ على رواد الجودة مثل إدوارد ديمينغ و هارولد دوج وجورج إدوارد وآخرون ومساهماتهم في تطوير طرق ونظريات جديدة لضبط الجودة إحصائياً ومن بين هذه الطرق خرائط المراقبة وطريقة العينات ووسائل التحليل الاقتصادي، التي وضعت الأساس لنشاط ضمان الجودة الحديث وكان لها أثر في أفكار كل من ديمينغ وجوران اللذان أدخلوا مفهوم الضبط الإحصائي للجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة

¹ يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 5، 2007، ص 29.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 27.

³ David Autisser, Yvon Mougin, Jacques Ségot, Mesurer La Performance De Fonction De Qualité, Eyrolles, Paris, France, 2010, P. 50.

إعمار اليابان، ومن الجدير بالذكر أن هذه المرحلة تعتبر البداية العملية والحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث¹.

ثالثا. مرحلة ضمان الجودة:

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج²، ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفكرة (ضمان الجودة) جاءت انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي عرفه فايجنوم بأنه نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود الجميع في المؤسسة لتطوير الجودة (التخطيط) وإدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج منتجات وخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن³، وكذلك نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفضل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة والتي باسروا العمل بها في مختلف الشركات إضافة إلى تبنيهم وتحقيقهم لشعار " العيب الصفري"⁴، ويشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة⁵.

رابعا. إدارة الجودة الشاملة:

هي نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير بهدف نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المؤسسة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدرتهم بهدف التحسين المستمر⁶. وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

¹ على بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 31.

² محمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 22.

³ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 59.

⁴ على بوكميش، مرجع سابق، ص، 34.

⁵ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص، 59.

⁶ يوسف يومدين، مرجع سابق، ص، 31.

ومن خلال استعراض مراحل تطور الجودة يمكن استخلاص مايلي:

1. أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ(الوقاية خير من العلاج) ؛
2. مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور الزبون؛
3. الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات؛
4. دور الإدارة انتقل من الحرفي، رئيس العمال، وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.

واعتمادا على هذه المفاهيم، يمكن ذكر خصائص كل مرحلة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): تطور مفهوم الجودة.

المرحلة	الخصائص
مرحلة فحص الجودة	فحص في بعد نهاية الإنتاج لتأكد من مطابقة المنتج.
مرحلة ضبط الجودة	أهم الأساليب: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، وخرائط العملية، وخرائط الرقابة على الجودة.
مرحلة ضمان الجودة	- بداية فكرة ضبط الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة الجودة الشاملة. - قضايا هامة ومحورية: تكلفة الجودة، درجة الاعتمادية للسلع، التركيز على نظام العيب الصفري.
مرحلة إدارة الجودة الشاملة	- اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات بقضية الجودة. - الربط بين الجودة والربحية في المؤسسات. - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية. - إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد6، 2008، ص،178.

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن مفهوم الجودة تطور تاريخيا عبر أربع مراحل رئيسية، ففي مرحلة التفتيش كان يتم التأكد من جودة المنتج بعد إنتاجه أي أنه مطابق للمواصفات المطلوبة، لكن بعد اتساع حجم الإنتاج أصبح من المستحيل القيام بالتفتيش الشامل للمنتجات لذلك تم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية عن طريق العينات للحكم على أن الإنتاج ذو جودة مطابق للمواصفات، لكن هذا الأمر أصبح غير كافي لذلك تم التوجه نحو ضبط الجودة الشامل أي الوقاية بدل العلاج أي من خلال منع إنتاج

منتجات معيبة قبل حدوثها والتي كانت النواة الأولى لمرحلة إدارة الجودة التي أحدثت ثورة في مجال الإدارة التي اعتبرت فلسفة إستراتيجية وكسلاح تنافسي لتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

على الرغم من أنه لا يوجد اتفاق على مفهوم موحد للجودة إلا أنه هناك إجماع على أهمية الجودة من طرف أهم روادها ومنظريها لما تحققه من إضافة للمؤسسات وتظهر أهمية الجودة فيما يلي:

أولا. سمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ومحاولتها تلبية منتجات تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات الناشطة في نفس القطاع مثل سمعة السيارات الألمانية التي تتميز بسمعة جيدة نظرا لجودتها في نظر مستخدميها¹.

ثانيا: المنافسة:

تعد الجودة العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها²، ففي ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق أصبح لزاما على المؤسسات الاعتماد على تحسين جودة منتجاتها لضمان بقاءها في السوق أو زيادة حصتها السوقية الحالية.

ثالثا. المسؤولية القانونية وحماية المستهلك:

يتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات³، كما أن وضع مواصفات لجودة المنتج تساهم في حماية المستهلك من الغش أو المنتجات المقلدة وهذه الأخيرة تشكل خطر على صحة وسلامة المستهلك لتلك المنتجات.

رابعا. التكاليف والحصة السوقية:

الجودة المضمونة يمكن أن تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتوفير التكاليف وكلاهما يؤثران في الربحية وبذات الطريقة فإن تحسين الموثوقية والمطابقة للمواصفات يعني الحد الأدنى من العيوب وتقليل التكاليف،

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص، 31.

² مريم خلعج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1، 2016، ص، 118.

³ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص، 31.

وعليه فإن تحسين الجودة يمكن أن يقود إلى زيادة الحصة السوقية وبالنتيجة تحسين سمعة المؤسسة وزيادة حجم المبيعات¹.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

أولاً. بالنسبة للسلع:

تمتلك السلعة تسعة أبعاد تتمثل في²:

1- المظهر العام (Features): ويشمل ملامح السلعة وخصائصها الملموسة والمحسوسة التي من السهل إدراكها، مثل: اللون، والرونق الجمالي، والحجم وغيرها. فالمظهر العام للسلعة هو أول بعد من الأبعاد التي تجذب الزبون لتلك السلعة، ويعد من العوامل القوية التي تؤثر في قرارات الزبون، سواءً بجيازة السلعة أو الامتناع عنها للوهلة الأولى.

2- السمعة (Reputation): هي المعلومات السابقة عن السلعة، وخبرة الزبون ومدى الثقة مقارنة بالسلع الأخرى المعروضة في السوق ويعتمد هذا البعد بالدرجة الرئيسية على ما يتداوله المجتمع وما يتناقلونه عن جودة سلعة معينة.

3- الجمالية (Aesthetics): وتعني كيفية السلعة وجماليتها ورونقها وملمسها ومذاقها وغير ذلك من الجماليات التي تختص بها السلعة، وتؤثر تأثيراً بالغاً في رغبات المستهلكين.

4- الصلاحية والمتانة (Durability): هي المتانة في المنتج والسلعة المعروضة، ومعرفة العمر التشغيلي المتوقع للسلعة مقارنة بالسلع الأخرى، حيث يفترض أن لكل منتج وجود عمر تشغيلي يحدد بشكل سابق، ويتم اعتماده معياراً للمقارنة في وجود المنتجات الأخرى المعروضة.

5- الخدمات المصاحبة أو القابلية للخدمة (Serviceability): توفير خدمة التصليح أو التعديل أو الصيانة عند حصول مشكلة فنية ما نتيجة الاستخدام نتيجة مشكلة في التصنيع.

6- الاعتمادية أو المعلولية (Reliability): ثبات كفاءة الأداء الوظيفي للمنتج مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفي فترة زمنية معينة.

7- المطابقة (Conformance): وهي الدرجة التي تلي الوضع التصميمي المعياري للمنتج وتؤثر في خصائصه التشغيلية، فأى سلعة يجب أن يتم إنتاجها وفقاً للمواصفات والمقاييس المعتمدة من الجهات ذات العلاقة مع وجود دليل مرجعي لذلك.

¹ ربيعة بن بايرة، دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج نموذج مقترح لمؤسسة صناعية "الشركة العامة للإسمنت العراقية" معمل اسمنت كركوك، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 14، 2014، ص 235.

² شاكر بن احمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سابق، ص 79-80.

8-الأداء(Performance): السلعة تؤدي الوظيفة المفترضة كما ينبغي، مثل وضوح الصورة عند التصوير بالنسبة للكاميرا. أو السرعة بالنسبة للماكينة، وغير ذلك فحسن الأداء يشير إلى الخصائص الأساسية للمنتج.

9-الجودة المدركة(Perceived Quality) : مستوى رضا الزبون وإدراكه أن السلعة تحقق مستوى عاليا من الأداء وفقا لتجربته السابقة وتوقعاته، وتقاس الجودة المدركة بمستوى الرضا لدى الزبون، وذلك من خلال إجراء دراسات تقويم احتياجات الزبون في السوق ومستوى رضاه.

ثانيا. بالنسبة للخدمات

بناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع تسعة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة والمتمثلة فيما يلي¹:

1-الاعتمادية أو المعلولية (Reliability) : وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة.

2-الوقت المحدد (Timeline) :وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.

3-الأمان (Security): وهي درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.

4-المصداقية أو الموثوقية (Credibility)وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة.

5-فهم /معرفة الزبون (Understanding/Knowing Customer): ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات الزبون وتحديدتها.

6-الاستجابة (Responsivness) : وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة لزبون بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون.

7-الكفاءة والجدارة (Competence) : وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.

8 - الملموسية (Tangible) ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم.

9-الاتصالات (Communication) :وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون.

¹كشوش عمار، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص،7.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي انتهجتها ولاقت رواجاً لدى الكثير من المؤسسات الرائدة حول العالم، وأسهمت في تحسين تنافسية وأداء الكثير من المؤسسات، في هذا المبحث سيتم تناول كل من تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، أهم مبادئها الأساسية وإسهامات وكتابات أهم روادها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

توجد العديد من التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، يمكن ذكر البعض منها حسب التصنيف التالي:

أولاً. التعاريف التي تركز على هدف إرضاء الزبون:

1. يعرفها كل من *chopman and hall* إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث عن إرضاء بل إسعاد الزبون عند إشباع احتياجاته من السلع والخدمات وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات في المؤسسة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهم"¹. يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية هدفها هو إرضاء الزبون من خلال الابتكار على مستوى كل من المنتجات والعمليات الداخلية للمؤسسة.

2. يعرفها *Meshra And Sandilya*: "إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن فلسفة أو ثقافة تدعو إلى الالتزام الكامل من طرف الإدارة بإرضاء الزبون عبر التحسين المستمر والإبداع في كل جوانب المؤسسة"². بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن ثقافة الالتزام باتجاه الزبون اعتماداً على الإبداع وتطوير المنتجات.

ثانياً. التعاريف التي تركز على مبدأ التعاون بين العاملين:

1. تعريف جابولنسكي *Jablonski* بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، ويعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل³. يركز هذا التعريف على أهمية التعاون وروح الفريق في تحسين مستوى الجودة بشكل متواصل، وذلك من خلال تشارك المعرفة وصقل المواهب الفردية والجماعية.

¹ مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص، 65.

² R. C. Mishra, ANKIT SANDILYA, *Reliability and Quality Management*, New Age International, New Delhi, India, 2009, P, 141.

³ لعل بوكميش، مرجع سابق، ص، 65.

2. تعرفها منظمة التقييس العالمية *ISO* أنها "مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة للوصول إلى النجاح طويل الأجل من خلال تحقيق رضا الزبون، وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المؤسسة والمجتمع"¹. يبرز هذا التعريف مسؤولية كل الأفراد داخل المؤسسة تجاه الجودة، وأهمية الالتزام والمشاركة في استدامة المنفعة المتحققة للزبون في الأجل الطويل.

ثالثا. التعاريف المبنية على أساس التميز

1. يعرفها *Jean BRILMAN* على أنها "نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبون وتكلفة أقل"² في هذا التعريف تم التركيز على أهمية تحقيق رضا الزبون ومتطلباته بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين أي التفوق عليهم بالجودة المطلوبة بأقل سعر.

2. يمكن تعريفها أيضا على أنها "مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع وخدمات، الأفراد العاملين فيها، البيئة التي تقوم بها، وحتى البيئة التي تعمل فيها"³

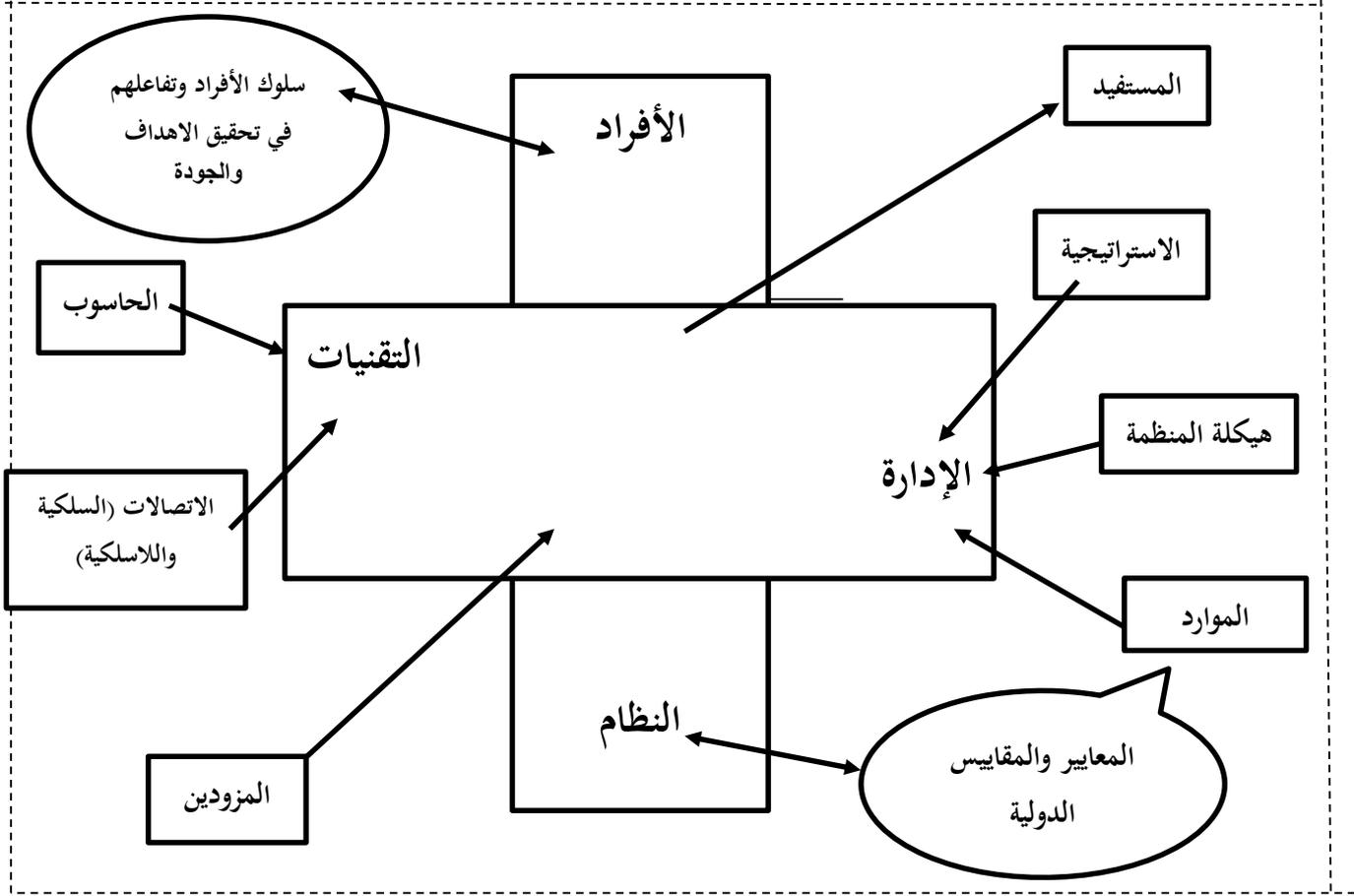
ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة أو منهج إداري يستند على اشتراك الإدارة وكافة العاملين في المؤسسة على تلبية رغبات الزبون وتطلعاته عبر التحسين المستمر للجودة والعمليات داخل المؤسسة".

¹ لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص، 64.

² بن علي عائشة، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان-، مجلة التنمية والاستراتيجية، المجلد 7، العدد 12، 2017، ص، 277.

³ اياذ عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص، 24.

كما يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق الشكل التالي:
الشكل رقم (2): الإطار العام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 47.

الملاحظ من خلال التعاريف السابقة الاختلاف في مفهومي الجودة وإدارة الجودة الشاملة، باعتبار الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى المسؤولية المشتركة والمتعدية، إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من تصميم المنتج إلى ما بعد البيع، والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالزبون، ويمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم الفروقات:

الجدول رقم (2): الفروقات بين النظرة التقليدية والحديثة للجودة.

النظرة الحديثة للجودة (إدارة الجودة الشاملة)	النظرة التقليدية للجودة
1- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.	1- الإنتاجية والجودة هدفين متعارضين.
2- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات الزبون.	2- تعريف الجودة هو تأكيد لمعايير ومقاييس معينة.
3- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا الزبون.	3- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.
4- تتحدد الجودة بتصميم المنتج وتحقق بالرقابة الفنية الفعالة.	4- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.
5- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.	5- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.
6- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج.	6- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.
7- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.	7- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.
8- العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.	8- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.

المصدر: قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 224

من الجدول السابق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أحدثت ثورة وغيرت مفاهيم الإدارة التقليدية حيث كان ينظر إلى الجودة على أنها تكلفة عكس النظرة الحديثة، كما كانت الجودة محصورة في نطاق ضيق داخل المؤسسة والسماح ببعض الأخطاء والمعيب عكس النظرة الحديثة التي تعتبرها جوهر كل عنصر وعملية داخل المؤسسة التي أولت أهمية كبيرة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي، عكس النظرة التقليدية التي لا تولى اهتماما لتطلعات الزبون.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

تمتلك إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في مجال الفكر الإداري بما ساهمت فيه في رفع أداء المؤسسات وتحقيقها التميز التنافسي في وقتنا الحالي والذي يعتبر أبرز أهدافها، لهذا سيتم معالجة في هذا المطلب كلا من أهمية وأهداف فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولا. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة إدارة الجودة الشاملة لها أهمية بالغة لكل من العملاء والعاملين والمؤسسة ككل ومنه تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. بالنسبة للعملاء:

يعتبر رضا العميل من أهم أهداف فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهمها، لهذا بالإمكان تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء في النقطتين التاليتين¹:

- أ. عامل الرضا إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلي رغبات الزبائن واحتياجاتهم، وبالتالي تحقق وتحوز رضاهم؛
- ب. عامل الولاء حيث أن احتفاظ المؤسسة بزبون موجود مسبقا وضامن ولائه لمنتجاتها أو خدماتها يكلفها خمس مرات أقل من اكتسابها لعميل جديد فضا من وراء الزبائن والاحتفاظ بهم مشروط بتقدم المنتجات والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم، على أن تحقق تناسبا بين الجودة والسعر.

2. بالنسبة للعاملين:

يعتبر العاملون أحد أبرز ركائز نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن اختصار أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العاملين في النقاط التالية²:

- أ. توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وعلى طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
- ب. رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- ج. اختصار الوقت في إنجاز الأعمال؛
- د. تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- هـ. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛

¹ بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الاساسيات-شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص، 112.

² المرجع السابق، ص، 115.

- و. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات؛
- ز. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- ح. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة؛
- ط. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن.

3. بالنسبة للمؤسسة :

إن انتهاج الكثير من المؤسسات الرائدة حول العالم فلسفة إدارة الجودة الشاملة حقق الكثير من النجاحات لها، وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية¹:

- أ. يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي يؤثر بدوره على حجم الطلب، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للمنتج أو الخدمة فإن الزبون سيكرر الإقبال عليه ويقنع الآخرين به؛
- ب. تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للمنتج أو الخدمة في ظل الجودة العالية للمنتجات والخدمات المعروضة، وهو ما يعني بالنسبة للمؤسسة تحقيق التميز من خلال تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، وهذا ما يحتم عليها الذهاب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمات ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها العميل منها، لذلك ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءا فاعلا في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.
- ج. يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة تكاليف باهظة تؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية، وربما حتى على بقائها في السوق، إذ أن ظهور وحدات معيبة في المنتجات أو عيوب في الخدمات له تكاليف باهظة داخل المؤسسة وخارجها، وهي تكاليف مضاعفة في الوقت والموارد المختلفة واليد العاملة والطاقات المستهلكة، بداية في إنتاج الوحدات المعيبة، وثانيا في استبدال أو إصلاح هذه الوحدات، وقد يضاف إليها تكاليف المسؤولية القانونية عن الجودة، وهي تلك التعويضات التي قد تدفعها المؤسسة للزبائن مقابل الأضرار التي قد تسببها لهم منتجاتها أو خدماتها غير الجيدة، حيث يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في مثل هذه المسائل.

ثانيا. أهداف ادارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الرئيسي والأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون وتحقيق تطلعاته من هذا الهدف الأساسي يمكن إبراز بعض الأهداف الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

¹ بلية حبيب، مرجع سابق، ص، 113-114.

1. التركيز على احتياجات الزبون وتطلعاته وترجمتها إلى مواصفات لتصميم المنتجات¹؛
2. تخفيض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي أي تحقيق الجودة من المرة الأولى²؛
3. تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج أو الخدمة³؛
4. يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، من خلال زيادة الحصص السوقية⁴؛
5. توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلا من التنافس؛
6. تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجيع الابتكار والإبداع من جهة أخرى؛
7. زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات واستجابتها بسرعة ومرونة⁵؛
8. تحدث تطورا في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي⁶:
 - أ. نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها، ومواصفاتها، والمسئولية عن تحقيقها؛
 - ب. أهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها؛
 - ج. سياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.

¹ نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 161.

² محمد عبد العال، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري، عمان، الأردن، 2009، ص، 46.

³ يوسف يومدين، مرجع سابق، ص، 31.

⁴ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، العدد، 2، 2011، ص، 17.

⁵ ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص، 31.

⁶ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد، 4، 2006، الجزائر، ص، 11.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الباحثون في تحديد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويمكن التركيز على هذه المبادئ التي اتفق حولها:

أولاً. التركيز على الزبون والتزام الإدارة العليا:

1. التركيز على الزبون:

تنطلق فكرة التركيز على الزبون من مبدأ رضا كل من الزبون الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة¹، حيث أن التركيز على الزبون هو أهم مبدأ تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة حيث تسعى المؤسسة لإشباع حاجات الزبون و تطلعاته بصفة مستمرة وقياس مدى رضاه عن جودة السلع والخدمات المقدمة باستمرار وتمثل خطوات تطبيق هذا المبدأ فيما يلي²:

- أ. فهم حاجات الزبون من ناحية التسليم، الوقت والجدارة الخ؛
- ب. توصيل حاجات وتطلعات الزبائن لكافة أجزاء المؤسسة؛
- ج. ضمان التوازن بين أصحاب المصلحة والزبائن من حيث الحاجات والتطلعات؛
- د. قياس مدى رضا الزبون عن جودة السلع، والعمل وفق النتائج؛
- هـ. إدارة العلاقات مع الزبائن.

2. التزام الإدارة العليا:

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ ودعم إدارة الجودة الشاملة، لأنه في ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، وكذلك من الضروري إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما ستحققه عملية التطبيق من حيث الترشيد وزيادة الأرباح. فإن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز في مستوى جودة المنتج أو الخدمة³.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص، 75.

² R. C. Mishra, ANKIT SANDILYA, Op .Cit, P, 138.

³ عمار بن عيشي، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 14، 2014، ص، 399.

ثانيا. التركيز على العمليات والوقاية من الأخطاء

1. التركيز على العمليات

تحقيق النتائج المرغوبة من إدارة الجودة الشاملة بفاعلية أكثر عندما يتم إدارة الموارد المتاحة والأنشطة المتعلقة بها كعملية ولتحقيق ذلك يجب المرور بالخطوات التالية¹:

- أ. تحديد العمليات المتعلقة لإنجاز النتائج المرغوبة؛
- ب. تحديد وقياس مدخلات ومخرجات العملية؛
- ج. تحديد روابط العمليات مع مهام المؤسسة؛
- د. تقييم نتائج وتأثيرات المخاطر المحتملة للعمليات على الزبائن والموردين وأصحاب العلاقة بالعمليات.
- هـ. تعيين بوضوح سلطات المسؤولية والمسائلة المتعلقة بتسيير العمليات؛
- و. تحديد كل من الزبون الداخلي والخارجي، الموردين، وأصحاب العلاقة بالعمليات؛
- ز. عند تصميم العمليات يجب الأخذ بعين الاعتبار خطوات العملية وكذلك مقاييس الرقابة على تدفق الأنشطة، الحاجة للتدريب، التجهيزات، الموارد المعلوماتية والأخرى اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

2. الوقاية من الأخطاء بدل التفتيش:

إن نظام الإدارة بالجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات، بل إن تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل نقص الجودة، ويجنب المؤسسة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف هذه المشاكل وتصحيحها وبالتالي يمكن تبني هذا النظام من تحقيق المنافع التالية²:

- أ. تقلل من المال والوقت اللذين ينفقان في اكتشاف المشاكل؛
- ب. تجعل العاملين مهتمين بصفة مستمرة بأهمية الجودة الشاملة؛
- ج. تسمو بالثقة في عملية الإنتاج.

¹ R. C. Mishra, ANKIT SANDILYA, Op .Cit, P° 138.

² قاسمي كمال، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص، 122.

ثالثا. مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

1. مشاركة العاملين:

إن العنصر البشري هو النواة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهو الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة لمنتجات وخدمات المؤسسة، باعتباره الجزء الفعال في كافة مستويات الإدارة للمؤسسة من المستوى القيادي إلى المستويات الإدارية الأدنى للمؤسسة، كما يتطلب المورد البشري في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- أ. تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛
- ب. تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في أن واحد، تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- ج. تشجيع الإبداع والابتكار؛
- د. زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في الفريق.

2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، وإنما يجعل منها عملية هامة مبنية على أساس الحقائق والمعطيات الميدانية والواقعية حول نشاط المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات وهذا لضمان استقامة العمل وتحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات والبعد عن العشوائية².

رابعا. التحسين المستمر وإدارة العلاقة مع الموردين:

1. التحسين المستمر

إن مفهوم التحسين المستمر مبني على فرضية أن عمل المؤسسة مبني على مجموعة من الإجراءات والخطوات والأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي فالتحسين المستمر لهذه العمليات هو الذي يضمن أداء أفضل لها، وبالتالي تحقيق جودة المنتج³.

2. إدارة العلاقة مع الموردين:

العلاقة مع الموردين من المنظور التقليدي هي علاقات قصيرة الأمد وتحكمها طبيعة التكاليف، بينما ترى فلسفة إدارة الجودة الشاملة العلاقة مع الموردين على أنها علاقات طويلة الأمد وترتكز على الجودة التي يقدمها الموردين من بضائع وخدمات ولا يلعب السعر أو التكاليف إلا دورا محدودا بهذا الشأن⁴.

¹ مريم خلج، عبد القادر برانيس، مرجع سابق، ص، 110.

² لعللى بوكميش، مرجع سابق، ص، 88.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص، 48.

⁴ يحيى كاظم حمود، روان محمد منير، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص، 29.

المطلب الرابع: الإسهامات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

إن تطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكلها الحالي لم يكن وليد فترة زمنية محددة إنما كان بفضل إسهامات العديد من المختصين والمهتمين بمجال الجودة. ولكن ما يميز هذه الإسهامات هو اختلاف مجالات تركيزها، فمن الجانب الإداري والتنظيمي قدم كل من ديمينغ وجوران مجموعة من المبادئ والأسس التي تساعد على بناء البنية التحتية للجودة، في حين ركز كروسبي على المعيب الصفري وسبل تحقيق المطابقة وسلامة الأداء، بينما قدم أرماند فايجنوم مفهوم السيطرة الشاملة للجودة كأساس للتفوق التنافسي. وتمثل المدخل الياباني في مجمل الأفكار التي قدمها ايشيكاوا والتي تؤسس لثقافة الجودة الشاملة كمنهج للتغيير التنظيمي في المؤسسات.

أولا. الإسهامات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري (ديمينغ وجوران):

أبرز المساهمات التي تؤكد على مسؤولية الإدارة العليا، المبادئ التنظيمية، وسياسة الجودة في المؤسسة جاء بها كل من ديمينغ وجوران. وفيما يلي يتم التطرق إليها.

1. إدوارد ديمينغ (Edward Deming 1900-1993)

يلقب ديمينغ بأب الجودة، نظرا لإسهاماته العديدة لتأسيس مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي أهم المجالات التي تبرز وجهة نظره المتعلقة بهذا المدخل.

- أ. المبادئ الأربعة عشر: قدم ديمينغ مجموعة من المبادئ التنظيمية تساعد إدارة المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها اتجاه الجودة، وتدعم التزامها يمكن تلخيصها كما يلي¹:
 - تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها؛
 - على إدارة المؤسسة أن تعي تغير هدف الرقابة من التركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على اكتشافها ومحاسبة المتسببين من خلال الرقابة الوقائية؛
 - تبني فلسفة التحسين والتطوير لمواجهة التحديات، حيث يجب على كافة العاملين في كل مستويات المؤسسة أن يتعلموا مفهوم الجودة؛
 - تبني العلاقة بين المؤسسة والموردين على الثقة المتبادلة والتعاون فيما بين الطرفين وذلك لأن مصالحهما واحدة، فالمؤسسة تنظر إلى الموردين على أنهم شركاء لها؛

¹ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 32-33.

- تحسين نظام الإنتاج باستمرار، بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم السلعة والعمل، ويقع على عاتق الإدارة حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعروفة؛
 - الاهتمام بالتدريب، يشمل التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين من خلال إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة؛
 - القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة لإبداع وتشجيع الاقتراحات وتسعى لتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بالشكل المطلوب؛
 - القضاء على الخوف، من خلال تشجيع الإدارة الاتصالات الفاعلة بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروف مناسبة، بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب؛
 - تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل وتفعيل دورها لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - التخلي على الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك التي تساعد العاملين الوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية، أي منع وقوع الأخطاء تماما أثناء عمليات الإنتاج؛
 - تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، لأن وضع أهداف رقمية أمام العاملين لكي يسعوا إلى تحقيقها يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة؛
 - تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكينهم أداء أعمالهم بالشكل الأفضل؛
 - إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات اللازمة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة وكذلك الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ب. أمراض ديمغ السبعة القاتلة:
- قد أشار ديمغ إلى أن هناك سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة سماها الأمراض السبعة القاتلة أو المميتة وهي¹:
- عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف؛

¹ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص، 66.

- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل فقط؛
- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد، وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة؛
- التغييرات الكثيرة في الإدارة؛
- الإدارة على أساس الكم فقط؛
- عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة؛
- ارتفاع التكاليف الغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

2. إسهامات جوزيف جوران (Joseph Juran) (1904-2008):

يعتبر جوران من الشخصيات المحورية في تاريخ الجودة، هو مهندس شارك سنة 1924 في تطوير الأساليب الإحصائية للجودة في قسم مراقبة الجودة في مصنع وسترن إلكترونيك في شيكاغو، في خمسينيات القرن الماضي، مثل ديمغ بناء على طلب المؤسسات اليابانية لإلقاء محاضرات على مديري المؤسسات، في سنة 1951 تلقى كتابه دليل مراقبة الجودة رواجاً كبيراً في اليابان¹، ففي تطور لاحق لأفكار جوزيف جوران فقد قدم سنة 1986 فكرة أطلق عليها ثلاثية الجودة وهي حسب رأيه تعالج الجودة من خلال ثلاث عمليات وهي²:

أ. **تخطيط الجودة:** وتتم من خلال بناء برنامج لمستوى الجودة، ويمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، وإن الهدف من التخطيط هو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات التي تسهل على المؤسسة معرفة توقعات الزبون ويتم التخطيط وفق ما يلي:

- تحديد المستفيد أو الزبون؛
- تحديد احتياجات الزبائن وتوقعاتهم؛
- تطوير المنتج بمستوى توقعات الزبون واحتياجاته.

ب. **مراقبة الجودة وضبطها:** وتتم من خلال تقييم الأداء الفعلي لإنتاج ومقارنته بالأداء المستهدف أو المخطط، مع تحديد أوجه القصور ومحاولة تقليل الانحاز والأهداف المخططة، ثم الاستمرار باستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة أوجه القصور.

ج. **تحسين الجودة:** حيث يتم وفق هذه المرحلة كسر مستويات الجودة التي تحققت فعلاً³.

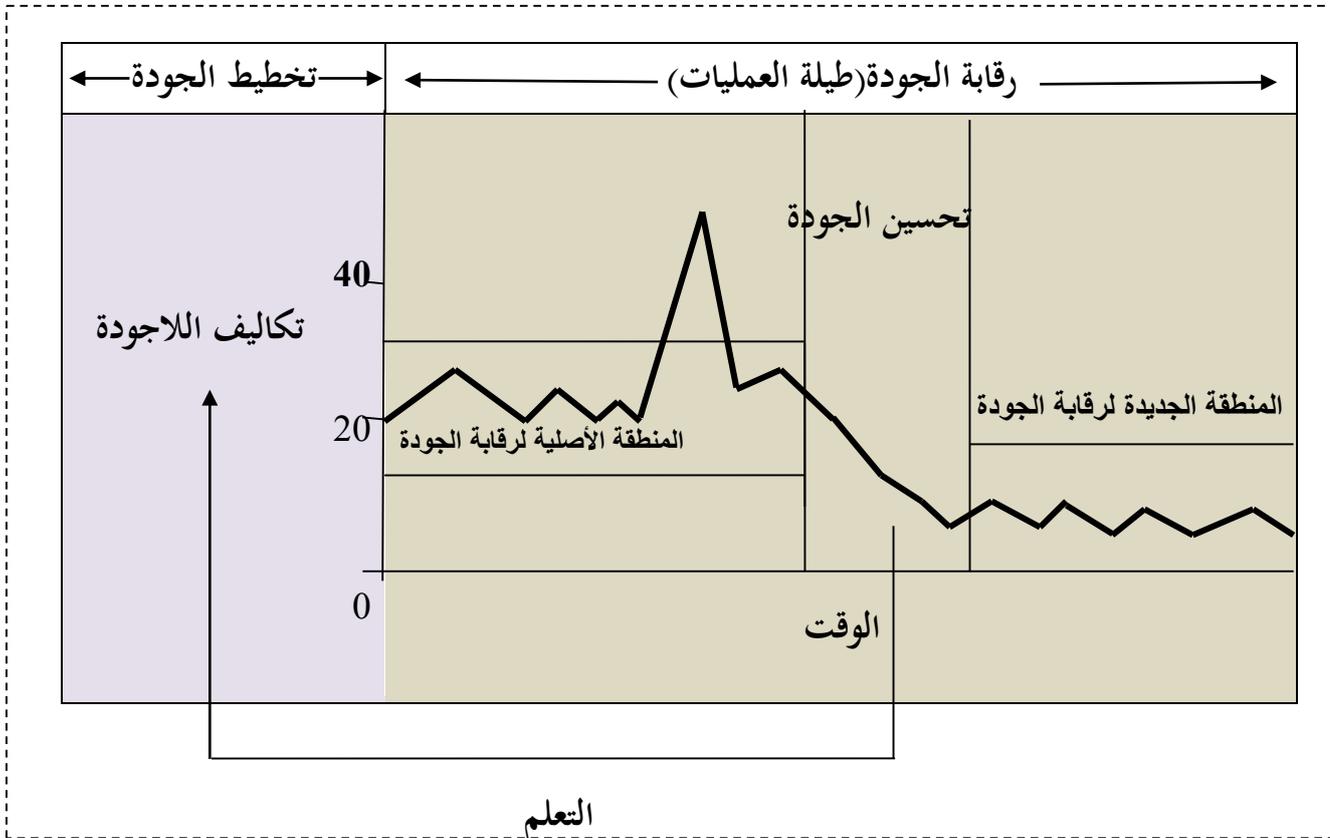
¹ Frédéric CANARD, Op.Cit. , P, 192.

² مهادي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي أو الخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 94.

³ Frédéric CANARD, Op.Cit. , P, 193.

والشكل التالي يشرح ثلاثية جوران:

الشكل رقم (3): مراحل تحسين الجودة وفق جوران.



Source: Behnam Neyestani, *Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement*, Munich Personal RePEc Archive, Germany, 2017, P, 8.

ثانياً. البحث عن المعيب الصفري والمطابقة مع المواصفات حسب منظور كروسبي:

يعد فيليب كروسبي من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، كانت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة كروزبي الأمريكية، تنقل بين العديد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة في مؤسسة مارتن ماريتا في الفترة الممتدة من 1965 إلى 1979. في سنة صدر له كتاب حرية الجودة (*Quality is Free*) الذي لقي رواجاً خلال تلك الفترة¹.

جاء فيليب كروسبي بما يسمى بالمعيب الصفري *Zero defect* أي أن المعيبات تساوي صفراً في إطار العملية الإنتاجية عكس الآخرين الذين يقبلون جودة المنتج في حدود 95% أو 97%، حيث يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة أي مدى مطابقة جودة المنتج للمواصفات الموضوعية الخاصة بالجودة عندما عرف الجودة بأنها المطابقة

¹ موقع <http://www.al-malekh.com/vb/f451/13659/> تم الاطلاع يوم 2017/12/18 في 19:56

للمواصفات¹. كما حدد كروسي أربع عشرة نقطة تعتبر عصارة أفكاره التي تركز عليها فلسفته وتمثل فيما يلي²:

1. يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة لديها التزام بالجودة طويل الأجل؛
2. تشكيل فرق جودة من مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة؛
3. تحديد أين تكمن المشاكل الحالية والمحتملة؛
4. تقدير تكلفة الجودة وبيان كيفية استخدامها كأداة إدارية؛
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة والتأكيد على التزام الجميع بذلك؛
6. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها؛
7. وضع برنامج يوضح كيف نصل إلى انعدام العيوب؛
8. تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم اتجاه برامج الجودة؛
9. تكريس ما يسمى بـ "يوم انعدام العيوب *a Zero defect Day*" لضمان أن الجميع أدركوا التوجه الجديد؛

10. تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين على مستوى الفردي وللفرق أيضاً؛
11. تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بالصعوبات التي واجهوها أثناء محاولتهم تحقيق أهداف الجودة؛
12. الاعتراف بجهود العاملين اللذين كانت لهم مساهمات فعالة في تحسين الجودة؛
13. تشجيع اجتماعات الإدارة للعمل على تحسين الجودة؛
14. إعادة هذه الخطوات باستمرار للتأكيد على أن تحسين الجودة عملية لا تنتهي.

ثالثاً. التفوق من خلال السيطرة الشاملة على الجودة من منظور فايجنوم :

يعد فايجنوم أول من نادي باستخدام مصطلح الرقابة الشاملة على الجودة، حيث عمل في شركة جنرال إلكتريك وبذلك أمكنه من استخدام نظام شاملاً للرقابة على الجودة *Total Quality Control* من أجل بقاء استمرارية الجودة لدى جميع العاملين في الشركة³. وبني مبدأه على ضرورة التعرف على مشكلات الجودة حال حدوثها في أي مستوى من مستويات الإنتاج. ووضع مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج، ووجه بتكوين مجلس للجودة مهمته التعرف على مشاكل الجودة وتعيين

¹حيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص، 95.

²إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص، 31.

³مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص، 94.

فرق لتحسين الجودة¹، ويرى "فايغنبوم" أنه من الضروري أن تنطلق عملية الرقابة من مرحلة تصميم المنتج، على أن تنتهي عندما يصل المنتج إلى يد الزبون يبقى راضيا عنه، كما يرى بأن كافة أقسام المؤسسة تتحمل جزءا من مسؤولية تحقيق الجودة التي تقع في الأخير على عاتق من يؤدون العمل، وهذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة متميزة وهذا ما يسميه ب "الجودة من المنبع"، كما أنه يولي الجودة أهمية أكبر من حجم أو كمية الإنتاج، إذ أنه يعطي للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج في حالة حدوث مشاكل أو اختلالات في جودة المنتج²، كما أكد على ما يعرف ب "هدف الصناعة التنافسي" والذي يقصد به إنتاج منتج حيث يتم تصميم، بناء، تسوي وإدامة الجودة عند مستويات تكلفة اقتصادية جدا تحقق الرضا التام للزبون³، وخلص "فايغنبوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة، وهي تمثل معايير نجاح إدارة الجودة الشاملة، وهي⁴:

1. أن الجودة عملية واسعة على مستوى المؤسسة ككل؛
2. أن الجودة هي ما يقوله الزبون؛
3. أن الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينهما اختلاف؛
4. أن الجودة تتطلب الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل في الوقت ذاته؛
5. أن الجودة أسلوب إدارة؛
6. أن الجودة والإبداع يعتمد كل منهما على الآخر؛
7. أن الجودة عملية أخلاقية؛
8. أن الجودة تتطلب التحسين المستمر؛
9. أن الجودة هي الطريق الأكثر مردودية والأقل تكلفة في طريق الإنتاجية؛
10. أن الجودة تنفذ من خلال نظام شامل يرتبط بالزبائن والموردين.

¹ مبارك داوود سليمان وعلي عبد الله الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 1، 2015، السودان، ص، 7.

² بلية حبيب، مرجع سابق، ص، 92.

³ بوحرد فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص، 24.

⁴ بلية حبيب، مرجع سابق، ص، 94.

رابعاً. المدخل الياباني حسب أفكار إيشيكاوا (Ishikawa)

يعتبر من أشهر منظري الجودة درس الهندسة في جامعة طوكيو، حيث حصل على دكتوراه في الهندسة وأصبح بروفيسورا سنة 1960، كما تحصل على جائزة ديمينغ للجودة ومن أشهر مؤلفاته "ما هي رقابة الجودة الشاملة؟" الطريقة اليابانية"¹، ويعتبر إيشيكاوا أحد أكبر رواد استخدام أدوات الرقابة مثل مخطط السبب والأثر وكذلك استخدامه لما يسمى "الأدوات السبع لرقابة الجودة"، حيث أنه بإمكان حل 95% من مشاكل الجودة بواسطة هذه الأدوات والتي يمكن اختصارها فيما يلي²:

1. **مخطط باريتو:** الذي يفيد بأن 80% من المشاكل تعود إلى 20% من الأسباب، وفي نفس الوقت 20% من المشاكل تعود 80%.
2. **خرائط المطابقة:** فهي أداة يعتمد عليها لدراسة ظاهرة معينة، حيث تعرض بيانات هذه الظاهرة خلال فترة معينة.
3. **مخطط الانتشار:** يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين، وذلك بغرض تحديد نظرة أولية عن العلاقة.
4. **خرائط الرقابة:** تصمم هذه الخرائط لإبراز الاختلاف في الإنتاج والتعبير عنه بصورة رقمية وبيانات كمية.
5. **قائمة المراجعة:** وهي جمع وتسجيل معلومات نوعية وكمية المتعلقة بالمشكلة المطروحة وتصنيفها وتنظيمها لتحديد مواطن الخلل.
6. **المخططات البيانية ... الخ.**
7. **مخطط تحليل السبب والأثر:** تسمى أيضا مخطط إيشيكاوا وعظم السمكة، حيث يوضح هذا المخطط أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة المراد حلها، إذ يتم تحديد المشكلة أولا ويتم وضعها في رأس السمكة، ثم يتم رسم خط الوسط الذي يربط رأس السمكة بمؤخراتها، التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة، حيث تتفرع على خط الوسط فروع ثانوية، والتي تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة³.

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Kagan Page, London, UK, 3rd Edition, 2012, P, 48.

² Behnam Neyestani, *Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement*, Munich Personal RePEc Archive, Germany, 2017, P, 8.

³ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص، 109.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة 9001

لما أصبحت الجودة لها مكانة بارزة وأولتها المؤسسات اهتماما بالغا والثورة التي أحدثتها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس إطار مرجعي يتضمن متطلبات لوضع نظام إدارة الجودة فعال وكفاء داخل المؤسسة، لذلك سيتم تناول في هذا المطلب العناصر التالية: مفهوم وتطور نظام إدارة الجودة، متطلباته، خطوات الحصول على شهادة ISO 9001 ومزايا وعيوب الحصول عليها.

المطلب الأول: مفهوم وتطور نظام إدارة الجودة

في هذا المطلب سيتم تناول مفهوم وتطور نظام إدارة الجودة وفق ما يلي:

أولا. التعريف بسلسلة المواصفات ISO9000:

إن مصطلح "ISO" هو اسم المنظمة الدولية للتقييس، الذي يأتي أصله من الكلمة "ISOS" والتي تعني "متساو"¹. وهي ليست اختصارا للتسمية المعروفة "International Standardization Organisation" وفي الموصفات تعني "ISO" تساوي الشيء مقارنة مع المواصفات، حيث أن "ISO" هي منظمة دولية غير حكومية وليست جزءا من منظمة الأمم المتحدة، وتعتبر كافة المواصفات والمعايير الصادرة عن المنظمة اختيارية ولا يتم تطبيقها بالجبر مع أن الكثير من البلدان تبنتها كمواصفات وطنية خاصة بها². أنشئت منظمة "ISO" سنة 1947 وهي "منظمة عالمية تجمع منظمات الوطنية للتقييس لأكثر من 110 دولة، وتهدف إلى تعزيز وتطوير التقييس والأنشطة المتعلقة به حول العالم، تهدف إلى تسهيل تبادل السلع والخدمات بين بلدان العالم وتطوير التعاون في المجالات الفكرية، العلمية، التقنية والاقتصادية"³. ويعرف ISO 9000 على أنه "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة صدرتها المنظمة العالمية للتقييس سنة 1987، وتحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها، من سلع أو خدمات تتوافق أو تتفوق على حاجات أو رغبات أو توقعات الزبون"⁴

¹بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص، 41.

²حضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص، 35.

³Pierre LONGIN, Henri DENET, *Construisez votre qualité*, DUNOD, Paris, France, 2eme Edition, 2008, P, 185.

⁴بوقلقول الهادي، لموي امينة، مدى تأثير الحصول على شهادة الايزو 9000 في اداء المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 7، 2017، 249.

وتتكون سلسلة مواصفات ISO 9000 من مجموعة من المعايير القياسية المتنوعة حسب أهدافها وغايتها، وأيضاً باختلاف نوع وطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وتمثل فيما يلي¹:

1. المواصفة ISO 9000: بعنوان "المفردات والأساسيات"، ويصف أساسيات نظام إدارة الجودة وتحديد المصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة.

2. المواصفة ISO 9001: يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة حيث أن المؤسسة تحتاج إلى إثبات قدرتها على توفير المنتجات التي تلي متطلبات الزبائن والمتطلبات التنظيمية المعمول بها والتي تهدف إلى تعزيز رضا الزبائن.

3. المواصفة ISO 9004: هو إرشادات لتحسين الأداء، والهدف من هذا المعيار هو تحسين أداء المؤسسة ورضا الزبائن والأطراف ذات العلاقة.

ثانياً. مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001:

يعرف نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO8402 بأنه " مجموعة الإجراءات والعمليات والوسائل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة"².

ويعرف أيضاً على أنه " مجموعة من الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها، والمقاييس أو المواصفات التي يجب توفرها في عملها الإنتاجي (سلع أو خدمات) والمحددة من قبل المنظمة الدولية أو العالمية للمقاييس في مسعى منها للحصول على إحدى شهادتها"³.

ويعرف كذلك على أنها " مرجعية دولية للشروط الواجب توفرها من ناحية إدارة الجودة، وكذا تنظيم العلاقة بين المؤسسات"⁴.

يعتمد نظام إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ والتي تبنتها من فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن حصرها في العناصر التالية:

1. التركيز على الزبون: المؤسسة مرتبطة بالزبون، لذلك عليها أن تفهم حاجياته الحالية والمستقبلية، وكذلك معرفة متطلباته الاجتهاد لمعرفة أذواقه.

¹ Pierre D. Landry, *The ISO 9000:2000 Essentials A practical handbook for implementing the ISO 9000 Standards*, Canadian Standards Association, CANADA, 3ed Edition, 2001, P, 10.

² SALAIMI FAYROUZ, *Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité*, thèse de doctorat, Tlemcen, Algérie, 2016, P, 28.

³ مراد اسماعيل، داني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 1، 2016، ص، 72.

⁴ هوان بوعبد الله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعات التقليدية والحرف -دراسة حالة مؤسسة دراسة حالة مؤسسة " GHAZEL-EL DATTE " بسكرة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، 2019، ص، 159.

2. القيادة: إن القادة هم الذين يديرون المؤسسة، يقومون بإنشاء محيط داخلي لها ويحافظون عليه، ويجعل الأفراد تحت قيادتهم يطمحون لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. مشاركة الأفراد: إن الأفراد في مختلف المستويات هم وقود المؤسسة وإسهامهم في اتخاذ القرارات يعطي قابلية أكثر لاستعمالهم في تحقيق أهدافها.

4. النظرة العملية: حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات وذلك بتحديد العمليات وتسييرها بدقة يجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها.

5. استعمال قاعدة جيدة لاتخاذ القرارات: بحيث على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

6. المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والموردين: حيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساهم في خلق القيمة.

7. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر كهدف دائم للمؤسسة والذي يركز عليه نظام إدارة الجودة، والذي يهدف إلى رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى.

ثالثا. تطور إصدارات نظام الجودة ISO9001:

لقد تطورت متطلبات نظام إدارة الجودة من إنشائها أول مرة سنة 1987 بعدة إصدارات آخرها إصدار سنة 2015، وتمثل في خمسة إصدارات هي:

1. الإصدار الأول 1987:

خلال فترة 1986-1987 أصدرت اللجنة الفنية TC176 مجموعة من المواصفات كان أولها: ISO8402 والخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة، ثم تلا ذلك سلسلة من المواصفات ISO9000، ISO9001، ISO9002، ISO9003، ISO9004، والخاصة بنظام الجودة وضمائها، وطبقا لإجراءات نظام ISO9000 يجب أن تتم مراجعة كل المواصفات، ثم يعاد التأكيد عليها كل أربع أو خمس سنوات على الأقل¹.

2. الإصدار الثاني 1994:

هذا الإصدار كان يحتوي على أربعة معايير، حيث نطاق هذه معايير يشمل كافة مجالات الأنشطة للمؤسسة وتمثل فيما يلي²:

¹ بوحود فتيحة، مرجع سابق، ص، 31.

² Gilles Teneau, Jean-Guy Ahanda, *le guide commenté des normes et référentiels*, EYROLLES, Paris, France, 2009, P, 31.

أ. المواصفة ISO9001: هذا المعيار يغطي كافة أنشطة المؤسسة مثل التصميم، الإنتاج، التطوير والتركيب وكافة الأنشطة المساعدة.

ب. المواصفة ISO9002: هذا المعيار يغطي كل المؤسسات التي نشاطها يتركز على الإنتاج والتركيب والأنشطة المساعدة فقط.

ج. المواصفة ISO9003: هو متعلق بالمؤسسات التي يقتصر نشاطها على الفحص والاختبار النهائي.

د. المواصفة ISO9004: هو دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال للإدارة¹.

وأكد على ضمان الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية بدلاً من مجرد فحص المخرجات النهائية للمؤسسة.

3. الإصدار الثالث 2000:

هذا الإصدار جاء كتغيير جذري وجوهري لإصدارات السابقة حيث أدخل مفهوم السيولة أو العملية كما أنها تبنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأساس لهذه المتطلبات، حيث تم إختصار المواصفات "ISO9001، ISO9002، ISO9003" في المواصفة "ISO9001" وتمثل هذه المواصفات في:

أ. ISO9000 : تشمل التعريفات والمصطلحات.

ب. ISO9001 : تشمل متطلبات نظام إدارة الجودة.

ج. ISO9004 : إرشادات لتحسين الأداء.

ومن أهم التغييرات التي تمت في هذا الإصدار ما يلي²:

- تقليل عدد المعايير.
- متطلبات واضحة لتحقيق رضا العميل والتحسين المستمر؛
- مدخل يعتمد على إدارة العمليات؛
- هيكل منطقي بشكل أكبر؛
- أصبح أكثر سهولة من طرف منظمات الأعمال والمؤسسات الصغيرة؛
- التوجه إلى إرضاء الزبائن وكل الأطراف المعنية.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص، 381.

² نجيم العزاوي، المدخل الإداري ومعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات ايزو، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 84.

4. الإصدار الرابع 2008:

هذا التعديل تضمن تعديلات خاصة بالمواصفة ISO9001:2000 لتحل محلها ISO9001:2008، غير أنها لم تصدر متطلبات جديدة بل أعطت توضيحا للمتطلبات التي نص عليها إصدار سنة 2000¹، وكذلك زيادة الانسجام مع معيار الإدارة البيئية ISO14000 توضيح أكثر لمتطلبات الصادرة في الإصدار السابق².

5. الإصدار الخامس 2015:

هذا التعديل تضمن بعض التغييرات الهامة لكن ليست جوهرية وتمثل التعديلات التي جاء بها 2015: ISO9001 فيما يلي³:

- أ. إعادة هيكلة محتوى المواصفة؛
- ب. تبني المواصفة لمنهجية التفكير المبني على المخاطر " Risk based thinking " ، وهو أسلوب لتحديد المخاطر والفرص التي قد تواجهها المؤسسة داخلياً أو خارجياً؛
- ج. بعض التغييرات كانت عبارة عن حذف بعض المتطلبات في الإصدار السابق، كان أشهرها حذف البنود الخاصة بدليل الجودة، وممثل الإدارة، والإجراءات الوقائية؛
- د. تغيير مبادئ نظام إدارة الجودة والجدول التالي يوضح هذه التغييرات:

الجدول رقم(3): التغييرات الحاصلة بين اصدار 2008 واصدار 2015.

مبادئ إدارة الجودة حسب ISO9001:2015	مبادئ إدارة الجودة حسب ISO9001:2008
التركيز على العميل	التركيز على العميل.
التزام العاملين وهو تقوية من مشاركتهم بالإضافة إلى التركيز على الكفاءات.	مشاركة العاملين.
المقاربة بالعمليات (النظام هو إدارة مجموعة من العمليات المترابطة) .	المقاربة بالعمليات + مدخل النظام في الإدارة.
اتخاذ القرارات بناء على الأدلة (الحقائق الكاملة ليست دائما متاحة في توقيت اتخاذ القرار) .	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
التحسين (المنظمات الناجحة تركز على التحسين)	التحسين المستمر.
إدارة العلاقات (أي تقوية العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة).	العلاقات ذات المصلحة المتبادلة مع الموردين.

Source: Luis Miguel FONSECA, José Pedro DOMINGUES, Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and Improvement, Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, 2017, P, 919.

¹ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص، 31.

² John S Oakland, Op Cit, P, 247.

³ المواصفات الدولية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001: 2015:

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أنه هناك تغيرات هامة في مبادئ نظام إدارة الجودة بين إصدار 2008 وإصدار 2015 حيث تقلص عدد المبادئ من سبعة الى ستة مبادئ حيث تم دمج مدخل النظام على المقاربة بالعمليات وكذلك التغيير في اتخاذ القرارات يكون بناء على الأدلة وليست الحقائق التي يمكن ألا تكون متوفرة في توقيت اتخاذ القرار وتوسيع مفهوم العلاقات بعدما كانت محصورة في المورد إلى توسيعها إلى الأطراف ذات المصلحة، وفي الجدول التالي يوضح أهم التعديلات في المصطلحات بين إصدار 2008 وإصدار 2015.

الجدول رقم (4): أهم التغيرات في المصطلحات بين إصدار 2008 و2015.

ISO9001:2015	ISO9001: 2008
المنتجات والخدمات	المنتجات.
يستخدم بدلا عنه(غير مطابق) وأيضا غير محدد في بند معين من المواصفة.	الاستثناءات.
المعلومات الموثقة.	الوثائق والسجلات.
بيئة تنفيذ العمليات.	بيئة العمل.
المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية.	المنتجات المشتراة.
المزود الخارجي.	المورد.
مشاركة الأفراد.	اندماج الأفراد.
التحسين.	التحسين المستمر.
اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة.	اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق.
إدارة العلاقات.	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين.

المصدر: عبد الناصر علك حافظ، قتيبة ناظم فرمان، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية (iso9000:2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 101، 2017، ص، 108.

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015

بعد إصدار نظام إدارة الجودة سنة 2015 والذي أحدث الكثير من التغييرات عن إصدار سنة 2008 ومن أهم هذه التعديلات كان في متطلبات نظام إدارة الجودة والتي تتمثل فيما يلي¹:

أولاً. إطار المؤسسة (The context of organization) :

يتضمن إطار المؤسسة العناصر التالية:

1. فهم سياق المؤسسة: على المؤسسة أن تحدد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها.
2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة: بسبب تأثيرهم الحالي أو المتوقع على قدرة المؤسسة على استمرار تقديم منتجات وخدماتها والتي تتوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات الأخرى لذلك يجب على المؤسسة تحديد ما يلي:

أ. الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؛

ب. متطلبات هذه الأطراف المهمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؛

ج. استعراض ورصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بالأطراف المهمة ومتطلباتهم ذات العلاقة.

3. تحديد مجال ونطاق نظام إدارة الجودة: يجب على المؤسسة تحديد حدود وامكانية تطبيق نظام

إدارة الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ. الموضوعات الداخلية والخارجية؛

ب. متطلبات الأطراف المهمة ذات العلاقة؛

ج. منتجات وخدمات المؤسسة.

ثانياً. القيادة (Leadership):

إن نجاح أي نظام إدارة الجودة يعتمد بشكل كبير على القيادة، لأن قيادة المؤسسة هي التي تخلق المناخ المناسب لنجاحه، لذلك يجب أن تظهر إدارة المؤسسة قيادتها والتزامها تجاه نظام إدارة الجودة من خلال:

أ. تحليل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة؛

ب. ضمان أن سياسة الجودة وأهداف نظام إدارة الجودة قدم تم وضعهما وأنها متوافقة مع استراتيجية

المؤسسة ويتم تطبيقها داخل المؤسسة؛

¹ الإطار المرجعي ISO 9000 اصدار 2015.

- ج. تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر؛
 د. توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة؛
 هـ. تشجيع التحسين المستمر؛
 و. توجيه ودعم الأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؛
 ز. وضع ونشر سياسة الجودة؛
 ح. يجب أن تتأكد إدارة المؤسسة من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات العلاقة قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها داخل المؤسسة.
 كما يجب على إدارة المؤسسة التزامها تجاه الزبون من خلال التأكد من:
 أ. تحديد متطلبات الزبون وفهمها والالتزام بها بشكل دائم؛
 ب. تحديد والتعامل مع المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات؛
 ج. المحافظة على تعزيز رضا الزبائن.

ثالثا. التخطيط (Planning):

- يعتبر التخطيط من أهم العناصر التي يجب القيام بها لنجاح نظام إدارة الجودة وتحقيقه أهدافه المرجوة، وتتمثل أهم ممارسات التخطيط فيما يلي:
1. عند التخطيط لنظام إدارة الجودة تنظر المؤسسة إلى المسائل الداخلية والخارجية والمتطلبات وتحدد المخاطر والفرص؛
 2. يجب على المؤسسة أن تخطط لإجراءات التعامل مع المخاطر والفرص مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجراءات يجب أن تكون متناسبة مع الآثار المحتملة على مطابقة المنتجات والخدمات؛
 3. تضع المؤسسة أهدافا للجودة على مستوى المهام والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة والتي يجب أن تكون متوافقة مع سياسة الجودة، قابلة للقياس والرصد، لها علاقة بتطابق المنتجات ورضا الزبائن؛
 4. عندما تخطط المؤسسة لكيفية تحقيق أهداف الجودة يجب أن تحدد الموارد المطلوبة، ماذا ستفعل، المسؤول، متى تنتهي وكيف يمكن تقييم النتائج؛
 5. عندما تحدد المؤسسة أن هناك حاجة لإجراء تعديلات على نظام إدارة الجودة فإن ذلك يجب أن يتم بطريقة مخططة مع الأخذ بعين الاعتبار: الغرض من التغيير والعواقب المحتملة، تكامل نظام إدارة الجودة، توفر الموارد وتوزيع وإعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

رابعاً. المساندة والدعم (Support):

إن نجاح نظام إدارة الجودة يستدعي توفير مجموعة من الموارد للدعم والمساندة للسير الحسن للنظام وتمثل فيما يلي:

1. يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المادية والمعنوية والبشرية اللازمة لإنشاء والتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؛
2. يجب على المؤسسة أن تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة والتأكد من كفاءاتهم؛
3. يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها على وعي بكل من سياسة الجودة، أهداف الجودة ومساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة والأثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة.

خامساً. التشغيل (Operation):

على المؤسسة أن تقوم ببعض الممارسات لتحقيق السير الجيد لعملياتها ونجاح نظام الإدارة لديها وتمثل هذه الممارسات فيما يلي:

1. يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة؛
2. التواصل مع الزبائن للحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات والتعامل مع استفسارات والتعامل مع الطلبات ووضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؛
3. تحديد متطلبات الزبون من المنتجات والخدمات والقيام بمراجعتها وتغييرها مع توثيق هذه التغييرات؛
4. القيام بعمليات تصميم وتطوير للمنتجات والخدمات؛
5. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية؛
6. يجب على المؤسسة القيام بتنفيذ الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة؛
7. يجب على المؤسسة أن تنفذ ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج أو الخدمة قد استوفيت؛
8. يجب على المؤسسة التأكد من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تحديدها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام الغير مقصود لها أو بيعها.

سادسا. تقييم الأداء (Performance Evaluation) :

لنجاح نظام إدارة الجودة وتحقيقه الكفاءة والفعالية المرجوة يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم الأداء وذلك من خلال ما يلي:

1. **الرصد والقياس والتحليل والتقييم:** يعد القياس والمراقبة والتحليل والتقييم أمرا بالغ الأهمية لتقييم أداء نظام إدارة الجودة، والهدف من ذلك هو التعبير عن الأداء الكمي والنوعي لنظام إدارة الجودة وتقديم تقرير عن مدى تلبية العمليات لأهدافها المعلنة.

2. **التدقيق الداخلي:** يجب على المؤسسة القيام بتدقيقات على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة:

- أ. متطابق مع متطلبات المؤسسة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها ومتطلبات هذه المواصفة؛
- ب. مطبق بفعالية ومحافظ عليه.

3. **مراجعة الإدارة:** تلتزم إدارة المؤسسة بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفاءته وفعالته وتماشيه مع إستراتيجية المؤسسة.

سابعاً. التحسين (Improvement):

يجب على المؤسسة أن تحدد وتختار فرص التحسين وأن تنفذ إجراءات لازمة للتوافق مع متطلبات الزبائن ولتعزيز رضا الزبائن وهذا يجب أن يشمل:

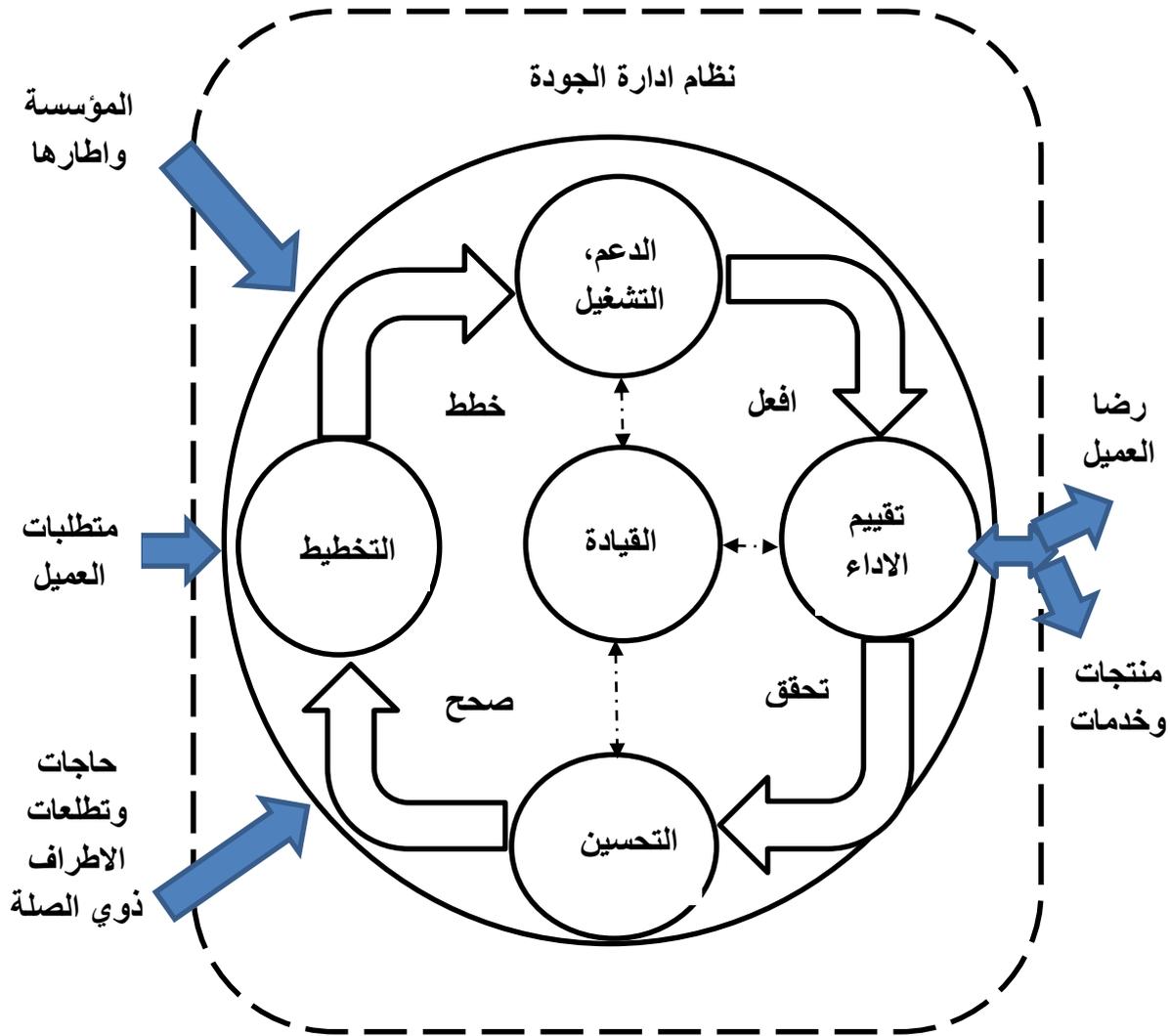
- تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات علاوة على التطلعات المستقبلية والمتوقعة؛
- تصحيح أو منع أو تقليل الآثار الغير المرغوب فيها؛
- تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

1. **عدم التطابق والإجراءات التصحيحية:** عندما تحدث عدم مطابقة بما فيها تلك الناجمة عن الشكاوى فإنه يجب على المؤسسة:

- أ. التفاعل مع عدم المطابقة وحسب الاقتضاء اتخاذ إجراء لضبط الحالة وتصحيحها والتعامل مع تبعاته؛
- ب. تقييم ما إذا كانت الحالة تقتضي إجراء للتخلص من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها في أماكن أخرى عن طريق تحليل حالة عدم المطابقة وسبب حدوثها وتحديد إذا حدثت من قبل؛
- ج. يجب على المؤسسة الاحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل على طبيعة حالات عدم المطابقة ونتائج أي إجراءات تصحيحية.

2.التحسين المستمر: تلتزم المؤسسة باستمرار أن تحسن من ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة، وأن تضع في عين الاعتبار مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك احتياجات أو يجب التعامل معها كجزء من التحسين المستمر.

الشكل رقم(4): نظام ادارة الجودة حسب اصدار سنة 2015



Source :Itay Abuhav, ISO 9001:2015- A Complete Guide to Quality Management Systems, Taylor & Francis Group, USA, 2017, P, 418.

المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO9001

المؤسسات التي ترغب في الحصول على شهادة ISO 9001. والحفاظ عليها يجب عليها المرور بمجموعة من المراحل المتواصلة والمتسلسلة، لذلك سيتم تناول في هذا المطلب النقاط التالية: مرحلة الاستعداد للتسجيل، مرحلة الحصول على الشهادة، مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

أولاً. مرحلة الاستعداد للتسجيل:

هي المرحلة التي يتم فيه التحضير والاستعداد لتتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية للجودة ISO9001¹، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية²:

1. اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية ضرورة تطبيق نظام الجودة والالتزام به؛
2. كتابة سياسات وإجراءات ما تقوم به من أعمال أو ما يعني توثيقها؛
3. إعداد دليل للجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً لكل ما يتعلق بقضايا الجودة داخل المؤسسة وتطبيق محتوياته لمدة ثلاث أشهر على الأقل؛
4. الاتصال بالمنظمات المعتمدة بإصدار شهادات الايزو ISO واختيار الأنسب منها؛
5. إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام ومن الضروري التأكد من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي وحصلوا على شهادة تثبت ذلك³.

ثانياً. الحصول على الشهادة:

للحصول على شهادة ISO 9001 تلتزم المؤسسة بالمرور بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، وتشمل الخطوات التالية⁴:

1. التعاقد المسجل أي الجهة المرخصة التي يمكنها أن تمنح الشهادة؛
2. قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛
3. التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
4. قيام المسجل بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؛

¹ فتحى احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص، 240.

² نجم العزاوي، مرجع سابق، ص، 72.

³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص، 111.

⁴ المرجع نفسه.

5. قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة؛
6. منح الشهادة بناء على توصيات فريق التدقيق الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

ثالثا. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

إن حصول أي مؤسسة على الشهادة لا يعتبر نهاية المطاف بل يجب الاستمرار في عملية تحسين الجودة، أو المحافظة على الأقل على المستوى اللائق الذي وصلت إليه المؤسسة، والذي منحت عليه المؤسسة الشهادة لأجله، كما ستخضع المؤسسة إلى التدقيق كل ستة شهور، وقد تحدث تدقيقات مفاجئة في حالة ورود شكاوى من منتجات المؤسسة التي منحت لها الشهادة، وسيتم شطب المؤسسة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها¹.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الحصول على ISO9001

إن الحصول على شهادة ISO 9001 يعتبر هدف أغلب المؤسسات حول العالم إن لم نقل كلها إلا أنه توجد بعض العيوب للحصول على الشهادة، لذلك سيتم تناول في هذا المطلب كل من مزايا وعيوب الحصول على شهادة ISO 9001.

أولا. مزايا الحصول على شهادة ISO9001 :

تجني المؤسسة الكثير من الفوائد الناجمة عن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001، سيتم محاولة عرضها فيما يلي:

1. التحقق من أن المؤسسة وأن كل من منتجاتها وخدماتها متحكم بها بشكل جيد؛
2. زيادة ثقة الزبون في منتجات المؤسسة عن طريق الإشهاد من طرف مؤسسة مستقلة وكذلك عن طريق احترام متطلبات معايير معترف بها؛
3. الحصول على قدرات ومعارف من أجل تطوير حصة المؤسسة والمساعدة على دخول الأسواق المحلية والعالمية²؛
4. إن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤدي إلى وضع مقاييس ومؤشرا للرقابة على العمليات ما يؤدي إلى تقليص الأخطاء ما ينتج عن تخفيض تكاليف الالاجودة والتكاليف بشكل عام؛

¹ فتحى احمد يحيى العالم، مرجع سابق، ص.245.

² Daniel durent, Maurice Pillet, *QUALITE EN PRODUCTION De l'ISO 9000 à Six Sigma*, EYROLLES, Paris, France, 3eme Edition, 2010, P.187.

5. إن تطبيق نظام إدارة الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وكذلك التحسين المستمر للجودة في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى¹.

ثانيا. عيوب الحصول على شهادة ISO9001:

رغم المزايا والمحسن التي تكتسبها المؤسسة عند حصولها شهادة ISO9001 إلا أنه هناك بعض السلبيات ويمكن إجمالها فيما يلي²:

1. يتطلب الكثير من الموارد والوقت لتطبيق متطلباته وكذلك يتطلب الكثير من العمل الرسمي مما يقلص من مرونة نظام إدارة الجودة؛
2. التقييم والتسجيل يعتبر هو الآخر مكلف بالنسبة للمؤسسة؛
3. عدم التخطيط الجيد للنظام قد يجعل عبئا على المؤسسة ومكلفا جدا لها؛
4. الحاجة إلى تغيير سلوك العاملين يخلق الكثير من المشاكل للإدارة فمنذ أي تغيير في النظام يقابل غالبا بالمقاومة من طرف العاملين.

¹ Laurent BUISINE, *La Qualité et son management en industrie Pharmaceutique: s'imposer un cadre restrictif ou plutôt s'ouvrir à de nouveaux horizons*, thèse docteur en pharmacie, université de lorraine, France, 2016, P, 45.

² R. C. Mishra, ANKIT SANDILYA, *Op .Cit, P, 159*.

الخلاصة:

بعد التعرف على مجموعة المفاهيم المتعلقة بالجودة التي تكتسي أهمية بالغة في وقتنا الحالي، يمكن القول أن هذا المفهوم عرف تطورا تاريخيا ليصل لما عليه اليوم فلاهتمام بالجودة كان قديم قدم الانسان، لكن هذا المفهوم عرف تطورا خلال بداية القرن العشرين بفضل إسهامات مجموعة من الباحثين والكتاب الذين ساهموا في تطوره لنصل إلى ما يسمى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من أهم الأساليب الإدارية، ويمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي نذكر منها:

- هناك اختلاف من الباحثين حول مفهوم الجودة لصعوبة قياسها، فهناك من يراها على أنها المطابقة للمواصفات فيما يراها الآخرون بأنها القدرة على تلبية متطلبات الزبون وتطلعاته.
- تظهر أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة في أنها تحسن من سمعتها وقدرتها على المنافسة من خلال أنها تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة حصتها السوقية.
- تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم المعاصرة والتي تقوم على جعل الجودة محور المؤسسة وذلك بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها وعملياتها.
- إدارة الجودة الشاملة تعتبر رضا الزبون هدفها الرئيسي من خلال العمل على تحقيق متطلباته ومواكبتها.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر أحد أركان نجاحها وتحقيقها لأهدافها.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على العنصر البشري ومشاركته في اتخاذ القرار وتحقيق نجاحها والتعاون فيما بينهم.
- يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9001 الإطار المرجعي للمؤسسة لبناء نظام إدارة الجودة فعال.
- يقوم نظام إدارة الجودة ISO 9001 على مجموعة من المتطلبات التي يجب على المؤسسة الالتزام بها لضمان نجاح نظام إدارتها.
- هناك ارتباط بين نظام إدارة الجودة ISO9001 وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك بتبنيها لمبادئ هذه الأخيرة.

الفصل الثاني:

البعد الاستراتيجي للجودة

كأداة لصناعة المزايا

التنافسية.

تمهيد:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الشائعة لما يكتسيه من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في أنها تساهم في استدامة المؤسسة وبقائها، لذا تعتبر الميزة التنافسية هدف كل مؤسسة تنشط في سوق يتميز بالديناميكية وحدة المنافسة.

ولذلك تحاول المؤسسة المرح بين كفاءتها ومواردها الخاصة وإتباع إستراتيجية تنافسية تساهم في تحقيقها لميزة تنافسية، وتعتبر الجودة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيقها للميزة التنافسية حيث في ظل المنافسة الحادة التي أصبحت تسود السوق أصبح إرضاء الزبون من أولويات المؤسسة، لهذا تحاول المؤسسة إرضاءه عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة تلي توقعات الزبون وتطلعاته، ما جعل الجودة تحتل بعد استراتيجيا نظرا لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.

وانطلاقا مما سبق سيتم محاولة من خلال هذا الفصل إبراز البعد الاستراتيجي للجودة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية استحوذ على اهتمام الكثير من اهتمامات الباحثين في مجال الإدارة، باعتبارها أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، حيث أن الميزة التنافسية تعتبر مقياس لنجاح المؤسسات واستمراريتها، والذي بدوره يخضع لاستدامة هذه المزايا التنافسية حيث أن الأمر أصبح ليس متوقفا على الوصول إلى هذه المزايا التنافسية بل العمل على استدامتها. سيتم استعراض في هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومؤشرات قياسها بالإضافة إلى إلقاء الضوء إلى الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

يتناول هذا المطلب مجموعة من التعاريف للميزة التنافسية حسب الكثير من الكتاب في هذا المجال، بالإضافة إلى تعريفها من منظور اقتصادي، شروطها وخصائصها وأخيرا التعرف على أهميتها.

أولا. تعريف الميزة التنافسية

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين من طرف شركة ماكينزي للاستشارات وذلك نتيجة للنجاح التي حققته الشركات اليابانية في ذلك الوقت، فرغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من التميز بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها، وفي سنوات الثمانيات من نفس القرن بدأ هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها مايكل بورتر خلال تلك الفترة¹.

فالميزة التنافسية حسب *Michael Porter* تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها كما ذكر، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة².

وقد اختلفت التعاريف في هذا المجال حسب وجهات نظر متعددة، يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

1. يرى البعض أن الميزة التنافسية تكمن في الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تمنح المؤسسة تفوقا عن منافسيها المباشرين³. فامتلاك الميزة التنافسية، حسب هذا التعريف، مصدره الخصائص التي يتميز

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، 111.

² بن حنين بوجمعة، بن عبو الجلال، تطبيقات ادارة المعرفة ومساهماتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ب مؤسسة *Polyma* لصناعة الاغلفة البلاستيكية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد الثالث، 2017، ص، 21.

³ Jean Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, *MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL Du Marketing a L'orientation -Marche*, DUNOD, Paris, France, 7^{ème} Edition, 2008, P, 250.

بها منتج أو العلامة، والتي يكون لها الدور الكبير في اختيار الزبون لمنتجات المؤسسة نظير السمعة والمكانة التي تمتلكها المؤسسة في السوق مقارنة المنافسين.

2. ويتم تعريفها بأنها "الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفا عن المنافسين). لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية. فالاختلاف يجب أن يساعد المؤسسة على زيادة الحصة السوقية، ويساهم في زيادة ربحيتها"¹. وفي نفس المضمون فالميزة التنافسية بأنها أي شيء تختلف به المؤسسة عن المؤسسات الأخرى اختلافا إيجابيا لصالح المؤسسة والزبون وأصحاب المصالح².

وعليه يمكن القول بأن مفهوم الاختلاف والتميز الإيجابي لمنتجات المؤسسة بالمقارنة بالمنافسين هو جوهر الميزة التنافسية، وهذا التميز يجب أن يساهم في الرفع من الحصة السوقية للمؤسسة وربحيتها.

3. أما هناك من يرى أنها أي شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها تميزا إيجابيا عن المنافسين من وجهة نظر الزبون أو المستعمل النهائي للمنتج³. فالزبون يمكن اعتباره هو الحكم النهائي على درجة تميز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق.

4. وقد تصنف الميزة التنافسية إلى: ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، والتي تمثل قيمة لدى الزبون من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء؛ أما عن الميزة الداخلية فهي تتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف التصنيع وتكاليف الإدارة، مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين⁴.

بناء على هذه التعريفات يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات، كما يلي:

- أ. ترتبط الميزة التنافسية بخلق القيمة لدى الزبون، ومدى إدراكه للمنفعة المتحققة من المنتج ودرجة تميزه؛
- ب. خصائص المنتج وقدرته على تحقيق الاشباع لدى الزبون تعكس مستوى تفوق المؤسسة عن المنافسين في السوق؛

¹المنظمة العربية لتنمية الإدارة، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، القاهرة، مصر، 2008، ص، 60.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2012، ص، 315.

³ زكريا مطك الدوري، أبو بكر احمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص، 8.

⁴ نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الأفق لدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 3، 2017، ص، 159.

ج. يتجاوز مفهوم الميزة التنافسية تحقيق الاشباع المتميز للزبون، ليحقق متطلبات الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة؛

د. الميزة التنافسية تعكس مدى تحكم المؤسسة في الأداء، من حيث التكاليف واستغلال الموارد والإمكانات.

ثانيا. المنظور الاقتصادي للميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية من المنظور الاقتصادي على أنها " قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من المنافسين، حيث أن القيمة الاقتصادية هي الفرق بين الفوائد المحققة للمؤسسة من طرف الزبائن الذين يشترون منتجات وخدمات والتكاليف الاقتصادية لهذه المنتجات والخدمات"¹، كما أن حجم الميزة التنافسية هو الفرق بين القيمة الاقتصادية التي تستطيع تحقيقها المؤسسة والقيم الاقتصادية للمنافسين². فالمؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية لزبائنها بشكل أكبر من المنافسين في السوق الذي تنشط فيه، ويمكن قياسها وفق ما يلي³:

1. الفائدة (B) التي يتحصل عليها المستهلك، والتي تمثل مجموع المنافع الناتجة عن استخدام المنتج أو الخدمة (الخصائص المادية والمعنوية)؛

2. فائض المستهلك: وهو الفرق بين المنافع B التي يتحصل عليها المستهلك وسعر المنتج أو الخدمة P. فالمستهلك لا يقتني منتجا إلا إذا كان الفائض موجبا. ونفس المستهلك لا يقتني المنتج من عند نفس المؤسسة إلا إذا كان هذا الفائض هو الأعلى مقارنة بمنافسيها؛

3. القيمة الاقتصادية المحققة (VC) من قبل المؤسسة تنشأ من الاختلاف بين الفائدة B التي يتحصل عليها المستهلك وتكلفة المنتج C.

$$VC=B-C$$

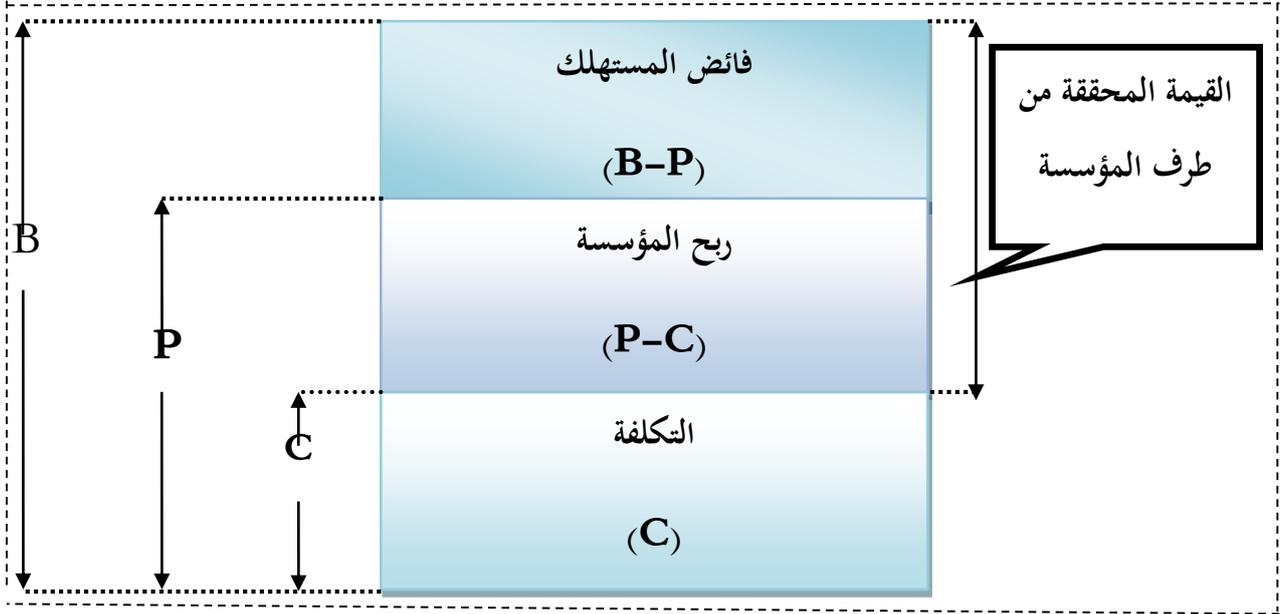
¹ Frank Rothaermal ,*Strategic Management*, McGraw-Hill ,New York ,USA,3rd Edition ,2017,P , 151،

² Jay Bernay , William Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Case* ,PEARSON ,London ,United Kingdom, 5 th Edition , 2015 ,P,30.

³ بومعروف الياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011، ص، 57.

ويمكن تبسيط الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(5): القيمة الاقتصادية المحققة من طرف المؤسسة.



المصدر: بومعرف الياس، دور الإدارة الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011، ص، 57.

حيث يمكن أن تأتي الميزة التنافسية من مصدرين مختلفين هما¹:

- أ. عندما تخلق المؤسسة فوائد ملموسة لزيائنها أكبر من المنافسين بنفس التكاليف الاقتصادية.
- ب. عندما تخلق قيمة الملموسة حيث تكون تكاليف المؤسسة أقل من تكاليف المؤسسة المنافسة.

ثالثا. شروط وخصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الشروط والخصائص، يمكن ذكر البعض منها ضمن العناصر التالية:

1. شروط الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية²:

- أ. حاسمة، تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- ب. الاستمرارية بمعنى يمكن أنها تدوم خلال الزمن؛
- ج. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

¹ Jay Bernay, William Hesterly ,Op Cit, P,30.

² ومايي كلثوم، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد7، 2017، ص، 321.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

2. خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹:

- أ. نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- ب. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ج. تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- د. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن؛
- هـ. ينبغي أن تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- و. تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

رابعا. أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، كما تعتبر مفتاحا لنجاحها واستمرارها، وتتمثل أهميتها من خلال² :

1. تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لهم تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو في الاثنين معا؛
3. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل؛
4. إن كون المزايا التنافسية تتسم بالاستمرار والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
5. نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 155.

² عيسى بحة، العبداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، الجزائر، العدد6، المجلد6، 2016، ص، 216.

فامتلاك الميزة التنافسية يعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء الزبائن.

المطلب الثاني: أشكال الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

تختلف أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها باختلاف ظروفها وإمكاناتها وتوجهاتها، كما توجد مجموعة من المؤشرات التي تساعد على قياس حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، في هذا المطلب سيتم تناول كل من أشكال الميزة التنافسية والمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياسها.

أولا: أشكال الميزة التنافسية.

إن امتلاك الميزة التنافسية يعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، ويمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية هما:

1. ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين¹، ونعني بها أيضا قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر ربح². ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل يمكن الارتكاز على ما يلي³:

أ. **اقتصاديات الحجم:** حيث أن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج، وذلك على أساس توزيع التكاليف الثابتة على الحجم الكلي، غير أن هذا لا يعني زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب لأن هذا سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف من قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق، فحجم الإنتاج الكبير له عيوبه، مثل الخسائر الكبيرة عند انخفاض حجم الطلب لأن التكلفة الثابتة الكبيرة يتم تحميلها في هذه الحالة على حجم الإنتاج أقل.

ب. **اقتصاديات المجال:** تتمتع المؤسسة بوفورات المجال لما تنشط في عدة مجالات متشابهة، وتنخفض التكلفة نتيجة اشتراك مجموعة من المنتجات في مجال واحد، ويجدر ذكر أن هذا قد يؤدي إلى عدم التركيز على أي من هذه المجالات، كما أن المؤسسة قد تصبح غير قادرة للاستجابة إلى رغبات العملاء في الوقت

¹ وهابي كلثوم، مرجع سابق، ص، 321.

² بن خليفة احمد، بعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والمالية، الجزائر، العدد8، 2017، ص، 551.

³ بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص، 26.

المحدد، لكني يبقى على المؤسسة التي ترغب في اكتساب ميزة أقل تكلفة أن تعتمد على وفورات المجال إذا كانت تنتج منتجات مشتركة في المجال.

ج. **اقتصاديات التعلم:** حيث يؤدي تعلم طرق وتقنيات الإنتاج إلى تخفيض التكاليف بشكل واضح، وهنا لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يتعدى ذلك إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وعليه فقدرة المؤسسة على التعلم يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

د. **تصميم العمل:** يمكن تحقيق كفاءة أكثر العمليات عن طريق إعادة تصميمها، وذلك قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة أو يكون باستخدام التكنولوجيا الحالية، حيث يمكن من تقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية، بتحليل العملية ودراسة سبل تحسينها، وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، دمج عمليتين في عملية واحدة، تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم، تبسيط العمل..... الخ.

هـ. **تكنولوجيا الإنتاج:** وذلك من خلال الاستثمار في بناء تكنولوجيا تساعد على تخفيض التكاليف، حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة في تخفيض زمن الإنتاج وتقليل استهلاك الطاقة... الخ، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المترتبة عن تطبيق تكنولوجيا جديدة، خاصة من حيث تأثيرها على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل، وما تتطلبه من تكاليف التدريب والتعلم.

2. ميزة التمييز:

تعني ميزة التمييز قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما يمتاز به من جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..... الخ¹، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل². وتستمد ميزة التميز المنتج من خلال عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية³:

أ. الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب في ممارستها كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛

ب. تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛

ج. التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

¹ مولحسات آيات الله، شراد ياسين، دور المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 13، 2017، ص، 273.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 128.

³ أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016، ص، 155.

د. التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
هـ. حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
و. الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ثانياً. مؤشرات قياس الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تساعد على قياس الميزة التنافسية منها النوعية مثل الجودة ومدى رضا العميل، ومؤشرات كمية والتي تمكننا من قياس الميزة التنافسية بشكل أفضل لأنها تتميز بالدقة وسهولتها قياسها، وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

1. المؤشرات المالية:

ميز كل من *Jay Bernay* و *William Hesterly* على أنه هناك أربع مؤشرات مالية لقياس الميزة التنافسية وتمثل فيما يلي¹:

-معدل الربحية: يتم حساب الربحية وفق ثلاث نسب وتمثل فيما يلي:

-العائد على الأصول (ROA): وهو مقياس للعائد من الاستثمارات الإجمالية داخل المؤسسة، في العادة كلما كان أكبر كان أفضل للمؤسسة، ويقاس وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي الارباح}}{\text{اجمالي الاصول}} = \text{العائد على الاصول}$$

- العائد على حقوق المساهمين (ROE): وهو مقياس للعائد من استثمارات المساهمين في المؤسسة، وعادة كلما كان أكبر يكون أفضل، ويقاس وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي الارباح}}{\text{اجمالي المساهمات العادية}} = \text{العائد على حقوق المساهمين}$$

-هامش الربح الإجمالي: ويتم قياسه وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{المبيعات}} = \text{هامش الربح الاجمالي}$$

¹Jay Bernay, William Hesterly, Op Cit, P, 36.

ب-معدلات السيولة: يتم حساب معدلات السيولة وفق معدلين هما:

- **معدل السيولة الحالية:** هو مقياس لقدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها الحالية من الأصول القابلة لتحويلها نقدا في خلال فترة قصيرة وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل السيولة الحالية} = \frac{\text{الأصول الحالية}}{\text{الالتزامات الحالية}}$$

- **معدل السيولة السريعة:** وهو مقياس لقدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها القصيرة الأجل بدون بيع مخزونها. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الحالية} - \text{المخزون}}{\text{الالتزامات الحالية}}$$

ج-معدلات النشاط: وتقيس هذه النسب مدي فاعلية المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة ومدي نجاح الإدارة في الاستخدام الفعال لتلك الأموال وتتمثل فيما يلي:

- **معدل دوران المخزون:** وهو مقياس لسرعة دوران مخزون المؤسسة ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

- **معدل دوران الحسابات المستحقة:** يقيس متوسط الوقت الذي تأخذه المؤسسة لجمع حقوقها من الزبائن ويتم قياسها حسب ما يلي:

$$\text{معدل دوران الحسابات المستحقة} = \frac{\text{المبيعات السنوية على الحساب}}{\text{الحسابات المستحقة}}$$

2. **الحصة السوقية:** هي عبارة عن المبيعات المؤسسة محددة ومحسوبة خلافاً فترة معينة، حيث يمكن حساب الحصة السوقية للمؤسسة بواسطة القيمة (قياس المبيعات بالوحدات النقدية) أو بالحجم (في هذه الحالة المبيعات مقاسة بالوحدات الفيزيائية) هذا المؤشر يستخدم لقياس حجم وتأثير الميزة التنافسية للمؤسسة¹، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على مؤشرات وتتمثل فيما يلي²:

¹ Régis Dumoulin, Gilles Guieu, Pierre Xavier Meschi, Franck Tannery, LA STRATEGIE de A a Z, DUNOD, PARIS, France, 2010, P, 139.

² بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص، 26.

$$\frac{\text{المبيعات الاجمالية}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية الإجمالية}$$

$$\frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{اجمالي المبيعات أكبر المنافسين}} = \text{الحصة السوقية النسبية (القوة التنافسية)}$$

وكلما كانت النتيجة أقرب إلى الواحد، فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، إذا كانت النتيجة مساوية من الواحد معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها ذاتها قيمة أكبر المنافسين في السوق.

3. تكلفة الإنتاج: أن متوسط تكلفة الإنتاج بالقياس مع تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن الميزة التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الإنتاج عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها¹.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

إن فكرة استدامة الميزة التنافسية أصبحت من القضايا المهمة في وقتنا حيث أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الكتاب والباحثين، لهذا سيتم تسليط الضوء عليها من خلال تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، محدداتها والعوامل الرئيسية في بنائها.

أولا. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إن تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كان نتاج الكثير من الدراسات والبحوث ل يتم الوصول لتحديد مفهومها وخطوطها العريضة.

1. ظهور فكرة استدامة الميزة التنافسية:

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو *George Day* عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر سنة 1985 في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات الزبون². وفي هذا الصدد، فقد انقسم الباحثين إلى فئتين: الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة وأن عمل الإستراتيجية أن يحقق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما أكدته دراسة

¹ احمد شمس الدين بوعرار، مرجع سابق، ص، 34.

² ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص، 7.

Ghemawat سنة 1986 لتي حملت عنوان الميزة التنافسية ودراسة *Porter* سنة 1996 بعنوان "ما هي الإستراتيجية"، أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية كانت من الممكن في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانات مالية و إنتاجية ضخمة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة *Hamel et Parahalad* سنة 1994 في دراستهما المنافسة من أجل المستقبل ودراسة *Daveni* سنة 1995 بعنوان الصراع مع المنافسة الفائقة (*Hypercompetition*)¹.

2. المقصود باستدامة الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية المستدامة أنها "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمات الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها"².

ولقد قدم *Jay Barney* أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة واعتبرها "الريح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين والمحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية"³.

يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها "التفوق المستمر للمؤسسة عن باقي المنافسين نتيجة تطبيق إستراتيجية فريدة أو مميزات جديدة لا يمكن للمنافسين تقليدها مما يسمح لها بتحقيق الأرباح بشكل دائم".

ثانيا. محددات الميزة التنافسية المستدامة

استدامة الميزة التنافسية لا يمثل أمرا سهلا خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغيير السريع والتنافس الشديد الأمر الذي يلزم على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والتي تتمثل فيمايلي⁴:

1. أسس التنافس حيث يتطلب بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق توافر مجموعة من الأصول

¹ ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد21، المجلد 7، 2012، ص، 45.

² زكريا مطك الدوري، أبو بكر احمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص، 9.

³ بن شايب محمد، دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد2، المجلد 6، 2016، ص، 429.

⁴ قاصب حسين، براق محمد، تأثير العلاقات العامة على تعزيز استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد12، 2017، ص، 123.

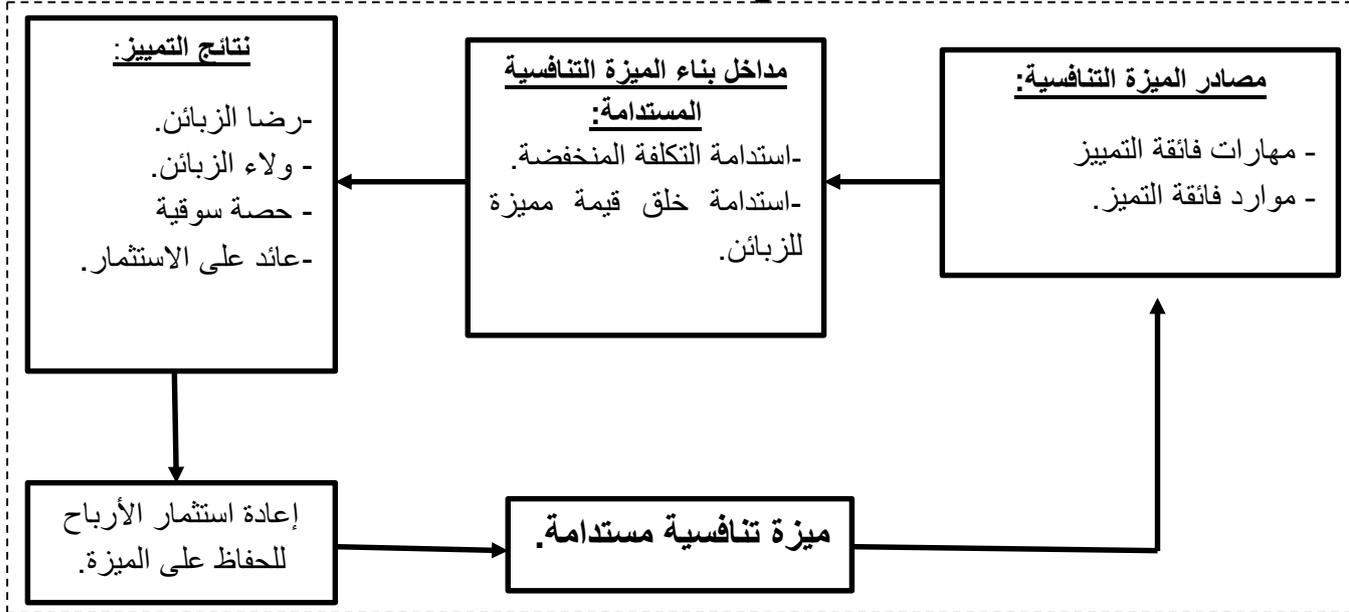
والموارد والقدرات التنافسية فالاستراتيجية التنافسية التي تعني بالجودة مثلا تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلعة قادرة بتقديم قيمة معينة للزبون ونفس الشيء بالنسبة للاستراتيجيات التنافسية الأخرى.

2. ميدان التنافس ذلك أنه على المؤسسة أن توظف قدراتها التنافسية في المكان المناسب أي عليها تحديد المنتجات والأسواق المستهدفة التي تتنافس بها.

3. اختيار المؤسسة لمنافسيها فضمن المؤسسة لاستمرارية ميزتها التنافسية يكون من خلال تحديدها لهوية منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم لأجل التركيز على نقاط ضعفهم في بناء ميزة يصعب عليهم تقليدها.

4. طرق التنافس فبناء ميزة التنافس والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة. ويؤكد كل من *Wensely* و *Day* على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل التالي نموذجا مقترحا للميزة التنافسية المستدامة كعملية¹، وهو كما يلي:

الشكل رقم(6): نموذج بناء الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 13، 2015، ص، 106.

من الشكل السابق نستنتج أن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة هما المهارات والموارد الفائقة التمييز أي أن مصدرها داخلي بحت متعلق بالمؤسسة حيث أن هذه الموارد والمهارات المتميزة تساهم في

¹ عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مجلة دراسات، الاغواط، العدد 29، 2017، ص، 283.

تحقيق ولاء الزبائن ورضاهم وبالتالي زيادة الحصة السوقية والعائد وهي عوامل كلها تساهم في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا. العوامل الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستدامة

توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر على بناء وتطوير واستدامة الميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي¹:

1. الجودة المتميزة: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المؤسسة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض التكلفة التنافسية لابد من إيجاد طرق عملية لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفه، ويعود تحقيق الجودة المتميزة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة وتحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.

2. الكفاءة المتميزة: تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال موارد المؤسسة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المؤسسة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يضمن استمرارية المؤسسة.

3. الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء: إن الاستجابة لحاجات الزبائن تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المؤسسات، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات المنافسة، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسين.

4. الإبداع: يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المؤسسات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث ومتعلق بإدارة المؤسسة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة فالإبداع يمنح المؤسسة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.

¹ عمر الشريف، تمرى حياة، دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016، ص، 493.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يعزوا أغلب الباحثين في مجال الإدارة إلى أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية هو داخلي، حيث يرون أن موارد وقدرات المؤسسة الداخلية بالإضافة إلى كفاءاتها المحورية الداخلية هي المصدر الوحيد والأوحد لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، حيث أن هذه الموارد والكفاءات المميزة التي تمتلكها المؤسسة يمكنها أن تحقق الفارق والتفوق للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

حيث سيتم تناول في هذا المبحث سلسلة القيمة ودورها في الميزة التنافسية، إضافة إلى كل من النظرية المرتكزة على الموارد ونظرية الكفاءات المحورية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: سلسلة القيمة كأداة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

تعتبر سلسلة القيمة من أهم العناصر التي يجب على المؤسسة أن تولي اهتمامها لما لها من أهمية بالغة في تحديد أنشطتها الأساسية والداعمة، لذا سيتم التعرف على مفهومها، الأساسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

أولاً. مفهوم سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية طورها مايكل بورتر في الثمانينات، حيث يرى بورتر أن المؤسسة هي مجموعة من الأنشطة المضيفة للقيمة للمنتج مثل التصميم، التصنيع، التسويق وتوزيع منتجاتها، حيث أن كل هذه الأنشطة تكون ما يسمى بسلسلة القيمة. ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أولية (أساسية) وأنشطة ثانوية (داعمة)¹. ويساعد تحليل سلسلة القيمة على تقييم أنشطة المؤسسة من أجل معرفة الأنشطة القوية المضيفة للقيمة من غيرها².

ويتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تشكل ما يسمى بسلسلة القيمة، التي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية³، حيث نستطيع من خلال تحليل سلسلة القيمة تحقيق ما يلي⁴:

1. تعزيز الميزة التنافسية: بمقارنة المؤسسة لسلسلة قيمتها أمام منافسيها يسمح لها بما يلي:

أ. تحديد مصادر ميزتها التنافسية: حيث أن المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة من فهم أين يتم خلق القيمة المضافة وما هي الإستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها.

¹ Michael Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior a Performance*, THE FREE PRESS, NEW YORK, USA, 1985, P, 36.

² Katsuhiko Shimizu, *THE CORES OF STRATEGIC MANAGEMENT*, Routledge, NEW YORK, USA, 2012, P, 33.

³ هشام حريز، مرجع سابق، ص، 131.

⁴ Manual Cartier, Helene Delacour, Olivier Joffre, *MAXI FICHES de Stratégie*, DUNOD, Paris, France, 2010, P, 35-36.

ب. الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير مضيئة للقيمة: إن بعض أنشطة القيمة للمؤسسة يمكن أن تكون غير قادرة على إضافة القيمة، لذلك يجب التخلص منها، إذن المؤسسة تستطيع أن تقرر الاستعانة بمصادر خارجية من أجل القيام بالأنشطة الأساسية أو الداعمة المعنية.

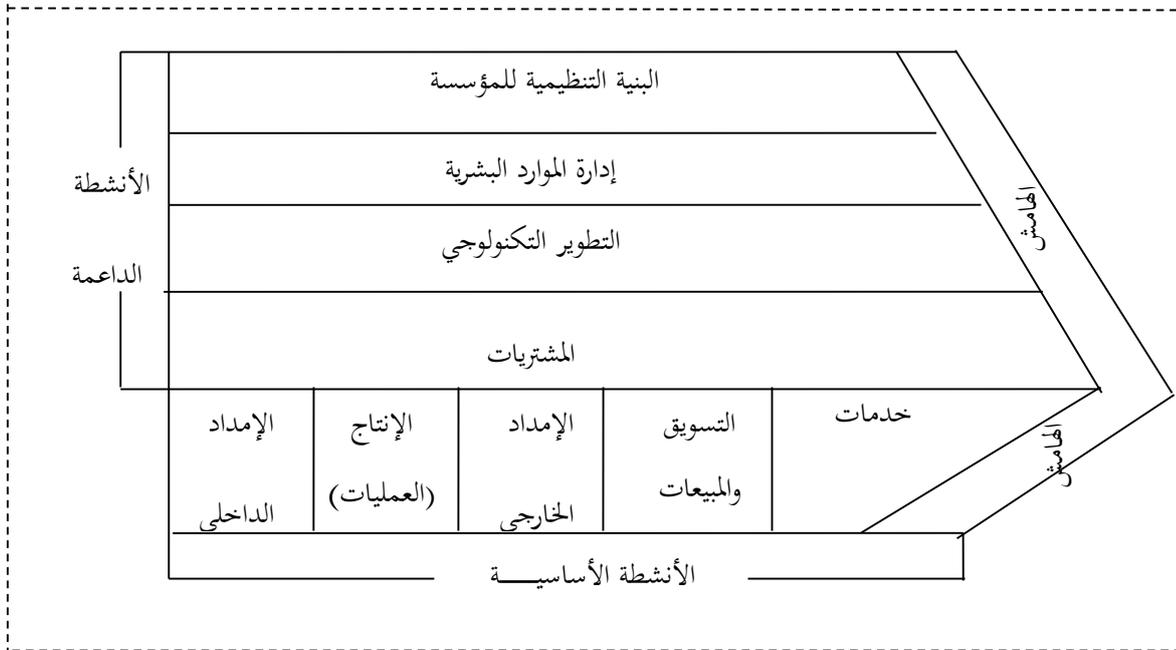
2. إعادة تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة: إن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يؤدي إلى إعادة تنظيم أنشطة المؤسسة من خلال:

أ. إعادة تشكيل سلسلة القيمة: بهدف جعل سلسلة القيمة صعبة التقليد وانتشار أفضل الممارسات داخل الصناعة، لذلك تسعى المؤسسة إلى تشكيل سلسلة قيمتها بشكل مختلف عن منافسيها.
 ب. إعادة هندسة عمليات المؤسسة: إن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى إعادة تعريف عملياتها الإدارية، حيث أن إعادة هندسة العمليات يحسن بشكل كبير من التكاليف السرعة، الخدمة والجودة، لكي تكون أكثر كفاءة، حيث يتعلق الأمر بإنشاء فرق مسؤولة عن العملية بأكملها وليس التفكير في كل نشاط من سلسلة القيمة عن حده.

ثانياً. مكونات سلسلة القيمة

حسب منظور بورتر يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): مكونات سلسلة القيمة حسب بورتر



Source: Michael Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior a Performance*, THE FREE PRESS, NEW YORK, USA, P, 37.

ومن الشكل يمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة كما يلي:

1. **الأنشطة الأساسية (الأولية):** وهي التي تساهم مباشرة في استغلال النشاط، وتنقسم إلى خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي¹:

أ. **الإمدادات الداخلية:** وتضمن كل العمليات ذات العلاقة بنقل، استلام، تحريك، تخزين ومناولة المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، أي إدارة حركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات الإنتاج.

ب. **العمليات الإنتاجية:** ينصب جوهر نشاط العمليات الإنتاجية على التحويل الكفء للمدخلات إلى مخرجات ذات قيمة أكبر من قيمة مدخلاتها، بمعنى أنه يتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف، الرقابة على الجودة، كفاءة الآلات والمعدات.

ج. **الإمدادات الخارجية:** وتتمحور حول إيصال المنتجات النهائية للعملاء المستهدفين في الوقت والمكان الملائمين، وهي تتضمن تلك العمليات ذات العلاقة بنقل، وتوزيع، تخزين وتسليم المخرجات إلى مراكز التوزيع.

د. **التسويق والمبيعات:** يتضمن كل العمليات التي تخص بنقل حيازة المنتجات من المؤسسة إلى العملاء، من إعلان ترويجي، بيع شخصي، سعر واختيار قنوات التوزيع.

هـ. **الخدمة:** حيث تزايد الاهتمام بنشاط الخدمة بوصفه النشاط المركزي لإضافة القيمة، خاصة مع التحول إلى التركيز على العميل كأحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق التفوق التنافسي، ويضم نشاط الخدمة كل ما يتعلق بالتركيب، إصلاح والصيانة، وتوفير قطع الغيار، تقديم استشارة فنية وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى رضا العملاء... الخ.

2. **الأنشطة الداعمة (الثانوية):** وهذه الأنشطة تزيد من فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية، وتتمثل في أربعة أنشطة هي²:

أ. **المشتريات (التموين):** هي كل العمليات المتعلقة بشراء المدخلات المستعملة في العملية الإنتاجية، حيث قد يتم الشراء وفق سياسات وإجراءات محددة، كما يتم القيام بالتأكد من المشتريات مطابقة لجودة المطلوبة، والقيام باختيار الموردين وإدارة العلاقات معهم... الخ.

ب. **التطوير التكنولوجي:** تعرف التكنولوجيا هنا بأوسع معانيها لتشمل الدراية، البحث وتطوير تصميم المنتجات والعمليات واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹ بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص، 98.

² John Thompson, Frank Martin, *Strategic Management Awarances and Change*, Cengage Learning Business Press, BOSTON, USA, 5th Edition, 2005, P, 255.

ج. إدارة الموارد البشرية: تتضمن كل العمليات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، تطوير ومكافأة العاملين في جميع أنحاء المؤسسة.

د. البنية التنظيمية للمؤسسة: وتحتوي على كل الأنشطة الضرورية للاستخدام الجيد للمجموعة، تتضمن الإدارة العامة، التخطيط، مراقبة الجودة..... الخ والتي مصممة لدعم كل أنشطة سلسلة القيمة.

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد كمصدر للميزة التنافسية

من أهم المقاربات التي ساهمت في تفسير مصدر الميزة التنافسية النظرية المبنية على الموارد والتي تعد من أهم النظريات في المجال، لهذا سيتم دراسة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية.

أولا. مقارنة الموارد في تحليل الميزة التنافسية

تجلت نظرية الموارد بشكل واضح في أعمال *Wernerfelt* الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (*Resource Based Theory*) في أحد مقالاته المنشورة سنة 1984 في مجلة الإدارة الإستراتيجية، الذي اعتبر أن هناك نوعين من الموارد داخل المؤسسة موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة¹، لتتبعها مساهمات *Barney* والآخرين من الكتاب الذين أسهموا وضع أساسيات هذه النظرية، وحسب كل من *Delwyn and Barney* فتطور المقاربة المستندة على الموارد في افتراضاتها كأبي نظرية أخرى يرجع إلى الأعمال النظرية السابقة، والتي يمكن إجمالها في أربعة مصادر هي²:

1. نظرية الربح الاقتصادي ل *David Ricardo*.

2. الدراسات المتعلقة بآثار مكافحة الاحتكار في الاقتصاد.

3. الدراسات التقليدية المتعلقة بالكفاءات المميزة.

4. أعمال *Edith Pernose* سنة 1959.

وتقوم النظرية المبنية على الموارد أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على قدرتها على التنافس في بيئتها الخارجية، بل أيضا على قدرتها على إدارة الموارد الداخلية³. حيث أن نظرية هيكلية الصناعة تميزت بالجمود لذلك وجب البحث عن بديل يتوفر على الديناميكية في مواجهة المنافسة وهو ما يتجلى في نظرية الموارد. ثانيا. تصنيف موارد المؤسسة: وفق نظرية المبنية على الموارد يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى عدد من الأصناف كما يلي⁴:

¹ BIRGER WERNERFELT, A Resources based View of the Firm, Strategic Management Journal, VOL 5, 1984, P, 172.

² Jay Barney, Delwyn Clark, Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, OXFORD UNIVERCITY PRESS, UK, 2007, P, 5.

³ Maja Wojciechowska, Intangible Organizational Resources Analysis of Resource based Theory and Measurement of Library Effectiveness, Palgrava Macmillan, London, UK, 2016, P, 1.

⁴ Frank Rothaermal, Op Cit, P, 112.

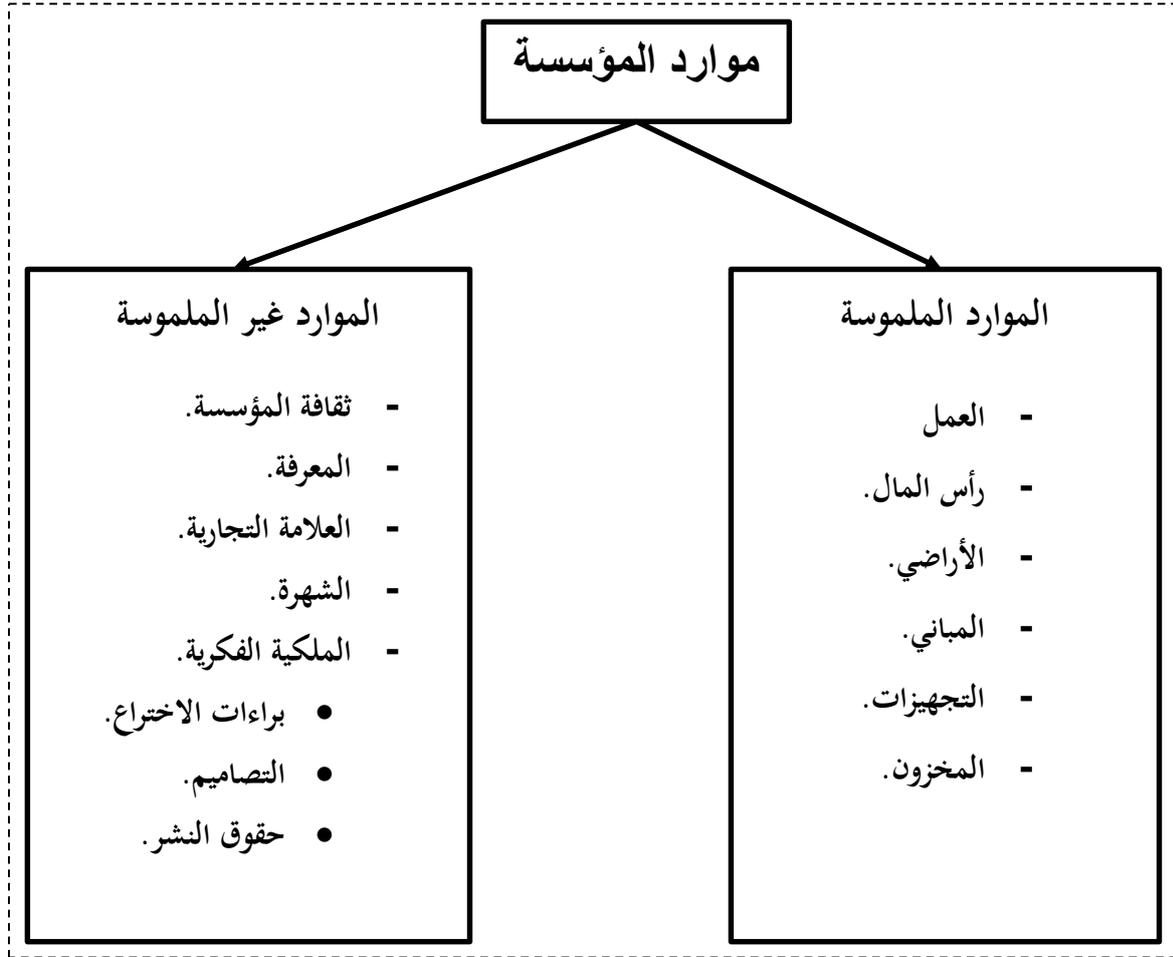
1. الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة:

أ. الموارد الملموسة (*Tangible Resources*): وهي الموارد التي لديها خصائص مادية وتكون مرئية.

ب. الموارد غير الملموسة (*Intangible Resources*): وهي الموارد الغير المادية وتكون غير مرئية.

والشكل التالي يعطي تفصيلا للموارد الملموسة وغير ملموسة:

الشكل رقم(8): تقسيم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة



SOURCE: Frank Rothaermal, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York, USA, 2017, 3rd Edition, P, 112.

وفق هذا التصنيف يتم تقسيم الموارد الداخلية للمؤسسة إلى صنفين رئيسيين هما الموارد الملموسة والتي تتمثل في أصول المؤسسة المادية والمالية من مباني، أراضي، التجهيزات ورأس المال فيما يتمثل الصنف الثاني في الموارد الغير الملموسة مثل الشهرة، الملكية الفكرية، العلامة التجارية وثقافتها التنظيمية.

2. تصنيف William Hesterly و Jay Bernay:

يقسم كل من William Hesterly و Jay Bernay موارد المؤسسة إلى أربع أصناف رئيسية هي¹:

¹ Jay Bernay, William Hesterly, Op Cit, P, 86-87.

أ. الموارد المالية: وتشمل جميع الموارد أيا كان مصدرها، التي تستخدمها المؤسسة لبناء وتنفيذ استراتيجيتها، وتشمل هذه الموارد المالية أموال أصحاب الأسهم وحملة السندات والقروض بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة المحققة من طرف المؤسسة المستثمرة فيها، والتي بدورها تعتبر من الموارد المالية.

ب. الموارد المادية: وتشمل المصنع والتجهيزات والأراضي وصولاً إلى المواد الأولية وكأمثلة من التجهيزات نجد الحواسيب والبرمجيات وكذلك الروبوتات التي تستخدم في التصنيع بالإضافة إلى المخازن والمستودعات.

ج. الموارد البشرية: وتشمل التدريب، الخبرة، الذكاء، العلاقات وفطنة المديرين والعاملين داخل المؤسسة، كمثال مورد بشري فعال مشهور هناك بيل غيتس صاحب مايكروسوفت وستيف جوبز صاحب أبل سابقاً.

د. الموارد التنظيمية: وتشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأنظمة التخطيط والرقابة والتنسيق داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافتها وشهرتها إضافة إلى العلاقات غير الرسمية دخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها.

كما تعتبر موارد المؤسسة حسب Barney مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، عندما تتميز بما يلي¹:

أ. قيمة (Valuable): المورد القيم هو الذي يمكن المؤسسة من استغلال الفرص أو تجنب تهديدات، ما يعتبر أثراً إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يمكن المورد الثمين المؤسسة من زيادة خلق القيمة الاقتصادية، كما أن عائدات المؤسسة تزداد عندما تكون قادرة على زيادة القيمة المتصورة لمنتجاتها في أعين زبائننا بتقديم تصميم متميز وإضافة ميزات جذابة.

ب. نادرة (Rare): تعتبر الموارد نادرة إذا امتلكتها مؤسسة واحدة أو مجموعة قليلة من المؤسسات، حيث أنه عندما تكون الموارد شائعة ما ينتج عنه منافسة مثالية ما يؤدي إلى عدم امتلاك أي من المنافسين للميزة التنافسية، كما أن المورد القيم ولكنه غير نادر قد يؤدي في أفضل الأحيان إلى تحقيق التكافؤ التنافسي، فالمؤسسة في طريقها إلى تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تمتلك مورداً قيماً ونادراً.

ج. صعبة التقليد (Costly to Imitate): تكون الموارد صعبة التقليد إذا لم يستطع المنافسين الذين لا يملكون الموارد على شرائها أو تطويرها بأسعار معقولة، فإذا كانت الموارد المعنية قيمة ونادرة وصعبة التقليد فإنها تعتبر نقطة قوة داخلية للمؤسسة، كما أنه في حالة فشل المنافسين في تكرار الإستراتيجية المبنية على الموارد القيمة والنادرة والصعبة التقليد فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية.

¹ Frank Rothaermal, Op Cit, P, 114.

ثالثا. افتراضات ومبادئ مقارنة الموارد:

تتضمن مقارنة الموارد مجموعة من المبادئ والافتراضات الأساسية، يمكن التطرق إليها فيما يلي:

1. افتراضات مقارنة الموارد:

تستند النظرية المبنية على الموارد على فرضيتين هما¹:

أ. **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف، التكنولوجيا، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز من مؤسسة لأخرى.

ب. **نسبية حركة الموارد:** أن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التميز في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

كما أن الإدارة بالموارد والقدرات، تفترض أربعة مهام رئيسية يتم إنجازها داخل المؤسسة هي:

- تحديد الموارد النادرة؛
- حماية هذه الموارد النادرة؛
- استغلال هذه الموارد بطريقة مثلى؛
- خلق وإيجاد الموارد النادرة.

2. مبادئ مقارنة الموارد:

حسب *Hamel* و *Prahalad* تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد (*Resource Based Theory*)

في²:

أ. تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقي دور التجزئة قائما؛

¹ قاسم شاوش سعيادة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص، 17.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005، ص، 172.

ب. ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

ج. الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنها فروق محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛

د. تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالاً أمثلاً بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق أقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة؛

هـ. الاستعمال الذكي للموارد وذلك من خلال التركيز على هدف استراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراف المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكناً وتسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

المطلب الثالث: المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية

وضعت المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية (*Core competence based view*) من قبل كل من *Gray Hamel* و *C.K Parahalad* من خلال مقالهما المنشور في مجلة *Harvard Business Review* سنة 1994 في مقالهم بعنوان *The core competence of the corporation* حيث كانت المرة الأولى التي تم استخدام مصطلح الكفاءات المحورية (*Core competence*) ويختلف الباحثين حيث يعتبرها البعض نظرية قائمة بحد ذاتها وهناك من يعتبرها تندرج ضمن نظرية المستندة على الموارد، ويمكن اعتبارها ما هي إلا تكملة لنقائص النظرية المستندة على الموارد.

أولاً. مضمون المقاربة المبنية على الكفاءات

يمكن تعريف الكفاءات الأساسية حسب *Parahalad* و *Hamel* بأنها التعلم الجماعي للمؤسسة، الذي يتناول خصوصاً كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا¹. ويمكن التأكيد على ضرورة التمييز ما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية. فالكفاءات المحورية تتميز بكونها تأتي في صلب الأداء المتميز للمؤسسات وليست مجرد كفاءات داعمة².

¹ Urban Lungquist, *How do core competencies discriminate? Identification of influence similarities and differences*, *Knowledge and Process Management*, Vol 14, N4, USA, 2007, P, 238.

² بحضرة سمالي، احمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد2، المجلد 3، 2017، ص، 185.

يعرف *Guy le Boterf* الكفاءة بأنها نتيجة توفيق بين الموارد، كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة، فالكفاءة تتجسد من خلال¹ :

1. **معرفة كيفية التعبئة**: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بأن هذا الموظف كفؤ، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.

2. **معرفة كيفية التنسيق**: فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، و كيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.

3. **معرفة كيفية التحويل**: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

4. **دراية فنية معترف بها ومجربة**: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة وانه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

لقد تعددت تصنيفات الكفاءات نتيجة تعدد المعايير من أشهرها فردية وجماعية²:

1. **الكفاءات الفردية**: هي كفاءات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف تعرفه على أنها تركيبة من المعارف والقدرات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع لمؤسسة تحدها وتقويمها وتطويرها، باعتبارها مركز انشغالات ادارة الموارد البشرية وتتعلق بكل فرد مهما كان مستواه سواء كان يطبقها في حيتها الشخصية او في وضعية مهنية.

2. **الكفاءات الجماعية**: وهي تنشأ من خلال التآزر وتعاون المهارات الفردية يمكن تحديد وجود هذه المهارات من مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين مجموعة من العمال وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي.

كما ذكر *Hamel* ثلاثة خصائص تميز الكفاءات الأساسية هي³:

أ. كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والمتميزة

ب. الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن

¹ موساوي زهية، خلادي خديجة، مرجع سابق، ص، 172.

² نعيمة بجاوي، زكية مقري، نجوى حرنان، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعميمية، مجلة ميلاف للدراسات والبحوث، ميلة، الجزائر، العدد1، 2015، ص، 82.

³ قاسم شاوش سعيدة، مرجع سابق، ص، 20.

ج. الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة، والقدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين.

ثانيا أسباب ظهور مقارنة الكفاءات المحورية: تعود الأسباب التي أدت إلى ظهور المقاربة المرتكزة على الكفاءات فيما يلي¹:

1. قدرة الكفاءات على تغذية أعمال واستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة.

2. الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على التغيرات الثلاث المهارة، المعلومات، السلوك.

كما ساهم مكتب *Boston Consulting Group* في إثراء مفهوم الكفاءات المحورية من خلال إدخال مفهوم القدرة التنظيمية التي يمكن تمييز على خمس أنواع أساسية هي²:

أ. السرعة أو القدرة على الاستجابة السريعة للعملاء والأسواق أو تقديم أفكار وتقنيات جديدة في الإنتاج؛

ب. الاتساق والذي معناه قدرة المؤسسة على إنتاج عرض يرضي تماما توقعات الزبائن

ج. القدرة على فهم المحيط التنافسي بشكل واضح ومسبق والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة حاجات الزبائن؛

د. قدرة المؤسسة على التكيف في وقت واحد مع مختلف البيئات التنافسية؛

هـ. القدرة على الابتكار أو القدرة على توليد أفكار جديدة والجمع بين العناصر الموجودة لتحقيق مصادر جديدة للقيمة.

¹قاسم شاوش سعيدة، مرجع سابق، ص، 20.

² Jaque Bojin Jean Marc Schoettl, *L'ESSENTIEL DE LA STRATEGIE*, Eyrolles, PARIS, FRANCE, 2012, P, 61.

المبحث الثالث: أهمية الجودة في صناعة الميزة التنافسية

لقد أصبحت للجودة دورا استراتيجيا داخل المؤسسات ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث في ظل المنافسة الشرسة التي تتميز بها الأسواق وجب على المؤسسات إنتاج منتجات ترضي الزبون وتلبي رغباته وتطلعاته حيث تعتبر الجودة أحد أهم العناصر الأساسية المساهمة في إرضاءه، ما جعل المؤسسة تولي اهتمام بالغا وبعدا استراتيجيا لها، بهدف الوصول إلى زيادة ربحيتها وتحقيق ميزة تنافسية.

وسيتناول في هذا المبحث مفهوم إستراتيجية الجودة، إضافة إلى دور الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الجودة:

في هذا المطلب سيتم تحديد مفهوم لاستراتيجية الجودة وكذلك دراسة العلاقة بينها وبين استراتيجية المؤسسة.

أولا. تعريف إستراتيجية الجودة

لقد تطور المفهوم الاستراتيجي للجودة لدى المؤسسات استجابة للأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الراهن، والتي يؤكد الزبائن فيها حرصهم على الحصول على منتجات عالية الجودة، بحيث أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية، ففي عام 1982 قامت مجلة *Fortune* بإجراء دراسة ميدانية شملت أكثر من ستة آلاف مدير، إداري ومحلل مالي لأكثر مئتي مؤسسة أمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى تصنيف أفضل عشر مؤسسات فيما يتعلق بعشر صفات شملت الوضع التنافسي، كفاءة الإدارة، وقيمة الاستثمار طويل الأجل، وجودة المنتج وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتج وكفاءة الإدارة أهم صفتين في هذا التصنيف¹.

وتعرف إستراتيجية الجودة على أنها " ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا الزبائن، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها"². بمعنى آخر، لإرضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي على

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص، 68.

² حمزة مقيطع، الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 3، 2015، ص، 86.

العكس من التوجه التقليدي لإستراتيجيات الأعمال المرتكز على الجوانب المالية والتسويقية (التكلفة والتميز) لتحقيق الميزة التنافسية، وتركز إستراتيجية الجودة الشاملة على الزبون، مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة¹.

ثانيا. العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الجودة

تكون العلاقة بين كل من إستراتيجيتي المؤسسة والجودة كالتالي²:

1. تحدد المؤسسة إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة؛
2. لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.
3. من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة جهات سواء داخل المؤسسة، من عاملين ورجال الإدارة والموردين وكل المتعاملين مع المؤسسة، كذلك الزبائن حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة؛
4. القيام بعملية الرقابة على الجودة بأنواعها الأربعة: الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج، الرقابة على الإنتاج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل الزبون، الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى الزبائن، الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل الزبون؛
5. ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشكل وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية موارد المؤسسة.

¹ فتيحة بوحرد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، أم البواقي، العدد2، 2014، ص، 118.

² محمد العيد ختيم، أثر الانتقال من الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2016، ص، 166-167.

المطلب الثاني: الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية

لقد حدد مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة اتباعها، حيث تلعب الجودة دورا بارزا ضمن هذه الاستراتيجيات يمكن التعرف على ذلك من خلال هذا المطلب.

أولا. الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة

مبدأ استراتيجية قيادة التكلفة (*Cost leadership strategy*) هو أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي المؤسسة التي تمتلك تكاليف أقل مقارنة مع المنافسين¹، مما يؤدي إلى تقديم منتجات بأقل سعر مقارنة مع المنافسين ويرجع ذلك إلى التحكم الجيد للمؤسسة في تكاليفها². حيث أنه في حالة ما بدأت حرب الأسعار في السوق فإن المؤسسة التي لديها التكاليف الأقل من بين المنافسين ستبقى في موقف ثابت في السوق حيث أن جميع المنافسين سيخرجون من السوق نتيجة عدم قدرتهم على التنافس و تبخر هوامش الربح، حيث أن الاستفادة من اقتصاديات الحجم أمر مهم في الوصول إلى وضع التكلفة المنخفضة، والتي بدورها تقلل من خطر دخول منافسين جدد إلى السوق³.

1. مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن إجمال مزايا إستراتيجية التكلفة فيما يأتي⁴:

- أ. إن قائد التكلفة يحمي نفسه من منافسيه في مجال صناعته عن طريق ميزة التكلفة التي يمتلكها لأنها ستساعده على الحفاظ على مستوى الربحية، حتى وإن قلت فإنها ستكون أكثر من ربحية المنافسين؛
- ب. يكون قائد التكلفة أقل تأثر من منافسيه عند زيادة سعر المدخلات من قبل الموردين الأقوياء إن وجدوا؛
- ج. كما أن قائد التكلفة يكون أقل تأثر من منافسيه عند هبوط أسعار منتجاته إذا كان هناك زبائن أقوياء؛
- د. إن إستراتيجية قيادة التكلفة تتطلب حصة سوقية كبيرة، وإن الميزة التي يمتلكها قائد التكلفة تضمن له هذه الحصة السوقية؛
- هـ. إن اقتصاد الحجم التي يمتلكها قائد التكلفة تكون عائقا أمام المنافسين لدخول السوق؛
- و. إذا دخلت المنتجات البديلة السوق فيمكن لقائد التكلفة أن يخفض أسعاره لكي ينافس هذه المنتجات ويستعيد الحصة السوقية.

¹ Frédéric Leroy , *les stratégies de l'Entreprise* ,DUNOD ,Paris ,France,2012 ,P,32

² Franck Brulhart, *LES 7 POINTS CLES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE Avec LA Méthode des Cas*, EYROLLES ,Paris, France, 2009, P, 82.

³ Frank Rothaermal, *Op Cit*, P, 193.

⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، 179.

2. حدود ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

رغم أن إستراتيجية قيادة التكلفة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إلا أنه هناك عيوب وحدود لها يمكن إدراجها فيما يلي¹:

أ. الحاجة لاستثمارات مهمة: إستراتيجية قيادة التكلفة تتطلب استثمارات ضخمة، حيث أن المؤسسة يمكن أن تصبح ضحية الانكماش الاقتصادي وتقلبات الطلب في السوق، والذي يهدد في جعلها في وضع فوق طاقتها.

ب. حرب الأسعار: إن المؤسسات التي تدخل في حرب الأسعار تنخفض هوامش ربحها وكذلك ربحيتها تتراجع، فاستراتيجية قيادة التكلفة في نفس الوقت قد تكون مميتة، عند إتباعها من طرف عدد كبير من المؤسسات، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية أنشطتها وخطر زوالها.

ج. قدرة محدودة على الابتكار: المواصلة في إستراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى أولوية الاستثمار في تجهيزات وتقنيات الإنتاج، كما أن المؤسسة تطور أيضا أنظمة مراقبة التسيير ووسائل الإعلام الآلي، في ذلك الحين المؤسسة تحفض الاستثمار في التسويق والبحث، فتنظيم العمل دائما ذا طابع رسمي لا يجذب الابتكار، كما أن القدرة على التكيف مع السوق تكون محدودة وتحفيز العاملين يكون منخفض، فالمؤسسة التي تركز على تخفيض التكاليف تقلص قدرتها على الإبداع أيضا.

د. التقييم السيئ لتطورات السوق: إن إستراتيجية قيادة التكلفة مركز على إنتاج منتجات قياسية تستهدف المستهلك العادي، ما يقود المؤسسة إلى تقسيم غير كافي لسوق وإهمال التغييرات الحاصلة في الاستهلاك.

هـ. الاستفادة من توطين الصناعة وانخفاض التكاليف الهيكلية: إن الداخلون الجدد إلى السوق رغم حجم الإنتاج المنخفض، إلا أنهم يمكن إن يكونوا تنافسين بفضل استخدامهم تجهيزات أقل قدما أو إعادة توطين إنتاجهم حيث تنخفض تكاليف اليد العاملة، ففي حالة صناعة المعلوماتية فقد أصبحت الشركات الصينية منافسة لشركات الأمريكية الرائدة في هذا المجال.

و. منحنيات الخبرة المختلفة: إنه ليس من الضروري أن تكون منحنيات الخبرة لكافة المتنافسين متماثلة، فالابتكارات في عملية الإنتاج يمكن أن تقدم منحني جديد.

¹ Fréderic Leroy, Op Cit, P ,37-39.

ي. وجود مصادر أخرى للميزة التنافسية: إن ميزة قيادة التكلفة ليست المحدد الوحيد للميزة للوضع التنافسي، فعندما تتميز المنتجات بالأداء والتطور التكنولوجي أو الجودة وكذلك استعداد الزبائن لدفع سعر أعلى، هذا ما يسمى بالتمايز.

3. مكانة الجودة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن النظر للجودة على اعتبار أنها وسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة، وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتج للتصميم، مما يساهم في تقليص العيوب والوصول إلى العيب الصفري، وأكثر الأبعاد أهمية في هذه الحالة هما بعدي المصدقية والمطابقة والبحث عن الإبداع في أساليب الإنتاج. فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة والتي ترى أن الجودة لا تلعب دورا مهما في إستراتيجية قيادة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الاستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل المطابقة، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية، فالجودة تعتبر مرادفا لزيادة فعالية نظام الإنتاج، كما أثبتت أن الاستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجاتها في الأسواق الخارجية ذات جودة عالية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف¹.

ثانيا. الجودة واستراتيجية التمايز

معنى إستراتيجية التمايز (*Defferentiation Strategy*) هو إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل الزبون المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على ما تقدمه المؤسسات الأخرى المنافسة لها². وأن المؤسسة صاحبة التميز تستطيع إشباع حاجات زبائنها بطريقة لا تستطيع أن تجاريها المؤسسات المنافسة مما يسمح لها أن تضيف سعرا إضافيا إلى أسعارها، وهو سعر يزيد على المعدل السائد في الصناعة³. فالمميزات الخاصة التي تميز المنتج يمكن أن تشمل مثلا خدمة متفوقة، توافر قطع الغيار، والتصميم الهندسي وأداء المنتج أو سهولة الاستخدام⁴، فالمؤسسات المتميزة تهدف إلى تحقيق منتجات وأسواق جديدة وحيازة أحدث

¹ بوحود فتحية، مرجع سابق، ص 118.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 180.

³ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 279.

⁴ Fred David, Forest David, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Case*, PEARSON, London, United Kingdom, 16 th Edition, 2017, P, 136.

التكنولوجيات، لأن التكنولوجيا والمرونة هي عوامل رئيسية إذا كانت المؤسسة تود مواكبة التطورات الحاصلة في صناعتهم¹، وفي الأخير لتكون إستراتيجية التمايز مصدرا للميزة التنافسية يجب أن تكون مستدامة، ولحماية مكانتها يجب على المؤسسة أن تحمي نفسها من التقليد وكذلك تمايزها عبر (حماية مستودع براءات الاختراع، حماية كفاءتها المتميزة، صورة العلامة التجارية، وتعقيد سلسلة القيمة²).

وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المدخلات تتمثل فيما يلي³:

1. خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛
2. تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شراء المنتج؛
3. جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرارا؛
4. مرونة المنتج لتلبية حاجات الزبون.

أ. مزايا إستراتيجية التمايز:

لإستراتيجية التمايز عدة مزايا نذكر منها ما يلي⁴:

-تجنب المنافسة الواسعة (المنافسة المتخصصة): عندما تستهدف إستراتيجية التمايز قطاعات محددة من السوق، هنا نحن نتكلم على إستراتيجية متخصصة، حيث أن المؤسسة تستهدف زبائن محددين أو شريحة معينة من السوق، وإستراتيجية التمايز تجعل من الممكن الحد من حدة المنافسة، ومع ذلك تستطيع المؤسسة أن تعتمد إستراتيجية التمايز في استهداف قطاعات واسعة من السوق.

-علاقات مختلفة مع كل من الموردين والزبائن: المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمايز تكون أقل حساسية من تلك التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة من حيث تأثير الموردين أو الموزعين، لأنها تستطيع تمرير تكاليف المواد الأولية على سعر المنتج، بالإضافة فإن جودة المنتج وكذلك قوة العلامة تجعل من السهل على المؤسسة أن تفرض نفسها على الموزعين.

-زيادة الربحية: في إستراتيجية التمايز تزداد القيمة الملموسة من طرف الزبائن لمنتجات المؤسسة، حيث أن الزبائن يكونون على استعداد لدفع سعر فوق أسعار المنافسين، ما يجعل المؤسسة تحقق هوامش عالية.

¹ JOHN PARNELL, STRATEGIC MANAGEMENT Theory and Practice ,SAGE, California, USA, 4th Edition ,2014 ,P,188.

² Frédéric Leroy, Op Cit ,P ,43.

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 160.

⁴ Frédéric Leroy, Op Cit ,P, 43-44.

ب. حدود ومخاطر إستراتيجية التمايز:

- توجد مجموعة من المخاطر التي تترتب عن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التمايز نذكر منها¹:
- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما الزبون لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها؛
 - محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها الزبون أو قد يستغني عنه وجودها في مقابل سعر أقل؛
 - عدم قدرة المؤسسة على خلق ذلك التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ويمكن أن يعرض مجهودات المؤسسة، وما تم صرفه من تكاليف؛
 - يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود جدا من الزبائن، ولكنها تكون عاجزة عن تغطية هذه التكاليف؛
 - محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا، مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

ج. مكانة الجودة ضمن التمايز:

تعتبر الجودة عاملا أساسيا للفصل بين عروض المؤسسات المتنافسة، وتستند إستراتيجية التمايز على الإبداع بهدف إشباع أفضل لمتطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين حيث تركز على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات إضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة وزيادة أرباح المؤسسة².

ثالثا. الجودة واستراتيجية التركيز :

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه إستراتيجية التركيز (*Focus Strategy*) هي تخصص المؤسسة بطريقة لا تتمكن المؤسسات الناجحة في تبني أي من الاستراتيجيين السابقين، فإن التخصص وانتهاج خط تنافسي لا تتمكن المؤسسات المنافسة من تحقيقه هو جوهر هذه الإستراتيجية والتي من خلالها يتحقق قيمة فائقة وربحية عالية³.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009، ص، 224.

² بوحروود فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 139.

³ معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص، 178.

وتعمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد، فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع الصغير مما يكسبها قدرة عالية على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع، ويفترض هنا تجنب القطاعات التي يسيطر عليها قادة السوق، مع ضرورة متابعة نمو القطاع المعني بهذه الإستراتيجية، لأن سرعة النمو من عدمها تؤثر على رغبة المنافسين في الدخول إلى القطاع¹. فاستراتيجية التركيز على فئة ذات وضع معين من الزبائن، يمكن أن تكون هذه الفئة مجموعة مشترين محددين، قسم من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات أذواق مختلفة². إن هذه الإستراتيجية ما هي إلا منفذا لتحقيق ميزة تنافسية في مقابل قائد السوق الذي يستحوذ على القطاعات الكبرى منه أين يعتبر التفوق صعبا بل ومستحيلا³.

1. أنواع استراتيجيات التركيز:

عموما تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما⁴:

أ. إستراتيجية التركيز على التكاليف (*COST FOCUS STRATEGY*) وتركز على خدمة زبون أو جزء من السوق من خلال تخفيض الأسعار.

ب. إستراتيجية التركيز على التمايز (*DEFERENTIATION FOCUS STRATEGY*) وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

2. الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

تحقق الميزة التنافسية الناتجة عن تطبيق إستراتيجية التركيز في الحالات التالية⁵:

- أ. عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة؛
- ب. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- ج. عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- د. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية.

¹نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص، 163 .

² روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص، 343.

³نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص، 163 .

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص، 180.

⁵ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 162.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب على المؤسسات التي تطبق إستراتيجية التركيز أن تراعيها لتحقيق التنافسية، وتمثل فيما يلي¹:

- أ. توفير المهارات والكفاءات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
- ب. تجنب القطاعات التي ينشط ويسيطر عليها المنافسون؛
- ج. مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- د. متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا السريع أو المنخفض، قد يؤثر على شهية المنافسين؛

3. مكانة الجودة ضمن إستراتيجية التركيز:

إذ تركز على البعدين السابقين للجودة والمتمثلين في المطابقة والتصميم، وهذا ما يساعد على اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها². ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية لبورتر كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (5): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

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

المصدر: بوحورود فتحية، ادارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص، 139.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، 225.

² بوحورود فتحية، مرجع سابق، ص، 139.

المطلب الثالث: أهمية الجودة في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة

هناك اتفاق شبه كلي حول أهمية الجودة داخل المؤسسة حيث تساهم في تحسين أدائها مما يساعدها على صناعة وتحقيق المزايا التنافسية والتربح على السوق، في هذا المطلب سيتم تناول الجودة كأداة تنافسية ثم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً. الجودة كأداة تنافسية:

يتطلب استخدام المؤسسة الجودة كأداة للمنافسة منها أن تعتبر الجودة مدخل لإرضاء الزبون وليس فقط أداة لحل المشاكل وتخفيض التكلفة. حيث بإمكان أي مؤسسة أن تحقق حصة سوقية وعائد على الاستثمار كبيران بإضافة إلى إرضاء رغبات الزبون، من خلال توفير مستويات عالية من الجودة¹. وتعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الإستراتيجية، وقد أشار *Water* بأن الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه الزبون وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج الذي يرضيه، وكلما زادت الجودة كلما زاد الطلب عليه وبالتالي زيادة الأرباح².

فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل وبالسعر المناسب، ولعل الدراسة التي قام بها *Peter* و *Waterman* في بداية الثمانينات من القرن الماضي في المؤسسات الأكثر تميزاً، وتوصلت إلى نتيجة محددة هي أن المؤسسات الأكثر تميزاً هي التي تركز على الجودة، حيث أثبتت أن ذلك يسمح بتحقيق الميزة التنافسية والربحية³.

كما تحتفظ مؤسسة PIMS التابعة للمعهد التخطيط الاستراتيجي (*Strategic Planning Institute*) بقاعدة بيانات 1200 مؤسسة، وتدرس تأثير جودة المنتج على أداء المؤسسة، ووجد باحثوا PIMS ما يلي⁴:

1. تكون جودة المنتج الأكثر أهمية لربحية المؤسسات؛
2. عادة يكون للمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة فائقة حصص سوقية كبيرة، ويكونون من الداخلين المبكرين لأسواقهم؛

¹ Salah M. Diab, *Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No4, 2014P, 141.

² سليم قادة، مسعود طحطوح، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 133، 2017، ص، 246.

³ سليم قادة، مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص، 249.

⁴ جيمس ايفان، جيمس دين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ لنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص، 493.

3. ترتبط الجودة ايجابيا، بعائد أعلى على الاستثمار لكل أنواع المنتجات، وأظهرت دراسات *PIMS* أن المؤسسات التي لها منتجات ذات جودة عالية يمكن أن تحقق أكثر من ثلاثة أمثال العائد على المبيعات على المنتجات التي تدرك بان لها جودة ضعيفة؛
4. عادة تقود إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة الحصة السوقية، لكن بتكلفة ما يؤدي إلى تخفيض الربحية على المدى القصير؛
5. عادة يمكن أن يحصل منتجوا الجودة المرتفعة على أسعار أعلى.

ثانيا. إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية:

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسيير، واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها، والهادفة إلى التكيف الايجابي مع المناخ الاقتصادي الحالي، إلى امتلاك وتحسين ميزتها التنافسية من خلال ما يلي¹:

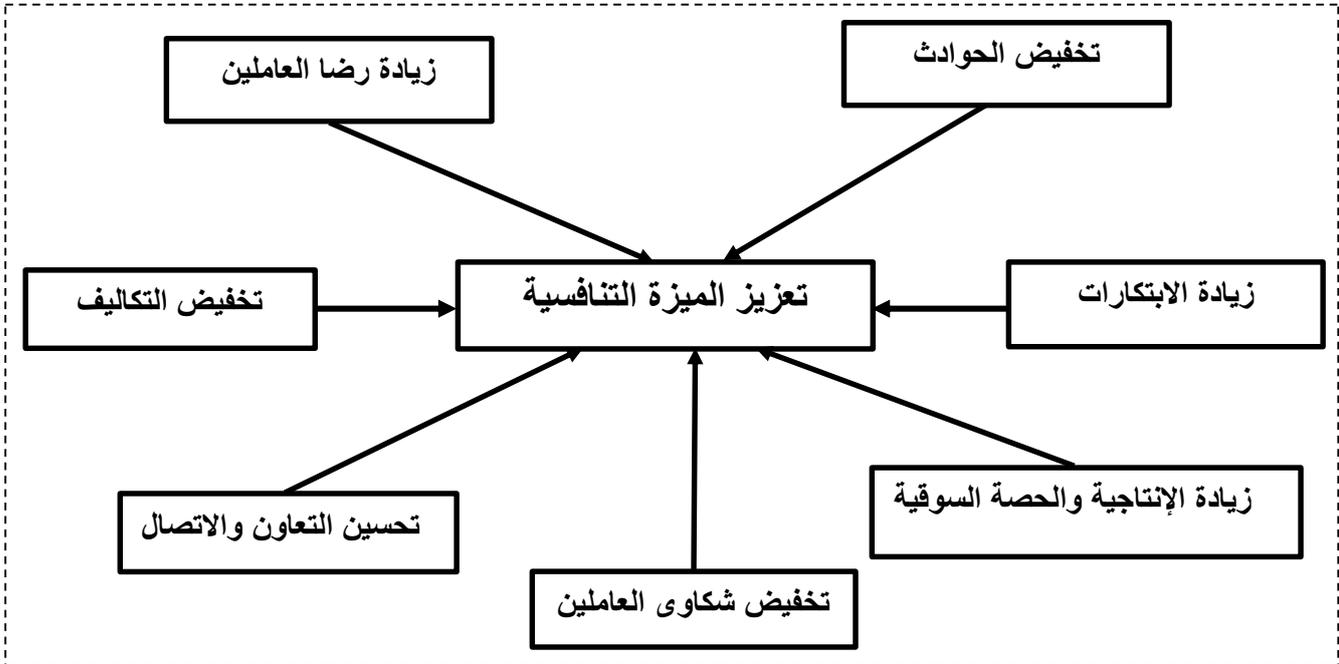
1. **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات الادارية في المؤسسات، وذلك من خلال تدعيم البحث، والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة، والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة .
2. **التركيز على الزبون:** وذلك من خلال ما يلي :
 - أ. التعرف الدائم على حاجياته الحالية، والمتوقعة؛
 - ب. ضرورة إنتاج سلع أو تقديمه خدمات مناسبة لهذه الحاجيات؛
 - ج. - قياس مدى رضا العميل عن جودة السلع، أو الخدمات المقدمة.
3. **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** وذلك عن طريق عمليات التدريب، والتحفيز، وتوفير بيئة العمل الملائمة للإبداع .
4. **المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة جميع الأفراد والعمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشاكل، وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف، والاحتكاك المستمر بين العاملين.
5. **التعاون بدل المنافسة:** من خلال التعاون يمكن تحقيق التكامل بين جميع الوظائف، والتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية، والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر .

¹ احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد4، 2006، ص، 13.

6. اتخاذ القرار بناء على الحقائق: إن تميز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسيري فعال مبني على القرارات الصحيحة المعتمدة على دقة المعلومات، وأولها المعلومات التسويقية، ويضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا ويسعى إلى تحقيقه ..

7. الوقاية بدل التفيتيش: إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الإنتاجية بسبب اعتمد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية، ومراقبة الانحرافات جميعها، بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية. والشكل التالي يظهر مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية:

الشكل رقم(9): مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.



المصدر: احمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة

دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016، ص، 155.

من الشكل السابق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة الإنتاجية والحصة السوقية ومستوى الابتكار ورضا العاملين، وتخفيض الحوادث وشكاوى العاملين بالإضافة لتخفيض التكاليف وتحسين التعاون والاتصال هذه كلها عوامل تساهم في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية.

خلاصة:

مما سبق يمكن استخلاص أن الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة ركزوا كثيرا على تحديد مفهوم الميزة التنافسية واستدامتها، وكذلك تحديد مصادر تحقيقها ورأوا أن للجودة أهمية في تحقيق الميزة التنافسية وفي استدامتها نظرا لمساهمتها في إرضاء الزبون لهذا أعطوها بعدا استراتيجيا ويمكن من هذا الفصل استخلاص ما يلي:

- الميزة التنافسية هي عبارة عن خلق القيمة الاقتصادية للزبون بشكل مختلف عن المنافسين ما يعمل على زيادة الحصة السوقية وربحية المؤسسة، وذلك بإنتاج منتجات ذات تكلفة أقل من المنافسين أو منتجات ذات ميزات خاصة تجعل الزبون يدفع سعرا أعلى للحصول على منتجاتها.
- إن تحقيق الميزة التنافسية ليس الهدف الوحيد لها إنما العمل على استدامتها، والذي يعتبر أمرا هاما وشاقا لها لهذا تحاول المؤسسة إيجاد العوامل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- سلسلة قيمة المؤسسة لها دور هام في تحديد مصادر الميزة التنافسية وذلك عن طريق تقسيم المؤسسة إلى أنشطة أساسية أخرى ثانوية، حيث يساهم تحليلها إلى تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأخرى الغير المضيفة لها والعمل على التخلص منها أو تخفيض تكاليفها.
- تعتبر كل من نظريتي الموارد والكفاءات المحورية أن الموارد الداخلية للمؤسسة والكفاءات المحورية التي تتميز بالندرة القيمة وصعبة التقليد المصدر الوحيد والأوحد لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، لهذا تحاول المؤسسة اكتساب مهارات وكفاءات مميزة أو المحافظة عليها.
- أصبح للجودة بعدا استراتيجيا داخل المؤسسة بسبب دورها الهام في إرضاء الزبون والذي يعتبر هدف المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أثبتت الكثير من الدراسات على الدور الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ولا يخفى على الجميع التجربة اليابانية في إثبات أن هناك علاقة عكسية بين الجودة والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف في إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

استدامة الميزة التنافسية وفق

مقاربة التحسين المستمر

للجودة.

تمهيد:

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية واستدامتها باهتمام الباحثين لما لها من أهمية بالغة في الوضع التنافسي للمؤسسة وقدرتها على المنافسة والبقاء داخل السوق، وتعتبر مقارنة التحسين المستمر من أهم المقاربات المعاصرة في تحقيق الميزة التنافسية بل واستدامتها، فالتحسين المستمر يعد جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أحدثت ثورة في مجال الإدارة والتسيير في اليابان والعالم ككل، لذلك هناك الكثير من الرؤى لتحديد مفهومه من أهمها يوجد ما يسمى بثلاثية جوران إضافة إلى عجلة ديمنج للتحسين المستمر التي وضحت مفهوم التحسين المستمر بشكل أعمق، دون أن ننسى مفهوم الكايزن الذي يعد من أهم المفاهيم للتحسين المستمر الذي تبلور في المؤسسة اليابانية تويوتا، كما يوجد مجموعة من الأدوات والمناهج التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، فالتحسين المستمر لديه تأثير هام على تكاليف الجودة وزيادة الانتاجية في المؤسسة والرفع من استجابتها لزيائنها وتنمية الإبداع في منتجات المؤسسة. وانطلاقا مما سبق سيتم المحاولة من خلال هذا الفصل إبراز استدامة الميزة التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر، وذلك بالتطرق للعناصر التالية:

- المبحث الأول: مقارنة التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسة.
- المبحث الثاني: التحسين المستمر وتكلفة الجودة.
- المبحث الثالث: مساهمة التحسين المستمر في استدامة الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مقارنة التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسة

يعد مفهوم التحسين المستمر ذو أهمية بالغة في وقتنا المعاصر لما له من أثر كبير على أداء المؤسسات، حيث يعتبر مفهوم التحسين المستمر جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أحدثت ثورة في عالم الإدارة والأعمال، لذلك هناك الكثير من الدراسات والكتابات التي تلمس موضوع التحسين المستمر من العديد من الجوانب.

في هذا المبحث سيتم تناول مفهوم التحسين المستمر للجودة من منظور إداري، ومن منظور إدارة الجودة الشاملة وكذلك تخصيص مطلب لدراسة المنهج الياباني للتحسين المستمر الكايزن وفي الأخير استكشاف أدوات التحسين المستمر بالإضافة لبعض المناهج الداعمة له.

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

يتناول هذا المطلب مفهوم التحسين المستمر من منظور إداري، ثم مفهومه من منظور إدارة الجودة الشاملة وأخيرا تم تناول أهداف التحسين المستمر.

أولا. التحسين المستمر من منظور إداري

1. تعريف التحسين المستمر:

يعرف التحسين المستمر على أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر"¹.

كما يعرف التحسين المستمر وفق المواصفة *ISO 8402* على أنه "مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتعزيز كفاءة الأنشطة والعمليات وفعاليتها بغية تقديم منافع مضافة لكل من المؤسسة والزبون"². ويعرفه *Atkinson* على أنها "الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز عن الأنشطة التي تهتم بها المؤسسة لمواجهة متطلبات الزبون"³.

لذلك فإن التحسين المستمر يساعد في بيان كيفية تطوير المنتجات إلى المستوى الأحسن من خلال دورة مستمرة من الأنشطة التي تستفيد من فرص التحسين. وكما يمثل تلك الجهود المستمرة لتحسين

¹ مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 7، 2017، ص 96.

² عومار فاطمة، بويزة عبد القادر، أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، العدد 4، 2016، ص 289.

³ علاء جاسم سلمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 41، العراق، 2014، ص 283.

المنتجات لتلبية حاجات الزبون وتوقعاته المتغيرة باستمرار فضلا عن مواجهة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية¹.

2. التحسين المستمر في الاسلام: من منظور إسلامي فلقد أكد الدين الإسلامي الحنيف على أن الإيمان درجات، فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "الإيمان بضع وسبعون أو بضع وستون شعبة، فأفضلها قول لا إله إلا الله، وأدناها إمطة الأذى عن الطريق، والحياء شعبة من شعب الإيمان، فكلما عمل الفرد عملا صالحا زادت درجة إيمانه"².

لذلك يمكن استخلاص تعريف للتحسين المستمر على أنه "فلسفة تهدف الى تحقيق رغبات الزبون وتطلعاته عن طريق التحسين المستمر للعمليات والمنتجات داخل المؤسسة وتعظيم كفاءتها".

ثانيا. التحسين المستمر من منظور ادارة الجودة الشاملة:

تنطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ إدارة الجودة الشاملة أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، ويعتبر هذا المبدأ أساسا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط التسيير التقليدية، حيث يركز على جعل كل مظهر من مظاهر تقديم السلع أو الخدمات محسنا بدقة، أي معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل، والعمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلا عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون، بتعبير آخر أن كل شيء داخل المؤسسة قابل للتحسين المستمر، والبحث عن الأحسن أو الجديد دائما، والهدف من ذلك: "بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلا في كل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة، والتركيز الكبير على العمليات التي تجعل السلع والخدمات المقدمة ذات جودة"³.

والتحسين المستمر في ظل الإدارة بالجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للعميل، من خلال السعي المتواصل إلى تحقيق الأداء الأمثل⁴، والبحث عن الجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر من خلال تطوير المعرفة.

إن فلسفة التحسين المستمر تتطلب التزاما من الإدارة العليا في إجراء التحسينات، كما أنها تتطلب شعورا بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين بالمؤسسة والعمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات وتقليل الوقت والجهد الضائعين. لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما للتحسين المستمر فإذا فهم كل فرد في

¹ فائز إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتطبيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 9، 2010، ص، 34.

² بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص، 293.

³ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص، 16.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2005، ص، 60.

المؤسسة أهمية التحسين المستمر للجودة وآمن بذلك فإن كل الأمور الأخرى المتعلقة به هي مسألة تقنية، أما إذا لم يتحقق ذلك، فلن يؤدي أي أسلوب تقني أو غير تقني العمل المرغوب تحقيقه. واستنادا إلى ما تقدم، تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمؤسسة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه القادة إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات والجودة معا، وذلك يعود بمرود مادي على المدى البعيد.

ثالثا. نموذج التحسين المستمر من منظور Deming:

طور Deming نموذجا على شكل عجلة أو دورة متتابعة أطلق عليها عجلة ديمينغ أو دورة PDCA¹. وتعتبر هذه العجلة نموذجا للتحسين المستمر في مختلف المجالات، من خلال تكامل الأنشطة والوظائف التي يتكون منها وهي: التخطيط، التنفيذ، التحقق (الرقابة) والتصحيح. ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي²:

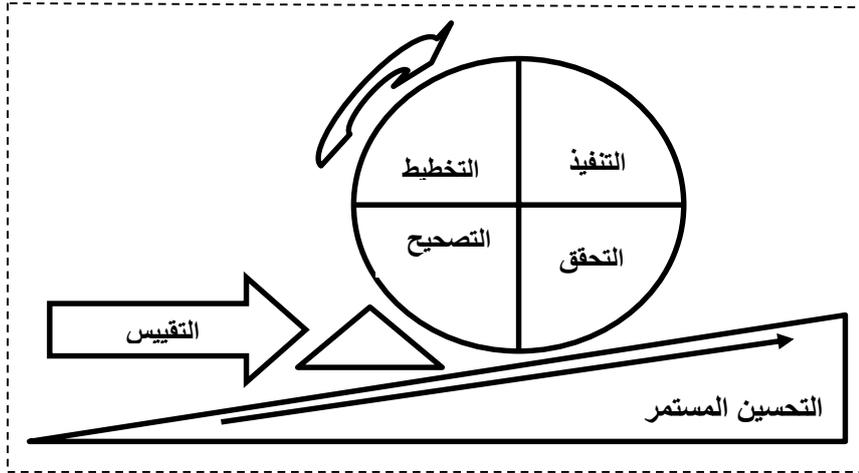
- 1. التخطيط (PLAN):** يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي تتفرع لسياسات جزئية تناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسؤوليات، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل ومن خارج المؤسسة، ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب، ويجب أن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 2. التنفيذ (DO):** يتم تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة PLAN.
- 3. التحقق (CHECK):** يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال التحقق وذلك لدراسة العناصر المؤثرة في النتائج.
- 4. التصحيح (ACT):** بناء على نتائج التحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة الوقوع أي انحرافات عن المواصفات والتدخل لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها.

كما توصف عجلة التحسين بأنها طريقة الخطوة بخطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تنقيحها، وذلك في جميع الأنشطة، وبصورة مستمرة. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

¹ مأمون سلمان الدرادكة، مرجع سابق، ص، 28.

² سالمى رشيد، علي فلاق، سارة زيتوني، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن)، مجلة معارف، العدد 20، الجزائر، 2016، ص، 77.

الشكل (10): عجلة التحسين المستمر PDCA لديمينغ



Source :A Roadmap to quality·An e-learning manual for implementing total quality management ·United Nations industrial development organization, Japanese standards association · Volume 1· Vienna ·2007·p·5.

يتضح من الدورة اللامتناهية لعجلة ديمينغ يتضح أن مستويات التحسين ترتفع بالممارسة المستمرة لأنشطة العملية: تخطيط، تنفيذ، رقابة وتصحيح، استنادا إلى نظم التقييم المعتمدة في المؤسسة. وهذا ما يضمن الانتقال من مستوى أداء معين إلى مستوى أداء أفضل، كما يعكسه اتجاه السهم الصاعد.

رابعاً. أهداف التحسين المستمر:

يهدف التحسين المستمر إلى تحقيق الإتقان الكامل للعمليات في أي وقت ومن أول خطوة بهدف تحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين ومواجهة تغييرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تستدعي التغيير نحو الأفضل وبشكل مستمر، ولتحسين المستمر عدة أهداف نوجزها في مايلي¹:

1. **تخفيض التكاليف:** تعتمد فلسفة التحسين المستمر على الاستغلال الأمثل للموارد الحالية المتاحة وبالتالي فأن معظم أدواتها لا تحتاج إلى أموال كثيرة للتطبيق بل هي فقط بحاجة إلى التحفيز ثم المحافظة على المكتسبات التي تحققت من جراء التطبيق.

2. **تحسين الجودة:** إن التحسين المستمر يعد خريطة تمكن المؤسسات من المواظبة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

3. **إرضاء الزبون:** إن لهذا الهدف أهمية كبيرة، لأن إرضاء الزبون ليس مستقرا ولا ثابتا ويتغير باستمرار، وأن المؤسسات التي ترغب في الحصول على هذه الميزة يتوجب عليها مواكبة التغييرات المحيطة وقيادة هذه التغييرات عن طريق البدء في عمليات التحسين المنصبة على كل من الأفراد والعمليات.

4. يهدف إلى الحصول على مستوى أداء يومي يساوي مع أحسن أداء ممكن الحصول عليه.

¹ محمد العيد ختيم، مرجع سابق، ص، 261.

وحسب محمد البكري فإن التحسين المستمر يهدف إلى ما يلي¹:

5. تخفيض الموارد المستخدمة: حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط يعتبر إسرافاً.
6. تخفيض الأخطاء: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة، والتي تتطلب إعادة تصحيح.
7. تحقيق أو التفوق على توقعات الزبائن: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات العملاء أو التفوق عليها.
8. جعل العمليات أكثر أمناً: أن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات من الحوادث وقل من تعويضات ومطالبات العاملين.
9. زيادة رضا القائمين بالعمليات: يعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، لكن تبين أن الكثير من الأبحاث قد أظهرت أن العامل السعيد والراضي أكثر إنتاجية من غيره.

المطلب الثاني: منهج التحسين المستمر الكايزن

يمثل منهج الكايزن أحد المناهج الحديثة، أثبت نجاحه في العديد من المؤسسات اليابانية، وأعتمد في كثير من المؤسسات على المستوى الدولي، كأسلوب لتحقيق التميز في المنتجات.

أولاً. التعريف بمنهج الكايزن:

في سنة 1946 إبتكر كل من تايشي أونو وشيغو شنجي نظام الإنتاج لتويوتا، والذي من أهم عناصره هي الإنتاج في الوقت المحدد *JIT* وتخفيض الفواقد... الخ. وفي سنة 1986 ابتكر مساكي إيماي (*Masaaki Imai*) فلسفة الكايزن في إطار نظام الإنتاج لتويوتا².

1. تعريف منهج الكايزن:

كلمة كايزن "*Kaizen*" أصلها ياباني، تنقسم إلى شقين الشق الأول "*Kai*" يعني "التغيير" والشق الثاني "*zen*" يعني "الجيد" ومنه فمعنى كلمة كايزن هو "التغيير الجيد"³. وعلى أساس ذلك تؤكد فلسفة الكايزن على إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث إلى غاية إحداث تغييرات

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 238.

² Gilles Teneau، Jean Guy Ahanda، Op Cit، P، 141.

³ GRACE DELFFY، MUDOLAR KAISEN CONTINUOUS AND Breakthrough improvement، ASQ QUALITY PRESS، USA، 2013، P، 3.

أساسية كبيرة على المدى البعيد، فالتحسينات المستمرة تستند على العديد من التغييرات الصغيرة بدلا من التغييرات الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة¹.

فوفق منهج الكايزن، فعملية التحسين المستمر هي عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ولا تأتي دفعة واحدة، وترتكز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي، فالتحسينات المستهدفة تعتمد على العنصر البشري الذي يتمتع بالمهارة العالية لأنه هو المحور الأساسي لأي عملية تغيير تتم على مستوى المؤسسة². حيث أن هذا المفهوم يؤكد على أهمية العنصر البشري في تحقيق التحسينات المطلوبة من خلاله تأثيره المباشر على مختلف عناصر النظام الإنتاجي بالمؤسسة. ومن جانب آخر، فهو مصدر الإبداع المتحقق من خلال المعرفة المتراكمة لديه والمكتسبة من نتائج التعلم عن طريق التجربة والخطأ.

2. المرتكزات الرئيسية لمنهج الكايزن

يرتكز منهج الكايزن على مجموعة من العناصر تمثل المرتكزات الأساسية لتطبيقه في المؤسسة، وهي كما حددها مساكي إيماي (Masaaki Imai) كتابي²:

- أ. منهج الكايزن هو تحسين مستمر لكل الأشياء، على جميع المستويات، طوال الوقت وبشكل دائم، حيث يلعب المديرون، المشرفون والعاملون جميعا دورا أساسيا في تنفيذ منهج الكايزن؛
- ب. الإدارة العليا مسؤولة عن ترسيخ منهج الكايزن كاستراتيجية أساسية في المؤسسة، وإلزام كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بها، وتخصيص الموارد اللازمة لعمل منهج الكايزن، والعمل على وضع السياسات والهياكل والإجراءات تعزز منهج الكايزن؛
- ج. الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات الموضوعية من طرف الإدارة العليا والعمل على وضع وتحسين معايير العمل، وضمان التدريب الكافي للعاملين لفهم الكايزن وتطبيقه، وضمان تعليمهم كافة الأدوات اللازمة لحل المشاكل؛
- د. المشرفون مسؤولون عن تطبيق منهج الكايزن في أدوارهم الوظيفية، ووضع خطط لتنفيذ منهج الكايزن على المستوى الوظيفي، وتحسين التواصل في مكان العمل، والحفاظ على الروح المعنوية، وتوفير التدريب لفريق العمل، حث العاملين على تقديم الاقتراحات والعمل على تطبيقها.

¹ فارس طلوش، التحسين المستمر وفق نماذج المقارنات المرجعية كمدخل للارتقاء بمؤشرات الأداء البيئي (الأخذ بمعايير الأداء العالمية كنموذج مرجعي لتحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال)، مجلة الدراسات المالية و الحاسبية والإدارية، العدد 4، الجزائر، 2017، ص، 7.

² David L. Goetsch، Stanley Davis، *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality*، Pearson، USA، 7th EDITION، 2014، P، 367.

هو العاملون مسؤولون عن تطبيق الكايزن، عن المشاركة في أنشطة العمل الجماعي، وتعزيز مهارات العمل باستمرار من خلال التعليم والتدريب، وتوسيع مهارات العمل باستمرار من خلال التدريب متعدد الوظائف.

وعليه يمكن القول أن هذه المرتكزات تشمل مجموعة من الجوانب؛ فعلى مستوى الإدارة العليا يتجسد الالتزام الفعلي اتجاه تطبيق منهج الكايزن من خلال التحضير والدعم وتوفير المستلزمات، على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا يتم التنفيذ، في ظل توافر مجموعة من العوامل المساعدة كالتدريب، التحفيز، روح الفريق، إلخ. وهذا يقود إلى التأكيد على مفهوم المسؤولية الجماعية اتجاه الجودة وتحسين المنتجات من منطلق الرقابة الذاتية في العمل.

3. آلية التحسين المستمر وفق منهج الكايزن:

إن عملية التحسين وفق منهج الكايزن تتم من خلال استخدام ما هو متوفر من المدخلات التشغيلية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة، دون أية تكاليف مالية إضافية إلا في حالة اختراع جديد. ويقوم منهج الكايزن على أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حاليا لا بد وأنها تحتوي على هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأنه يوجد مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الإتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل. ويعتمد منهج الكايزن في التحسين المستمر على الإجراءات التالية¹:

أ. الذهاب إلى أرض الواقع (غيمبا) المنطلق الأساسي للوصول للجودة الأفضل للمنتج.

ب. التنميط والتقنين وإعداد المعايير هي أساس الصيانة والمحافظة (أو المداومة). على العمل القائم وكذلك لتحسينه من مختلف الجوانب. والتوجه إلى موقع العمل هو لأجل: التأكد من المعايير القائمة ووجودها، تعديلها وتدريب العاملين على الالتزام.

ج. الالتزام بالمبادئ الثلاثة لمنهج الكايزن في التنفيذ: لا تستلمها، لا تنفذها، لا تمررها، وتعني:

- لا تستلم أي تلف من قبلك لأنه يؤثر في الجودة؛

- لا تعمل أي منتج تالف من خلال عملك؛

- لا تمرر أي تلف لمن يليك في إجراءات العمل.

د. التيقن من المشكلة بجمع البيانات الحقيقية وتحليلها إحصائيا، فالتحسين يجب أن ينطلق من البيانات الكمية وباستخدام أدوات الجودة.

¹ حراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات في الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص، 92.

هـ. إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى المجموعة، يؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلا من التركيز على أعراض المشكلة.

ويمكن القول أن هذه الإجراءات تعكس الآلية التي تتم من خلالها إجراء التحسينات الصغيرة والمتكررة التي لا تؤدي إلى تكاليف إضافية، بل تمكن من السيطرة على التكاليف الفعلية وقد تحقق وفورات في جانب الموارد، وبذلك يتم ضبط جودة المنتج عند حدود اقتصادية.

ثانيا. مبادئ وخطوات منهج الكايزن:

توجد مجموعة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها منهج التحسين المستمر الكايزن عبر تكرس هذه المبادئ في كافة خطوات تطبيق هذا المنهج لتحقيق كافة الفوائد المرجوة منه.

1. مبادئ منهج الكايزن:

يرتكز منهج الكايزن على مجموعة من المبادئ، أهمها ما يلي¹:

أ. إن التحسين المستمر وفق منهج الكايزن مسؤولية كل فرد في المؤسسة بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال؛

ب. أن التحسين المستمر يرتكز على العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل؛

ج. أن منهج الكايزن يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة؛

د. إن منهج الكايزن توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل وسبل تحليل المشاكل واتخاذ القرار؛

هـ. يعتمد منهج الكايزن على التسليم بأهمية العامل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه؛

و. إن الكايزن عملية مستمرة في ذاتها لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يوليها اهتماما مستمرا.

وعليه، يمكن تلخيص مبادئ الكايزن في ثلاثة أبعاد رئيسية: بعد الالتزام من خلال تجسيد مسؤولية كل فرد في المؤسسة اتجاه الجودة، بعد الأداء والذي يشمل تحسين العمليات وتحقيق رضا الزبون، بعد منطقي وموضوعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2. فوائد تطبيق منهج الكايزن:

يقول تايشي أوهنو مهندس في شركة تويوتا ومؤسس خط إنتاجها: "عندما تكتشف وتذوق ثمار التحسين المستمر في العمل فإنك لا بد أن تستمر في تحفرك للعمل بمبدأ كايزن إلى الأبد"².

¹ أبو بكر بوسالم، شهيد هـ، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، الجزائر، 2017، ص 635.

² نخضر ديلمي، محمد رواق، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أجد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 131.

فيمكن للمؤسسة أن تحقق مجموعة من النتائج الايجابية من خلال تطبيقها لمنهج الكايزن، يمكن تصنيفها حسب الجدول التالي:

الجدول (6): فوائد تطبيق الكايزن

السيطرة على التكاليف	تحقيق الجودة
- الحد والقضاء على الهدر وخفض التكاليف؛	- جودة المنتج المستهدفة؛
- خفض وقت انتظار العملاء؛	- جودة العمل؛
- الوصول إلى المخزون الصفري من البضائع والمواد.	- رفع مستوى رضا العملاء.

المصدر: تم اعداد الجدول اعتمادا على: لخضر ديلمي، محمد روازقي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 131.

ما يمكن استخلاصه من معطيات هذا الجدول هو أن منهج التحسين المستمر الكايزن يمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة؛ ذلك من خلال السيطرة على التكاليف (جانبا السعر)، وتقديم منتجات متطابقة مع حاجات ورغبات الزبون (المقيم المتميزة).

3. خطوات تطبيق منهج الكايزن:

لتطبيق منهج الكايزن يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة المعروفة بـ "5S"، والتي يمكن تلخيصها فيمايلي¹:

أ. الفرز: والتي تلفظ باليابانية "Seiri" وهي تعني عملية الاحتفاظ والانتقاء بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها.

ب. الترتيب المنهجي: والتي تلفظ باليابانية "Seiton" وتعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت، ويستند في ذلك إلى الممارسة اليابانية المعرفة "بقانون الثلاثين ثانية" عند عمليات الوضع والترتيب أي أنه لا يجب أن يستغرق وقت وضع الأشياء وترتيبها أكثر من ثلاثين ثانية.

ج. تنظيف مكان العمل: والتي تلفظ باليابانية "Seiso" أي قيام عمال المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لاماكن أعمالهم وذلك أثناء الخمسة الدقائق الأولى والأخيرة من كل يوم في اليابان، وما لنظافة من تأثير على عملية التحسين.

د. التعقيم الشامل: وتلفظ باليابانية "Seiketsu" وتكمن هذه الفكرة في متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمؤسسة وتعلق هذه المرحلة أساسا بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يظهر مظهره العام لائقا عند أداءه لعمله.

¹ احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص ص، 78-79.

هـ. الانضباط الذاتي: وتلفظ باليابانية "Shitsuke" أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتفكير بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكرامات مع الآخرين واحترام فوانين أنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية.

ثالثا. مقومات ومعوقات نجاح منهج الكايزن:

لنجاح منهج التحسين المستمر كايزن يجب توافر مجموعة من المقومات الأساسية، بالإضافة إلى العمل على إزالة والتخلص من المعوقات التي تحول دون نجاحه.

1. مقومات نجاح منهج الكايزن:

يوجد العديد من المقومات التي يجب توافرها لنجاح منهج الكايزن، يمكن إدراجها ضمن ثلاثة محاور رئيسية، وتمثل فيما يلي¹:

أ. من جانب الإدارة العليا: يتطلب التطبيق الناجح لمنهج التحسين الكايزن التزام دعم الإدارة العليا من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنه بدون ذلك لن يكتب لها النجاح.

ب. على المستوى التنظيمي: بناء ثقافة تنظيمية متوجهة نحو التحسين المستمر تفي بمتطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات، فتبني منهجية للتحسين المستمر تضمن كفاءة وفعالية عمليات التحسين التي يجري القيام بها.

ج. نظام اتصال فعال: حقيقي ومفتوح في جميع الاتجاهات، مبني على تحديث المعلومات، وتنوع أساليب الاتصال الحديثة، ويساهم في تمييز التحسينات والتطورات المحققة على مستوى العمليات. وتمثل هذا العناصر حجر الزاوية لتطبيق منهج الكايزن، إضافة إلى عناصر أخرى مثل تدريب وتكوين العاملين في مجالات تحسين الجودة والأساليب الإحصائية، التحديد الدقيق لمتطلبات الزبون وعلاقات جيدة مع الموردين.

2. معوقات نجاح منهج الكايزن:

توجد مجموعة من العوامل التي تجعل تطبيق منهج الكايزن دون المستوى المطلوب، نذكر منها ما يلي²:

أ. غياب ثقافة داعمة (ثقافة التحسين المستمر): ينظر في هذه الحالة للكايزن باعتباره عملية أو أداة في ظل عدم الاقتناع بتغيير سلوكيات الأفراد والقيم التي لا تتوافق مع منهج الكايزن، إضافة إلى وجود حالة من الصراع الثقافي حول من يتحمل اللوم نتيجة الأخطاء الحاصلة، عوض الخوض في نقاشات بناءة من أجل

¹ مقدار ملكة، مرجع سابق، ص، 97.

² Angel Midinilla, *Agile Kaizen managing continuous improvement far beyond retrospective*, Springer, GERMANY, 2014, PP, 24-26.

عملية التحسين، كما أن غياب الشفافية والخوف من التواصل مع الآخرين وإتاحة المعلومة، قد يشكل عائقاً كبيراً أمام التطبيق الناجح لهذا المنهج؛

ب. مقاومة التغيير: يرفض العاملون التغيير؛ فمنهج الكايزن ينطوي على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم، وهذا يعيق عملية المشاركة والاندماج في التغيير، وقد يفسر ذلك بنقص الوعي وعد إدراك الحاجة إلى التغيير وأهمية منهج الكايزن؛

ج. تراجع الالتزام والدعم لمنهج الكايزن: خاصة ما تعلق بالدورات التدريبية، وحملات التوعية للعاملين، إلى جانب غياب التواصل الكافي، والتسويق الداخلي للمبادرة، وعدم تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم؛

د. عدم التمكين: حيث لا يشارك الجميع في مبادرة كايزن ربما فقط بعض المديرين أو بعض العاملين التي عينتهم الإدارة، والذين سينظر إليهم على أنهم "الأشخاص المسؤولين عن الكايزن"؛

هـ. محدودية الرؤية على المدى البعيد: إذ تركز المؤسسة على الأهداف قصيرة المدى، لذلك تعتبر الأهداف المالية أكثر أهمية من مبادرات الكايزن والاستثمارات المرتبطة بها. بمعنى يُنظر إلى الكايزن كمشروع قصير المدى مع تاريخ انتهاء؛

و. الفشل في تحديد المشاكل: خاصة عندما يتعلق بالمشاكل التي يمكن للعمال اكتشافها عند خط الإنتاج؛

ي. الفشل في تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات: فالأسباب الحقيقية للمشكلة تبقى مخفية ولا يتم حلها وتكون متكررة، ويتم التركيز فقط على الحلول قصيرة المدى بدلاً من استثمار الوقت الكافي لفهم كل العلاقات السببية وكل العوامل الضمنية. ففي بعض الأحيان نفس السبب يمكن أن يمتد إلى مشاكل أخرى بطريقة غير متوقعة؛

ن. محدودة الموارد: مادية كانت أم ما تعلق بالمهارات والوقت المطلوب للتحليل والتخطيط، وعدم كفاية الموارد المالية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه هو أن معوقات تطبيق منهج الكايزن مهما تعددت وتنوعت فهي مرتبطة بمتغيرات داخلية ذات تأثير كبير ومباشر، أبرزها عدم التزام الإدارة العليا وهذا العامل يؤثر سلباً على بقية العناصر مثل الثقافة التنظيمية، مشاركة واندماج العاملين في حل المشكلات، تبني الرؤيا الاستراتيجية بعيدة المدى، بناء العلاقات مع مختلف الأطراف، وقيادة مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: أدوات ومناهج التحسين المستمر للجودة

لتطبيق فلسفة التحسين المستمر للجودة في المؤسسة يوجد مجموعة من الأدوات والمناهج الأساسية، لهذا سيتم التطرق في العنصر الأول الى أدوات التحسين المستمر وفي العنصر الثاني الى مناهج التحسين المستمر للجودة.

أولا. أدوات التحسين المستمر للجودة

يوجد مجموعة من الأدوات لنجاح التحسين المستمر للجودة والمسماة أيضا بأدوات الجودة السبعة وتمثل فيما يلي:

1. قوائم الاختبار (check lists) :

تعتبر قوائم الاختبار إحدى تقنيات الجودة التي تستعمل لجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة متسلسلة ومنظمة، ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية، ويساعد في تحديد المشكلات في العملية وإجراء التحسينات المناسبة لها ويتم فيها بناء شكل يقوم بجمع بيانات توضح مدى تكرار مشكل أو عيب ما في العملية أو المنتج، بما يوضح نوعية المشكلات وتكرارها في العملية في فترة زمنية معينة¹، فقوائم الاختبار تعتبر أداة لجمع المعلومات وتحديد المشاكل وأسبابها. حيث لا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها من أهم الخطوات المتبعة لاستخدام هذه الأداة ما يلي²:

أ. تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضع البحث فمثلا عند تسجيل الإخفاقات في عملية معينة تصنف الإخفاقات إلى أنواع (وفقا للأسباب، أو وفقا للمصدر، أو وفقا للحجم،... إلخ.)؛
ب. تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة، كأن تكون عدد مرات وقوع الحدث، أو طول الوقت، أو التكاليف؛

ج. تحديد توقيت المشاهدة فمثلا كل ساعة أو كل يوم أو كل أسبوع أو كل شهر... إلخ؛

د. تصميم شكل الاستمارة واختباره، ثم نسخه وتعميمه على من يتولى جمع البيانات، من المفيد مشاركة من يقوم بجمع البيانات في تصميم الاستمارة؛

¹ شرين سيد عثمان، رؤية جديدة لأليات تطبيق ادوات ونظم جودة المنتجات النسيجية وبعض المؤسسات الصناعية، مجلة الفنون والعمارة، مصر، العدد 13، 2018، ص، 247.

² حراز الأخضر، مرجع سابق، ص، 93.

هـ. بعد انتهاء فترة تسجيل وجمع البيانات يتم إيجاد المجاميع ثم تحليل النتائج بأدوات أخرى مثل المدرج التكراري أو تحليل باريتو أو غيرها.

والشكل التالي يظهر نموذج عن قوائم الاختبار:

الشكل رقم(11) :نموذج لقائمة الاختبار

الألة	عدد الأخطاء
1	I IIII
2	II IIII IIII
3	II

Source : Jens J.Dahlgard, Kai Kristensen, Gopal K.Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor & Francis, London, UK, 2007, P, 78.

2. خرائط التدفق (Flow chart) :

خريطة التدفق أو خريطة المسار هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، كما يمكن من خلالها اقتراح التعديلات والتحسينات الجوهرية في العمليات الانتاجية والأنشطة الخدمية، إذن فخرائط التدفق عبارة عن مخطط يسمح بتمثيل وتحديد خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرار والإجراءات التصحيحية والتحسينية المناسبة لها¹، للقيام برسم خرائط التدفق يمكن المرور بالخطوات التالية²:

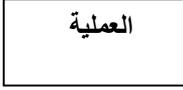
- أ. رسم خريطة سير العملية وتحديد الخطوات الفعلية في العملية تحت الدراسة؛
- ب. رسم خريطة سير العملية المثالية التي يجب على المؤسسة إتباعها؛
- ج. مقارنة الرسمين السابقين لمعرفة مواقع الاختلاف وكيفية إزالتها.

ولرسم خرائط التدفق يمكن الاستعانة بالأشكال التالية:

¹ محمد احمد عيشوني، الدليل العملي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الادوات الاساسية السبع للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2010، ص، 21.

² قويدر عياش، ادارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010، ص، 136.

الجدول رقم(07): الأشكال المستخدمة في رسم خرائط التدفق.

الشكل	الاستخدام
	يظهر هذا الشكل أي نوع من العمليات القائمة
	يشير هذا الشكل عندما يتم اتخاذ قرار أي وجود عدة خيارات مثل نعم أو لا
	يمثل هذا الشكل المعلومات او البيانات إلى أو خارج العمليات.
	يشير هذا الشكل إلى بداية أو نهاية العمليات
	خط الربط حيث يربط بين مختلف العمليات في خريطة التدفق

Source :John E.Baur ,Grace L.Duffy,Russell T.Westcott,*The Quality improvement HANDBOOK,ASQ Quality Press,2ed edition,2006,P,127.*

3. مخطط السبب والأثر (Cause and Effect Diagrams) :

يطلق عليه كذلك مخطط عظم السمكة أو مخطط ايشيكاوا لأن أول من قدمه هو العالم الياباني كاروا ايشيكاوا سنة 1943 عندما كان يعمل في برنامج الجودة لدى شركة حديد كاوازاكي في اليابان، كما يطلق عليه أحيانا مخطط عظم السمكة لأنه يشبه عظمة السمكة، يعتبر مخطط السبب والنتيجة أداة مفيدة لتخمين أسباب مشاكل وأخطاء الجودة، من نقاط قوته أنه سهل الاستخدام والفهم ويمكن استخدامه في كل الأقسام وجميع المستويات¹. وتقوم فكرة مخطط السبب والأثر على حقيقة أن المخرجات أو النتائج المتعلقة بالعملية يمكن ارجاعها الى العديد من العوامل، وأنه من الممكن أن يكون هناك علاقة بين تلك العوامل². وترسم مخططات السبب والأثر لتعرض بوضوح الأسباب المختلفة التي تؤثر على العملية، وذلك من خلال تصنيف الأسباب وتبين العلاقة فيما بينها، وفي الغالب يكون لكل أثر بضع فئات رئيسية من الأسباب³.

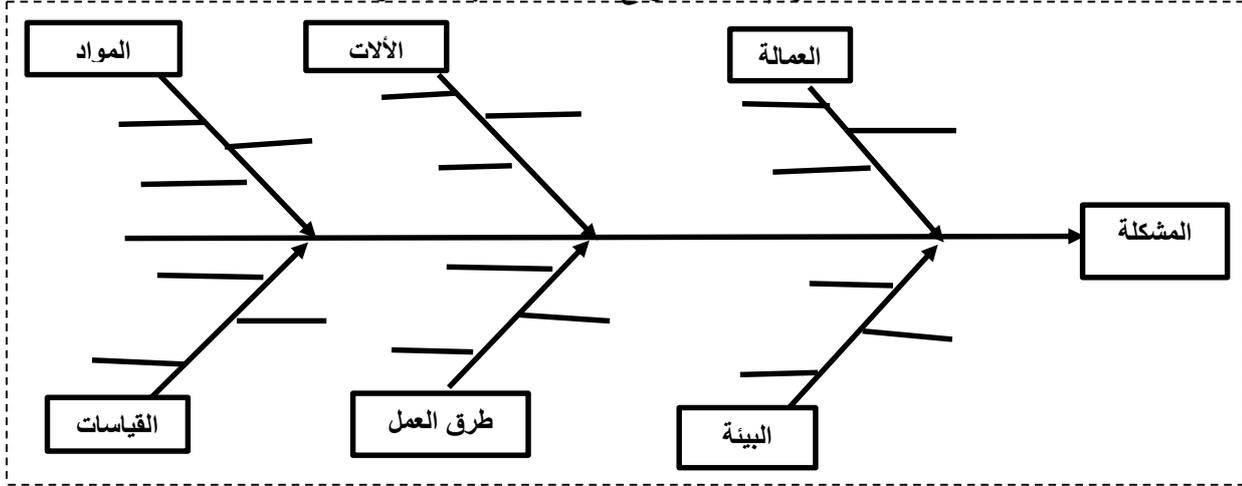
والشكل التالي يمثل نموذج لمخطط السبب والأثر:

¹ Jens J.Dahlgard, Kai Kristensen, Gopal K.Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, Taylor & Francis, London, UK, 2007, P, 78.

² مداوي وسيلة، *الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية*، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص، 108.

³ بوحد فتيحة، مرجع سابق، ص، 243.

الشكل رقم(12): نموذج لمخطط السبب والأثر.



المصدر: نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص،

306.

4. مخطط الانتشار (Scatter Diagrams)

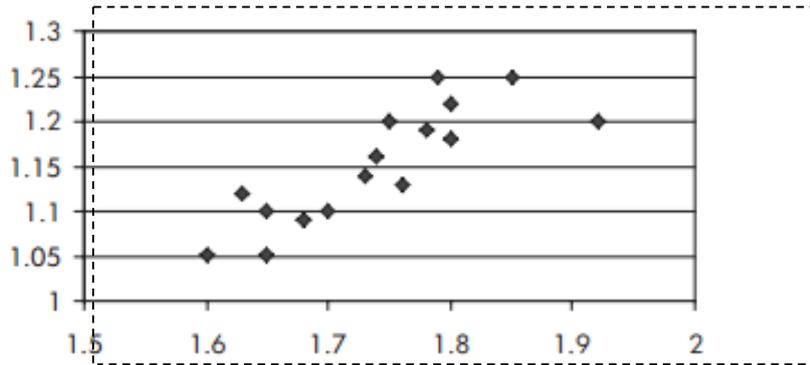
يسمى أيضا مخطط التبعر يستخدم في تحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين أو أكثر ويساعد هذا التخطيط على معرفة التوجه والارتباط لهذه العلاقة سواء كانت علاقة ايجابية أو سلبية أو لا يوجد علاقة¹. يتم انشاء المخطط وفق الخطوات التالية²:

أ. يتم تمثيل القياسات على رسم بياني تمثل محاوره الاثنان المتغيرات؛

ب. يمثل كل قياس نقطة، ويشكل العديد من القياسات سحابة من النقط؛

ج. سوف يظهر الارتباط إذا كانت السحابة موجهة بشكل مستقيم.

الشكل رقم(13): نموذج لمخطط الانتشار



Source: Daniel Duret, Maurice Pillet, Qualité en Production de l'ISO 9000 a Six Sigma , EYROLLES ,France, 3emeEdition, 2005, P , 137.

¹ شرين سيد عثمان، مرجع سابق، ص، 247.

² Daniel Duret, Maurice Pillet, Op Cit , P , 137.

5. المدرجات التكرارية (Histogram):

المدرج التكراري هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات بهدف دراسة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها، فعن طريق المدرجات التكرارية يمكن تصنيف إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومن ثم يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو العملية مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلاف فيما بينها وتشتتها وكذلك الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة من طرف الزبون¹. ويمكن تلخيص الأهداف من استعمال المدرجات التكرارية فيما يلي²:

أ. فهم الاختلافات والتباين الموجود في العمليات؛

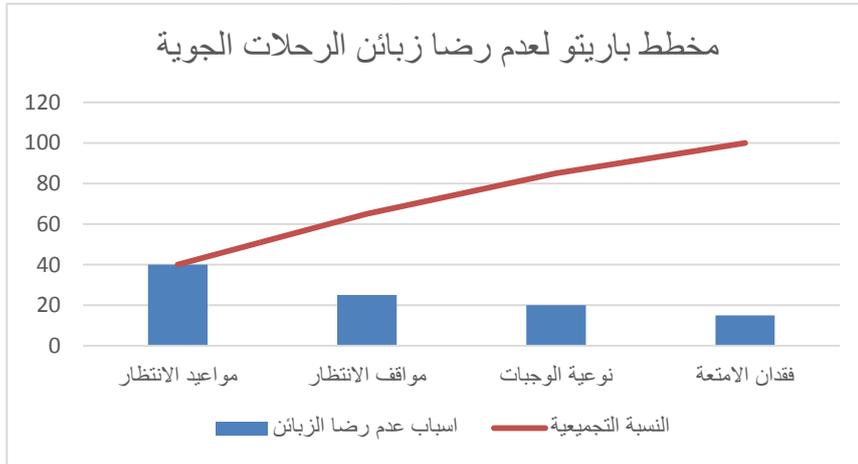
ب. تحديد توزيع العملية بالنسبة للمواصفات بطريقة سهلة وسلسة؛

ج. مراقبة وتحليل العمليات بهدف التحسين المستمر.

6. مخطط باريتو (Pareto Chart):

ويسمى برسم باريتو البياني، وفي هذه الأداة يتم تجميع البيانات الاحصائية عن عدد تكرار حدوث كل مشكلة أو الخسارة التي تترتب على كل منها، والهدف من ذلك تحديد المشكلات الأكثر تكرارا في الحدوث أو الأكثر تسببا في الخسارة حتى نبدأ بحلها، إذ أن كل المشكلات لا ينبغي أن ينظر إليها بنفس النظرة، وإلا فقد يضيع الوقت في حل بعض المشكلات لا تسفر عن تحسين حقيقي في الجودة³.

الشكل رقم(14): نموذج لمخطط باريتو



Source: AMITAVA MITRA, *FUNDAMENTALS OF QUALITY CONTROL AND IMPROVEMENT*, Wiley, USA, 4th Edition, 2016, P, 125.

¹ مدحت محمد ابو نصر، ادارة الجودة الشاملة استراتيجية الكايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المنظمة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص، 173.

² محمد احمد عيشوني، مرجع سابق، ص، 48.

³ نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص، 306.

7. خرائط المراقبة الإحصائية (Control Chart):

تم تطويرها بفضل العالم الأمريكي *Shewhart Walter* وهي من أكثر الأساليب الإحصائية اعتماداً في مجال الرقابة على الجودة أثناء تدفق العمليات أو بعد انتهائها وهي عبارة عن رسم بياني يتم رسمها على ثلاث خطوط مستقيمة، بحيث يمثل الخط الأول الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي) أو الخط المركزي الذي ينبغي أن تتمركز حوله المنتجات، ويسمى متوسط المتوسطات، ويمثل أنسب مستوى يمكن اعتماده في الإنتاج¹. تستخدم خرائط المراقبة الإحصائية لمراقبة العمليات بهدف تخفيض الانحرافات في مخرجاتها، وخرائط الرقابة أداة تشخيصية للكشف عن وجود أسباب خاصة بهدف القضاء عليها، وبعد تحديد الأسباب الخاصة والتخلص منها تصبح العملية مستقرة أو في حالة مضبوطة إحصائي².

الشكل رقم (15): نموذج لخرائط الرقابة الإحصائية



Source: John E. Baur, Grace L. Duffy, Russell T. Westcott, *The Quality Improvement HANDBOOK*, ASQ Quality Press, 2nd edition, 2006, P, 121.

¹ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص، 247.

² غسان دخول، دور الأدوات الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء دراسة ميدانية على الشركة العامة للخياط القطنية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 39، العدد 2، 2017، ص، 304.

ثانيا. مناهج التحسين المستمر للجودة:

توجد مجموعة من المناهج المهمة للتحسين المستمر للجودة والتي سيتم التطرق إليها في هذا العنصر هي منهج الانحراف السداسي، حلقات الجودة والمقارنة المرجعية.

1. منهج الانحراف السداسي (Six Sigma):

ظهر منهج الانحراف السداسي في المؤسسة الأمريكية موتورولا سنة 1986 ونظرا لنجاحه تم تبنيه من طرف العديد من المؤسسات الأمريكية والعالمية مثل جنرال إلكتريك، وتبين للمهندسين في شركة موتورولا أن قياس مستوى الجودة تقليديا والمعيب نسبة لألاف الفرص غير كاف ولذلك حاولوا الوصول الى نسبة المعيب بالنسبة مليون فرصة، لهذا تم الاعتماد على منهجية *six sigma*، حيث حققت تخفيض في التكاليف يقدر ب 16 مليار دولار، لذلك سارعت العديد من المؤسسات لتطبيق هذه المنهجية¹. ويمكن تعريف منهج الانحراف السداسي بأنه "أداة تهدف للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الاعتماد على بيانات متعلقة بالأداء الفعلي للمؤسسة والمتمثلة بمخرجاتها سواء كانت سلع أو خدمات يتم جمعها، تحليلها ومقارنة تلك البيانات بمتطلبات السوق أو رغبات الزبائن بهدف تحليل النتائج المتوصل إليها لمعرفة الانحرافات لمعالجتها والقضاء عليها من خلال تقليل نسبة المعيب وصولا الى المثالية والمتمثلة ب *six sigma*"²، ويعرفه كل من *Evans and Lindsay* بأنه: "مدخل لتحسين الأعمال يقوم على إيجاد وإزالة التلف والأخطاء في عمليات الإنتاج والخدمات من خلال التركيز على المخرجات التي تكون حرجة للزبائن وللنتائج المالية للمؤسسة"³. ويتطلب منهج الانحراف السداسي ثقافة تامة في جميع أنحاء المؤسسة حيث يكون لدى الجميع على جميع المستويات شغف للتحسين المستمر بهدف تحقيق الإتقان التام⁴. والجدول التالي يظهر عدد الوحدات المعيبة لكل مليون وحدة وتكاليف الالاجودة عند كل مستوى

Sigma:

¹ Andrea Chiarini, *From Total quality Control to Lean Six Sigma*, springer, London, UK, 2012, P, 37.

² لمخضر ديلمي، محمد روازقي، مرجع سابق، ص، 118.

³ ريمه اوشن، ادارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2018، ص، 105.

⁴ Ron Basu، J Nevan Wright، *Quality Beyond Six Sigma*، Butterworth-Heinemann، UK، 2003، P، 3.

الجدول رقم(9): عدد الوحدات المعيبة لكل مليون وحدة وتكاليف الالاجودة عند كل مستوى Sigma

تكاليف الالاجودة	عدد الوحدات المعيبة لكل مليون	مستوى sigma
-	308537	2sigma
25-40% من رقم الاعمال	66807	3sigma
15-25% من رقم الاعمال	6810	4sigma
5-15% من رقم الاعمال	233	5sigma
1% < من رقم الاعمال	3.4	6sigma

Source: Andrea Chiarini, *From Total quality Control to Lean Six Sigma*, springer, London, UK, 2012, P, 37.

من الجدول نلاحظ أن عدد الوحدات المعيبة تتناقص كلما انتقلنا من مستوى لأخر لتصل إلى 3.4 عدد وحدات المعيبة لكل مليون وحدة عند مستوى 6sigma أي أن هناك تحسین مستمر للجودة والذي أدى لتخفيض لتكاليف الالاجودة لتصل لأقل من 1% من رقم الاعمال.

ويمكن تلخيص خطوات تطبيق منهج الانحراف السداسي Six Sigma في الخطوات التالية والمعرفة ب DMAIC وهي كتالي¹:

- أ. عرف أو حدد (Define): الذي يعني تحديد مشروع التحسين، التحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة)، ثم تحديد الهدف من ذلك.
- ب. القياس (Measure): هذه المرحلة المخصصة للقياس تركز أساسا على تخطيط وتنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات وتطلعات الزبائن، استنادا إلى مجموعة من المعايير لقياس المعيب من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية والإحصائية.
- ج. حلل (Analyse): الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو السعي لاستغلال جميع المعلومات والبيانات التي تم التحصل عليها بموجب مرحلة القياس السابقة من خلال العمل على تحليل هذه البيانات قصد التوصل إلى معرفة وتحديد الأسباب الجذرية لمجمل مشاكل ومعوقات التحسين، عن طريق تحليل مسار مسببات الفشل، ثم ترتيبها من حيث التأثير، تبويبها، ثم السيطرة عليها والتحكم فيها.
- د. التحسين (Improve): تعد هذه المرحلة حاسمة وتتويجا لنتائج المراحل السابقة، حيث أن هدفها الأساسي هو أحداث تغييرات في العمليات تضمن التخلص من عيوب المنتج والتكاليف الزائدة والنفايات... الخ التأكيد على التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات العملاء بموجب تلك المراحل الأنفة الذكر، وذلك من خلال تحاليل ودراسة أسباب الفشل وإيجاد حلول لها والسيطرة عليها، ثم اختبار هذه

¹ احمد بن عيشاوي، طريقة SIX SIGMA كأداة لتحسين ادارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، العدد 5، 2014، ص،

الحلول على عينة من المنتجات وتحديد نتائجها وإجراء التصحيحات اللازمة، ثم تعميمها فيما بعد لتشمل مجمل عمليات الإنتاج.

هـ. المراقبة (Control): من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تفتضيه مبادئ إدارة الجودة، فإن هذه العملية لا يجب أن تتوقف بل دوماً هناك مجالات في حاجة إلى تحسين، ولهذا الأساس وبموجب هذه المرحلة التي تركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض.

2. حلقات الجودة (Quality Cercles):

ظهرت حلقات الجودة منذ سنة 1961 حيث اقترح كاروا ايشيكاوا أن تكون هناك مجموعات صغيرة من العمال للتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها. واتسع انتشارها في العالم كله من خلال تطبيقها في مجال الأعمال الصناعية والخدمية منذ سنة 1981¹. وتعرف حلقات الجودة على أنها "مجموعة صغيرة من العاملين تشكل نفسها بناءً على موافقة الإدارة ويكون العمل بها تطوعياً وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل واقتراح حلول لها"². وتمثل حلقات الجودة وحدات عمل ذاتية وتتكون من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشاكل وتتصف المجموعة بأنها تطوعية ينضم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل اختياري، وتجتمع المجموعة أسبوعياً أو شهرياً³، وعلى العموم يمكن اعتبار حلقات الجودة بأنها أسلوب إدارة تشاركية يهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات، وتعتبر حلقات الجودة تنظيم غير رسمي في المؤسسة مبني على العمل التطوعي من أجل تحديد وتعريف المشكلات التي تواجه العمل يومياً والبحث عن الحلول المناسبة لها، وهذا بغية التقليل من العيوب إلى الحد الأدنى والحد من معوقاته، بحثاً عن تحقيق الجودة، والمحافظة عليها وتحسينها⁴.

أ. منهجية عمل حلقات الجودة:

يوجد اتفاق من طرف الباحثين حول منهجية عمل حلقات الجودة والمتمثل في الخطوات التالية⁵:

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص، 102.

² حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص، 270.

³ زاويح درواش، صبرية خام الله، دور حلقات الجودة في انجاح إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص، 320.

⁴ زراولة رفيع، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 14، 2016، ص، 263.

⁵ بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الابداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت في ولاية ادرار لصناعة الانابيب بولاية ادرار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، 2018، ص، 291.

- **الخطوة الأولى:** تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يتم تشخيص المشكلة، وهذا يتطلب المعرفة الجيدة بحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وأسباب حدوثها، ففي هذه الخطوة يتم وضع أهداف لحل المشكلة، فضلاً عن ضرورة استخدام الأساليب الكفيلة لتحديد المشكلة، أهمها أسلوب العصف الذهني الذي يعد وسيلة لتنمية القدرات الإبداعية ومهارات أعضاء الفريق لحل المشكلات.

- **الخطوة الثانية:** جمع البيانات وتحليلها: بعد تحديد المشكلة بوضوح، يتم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وتحديد الأساليب المناسبة لحل المشكلة مثل: تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة، مخططات السيطرة الاحصائية....

- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: في هذه الخطوة، يتم تحديد الحلول مسارات العمل التي تساعد في حل المشكلة وبلوغ الهدف المحدد في المرحلة الاولى ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

- **الخطوة الرابعة:** اختيار البديل الافضل: من خلال طرح المقترحات المختارة لحل المشكلة أمام أعضاء الحلقة لتحديد البديل الأفضل.

- **الخطوة الخامسة:** تنفيذ الحل ومراقبته: يقوم الفريق بتنفيذ الحل الأفضل مع ضرورة المراقبة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، فإذا كانت البيانات غير متطابقة فعلى الفريق تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

ب. مبادئ حلقات الجودة:

يوجد مجموعة من المبادئ التي لا بد من احترامها لنجاح فلسفة حلقات الجودة والمتمثلة فيما يلي¹:

- **المشاركة التطوعية:** يعتبر من أهم مبادئ حلقات الجودة فلا يمكن في أي حال من الأحوال إجبار العمال على المشاركة فيها بناء على أوامر وتعليمات. بل من الأفضل ترك الحرية للعامل ليستطيع إبداع الأفكار التي تساعد المؤسسة على تطوير أدائها.

- **الاستمرارية:** أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير والتغلب على المشكلات التي تظهر دوماً مع الممارسات اليومية للعمال.

- **تقدير العامل:** يجب أن تحترم هذه الحلقات إنسانية العامل وتحقق له مناخ العمل الجيد وتعطي له مجال الحرية في التفكير والإبداع واقتراح الحلول اللازمة لحل مشاكل العمل.

¹ حامدي محمد، مرجع سابق، ص، 273.

- فلسفة الحلقات: تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس الجماعي التعاوني بين أفراد الحلقة لتوليد أحسن الافكار المساهمة في إنجاح المؤسسة.

3. المقارنة المرجعية (Banchmarking):

مع اختلاف الكتاب والباحثين في المصطلح المستخدم إلا أنهم يتفقون عندما يتعلق الأمر بمفهوم المقارنة المرجعية، ويعتبر التعريف المقدم من طرف مؤسسة *Xerox** باعتبارها من أولى المؤسسات التي قامت بتطبيق هذا الأسلوب في العمل من الأكثر شمولية والذي يعرف المقارنة المرجعية بأنها: "العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء"¹.

ويعرفها *Wild* بأنها: "الأسلوب الذي يمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بمعايير أعلى مناسبة تساعد على ضمان التحسين المستمر"². كما تعرف على أنها عبارة عن: "سيرورة مستمرة لتحسين أداء المؤسسات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضا طرق العمل"³. وباعتبار التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبة المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في النوعية والتكلفة والوقت، فالعلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة في إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر للجودة.

أ. أنواع المقارنة المرجعية:

هناك اتفاق شبه كلي من الباحثين على تصنيف المقارنة المرجعية إلى نوعين هما⁴:

- المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن اعتماد وحدات إدارية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة.
- المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن إجراء المقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر.

* مؤسسة أمريكية متخصصة في صناعة الآلات الناسخة.

¹ شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2016، ص، 21.

² نزار العياشي، غياذ كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة ام البواقي، العدد 7، 2017، ص، 214.

³ نبيلة قدور، العرابي حمزة، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة مجمع صيدال ومؤسسة حكمة لأدوية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص، 182.

⁴ نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سابق، ص، 306.

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، التكنولوجيا، الافراد، الجودة..... الخ

- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية.....) أو عملية معينة (تدريب العاملين، اساليب التخزين.....) بمثلاتها من المؤسسات الاخرى.

ب. أهمية المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية أداة لتحقيق التفوق التنافسي والاستمرار، وتكمن أهميتها في¹:

- التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أحسن الأساليب؛

- إيجاد الأفكار والمصادر لتحسين من الخارج؛

- البدء بعملية التعلم الفعال داخل المؤسسة؛

- تكوين فهم جيد للعمليات؛

- إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة؛

- إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

¹ بلال بلحسن، المقارنة المرجعية: اسلوب لتحديد الفجوات الاداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي -عرض التجربة السويسرية-، مجلة الابحاث الاقتصادية، البلدة، العدد13، 2015، ص، 330.

المبحث الثاني: التحسين المستمر وتكلفة الجودة

تعتبر التكاليف من القضايا الأساسية داخل المؤسسة لهذا توليها أهمية بالغة حيث تعمل المؤسسة على السيطرة عليها بشتى السبل، ومن أهم هذه التكاليف نجد تكاليف الجودة التي جذبت الكثير من الباحثين لما لها من مكانة كبيرة في هيكل التكاليف داخل المؤسسات خصوصا التي تنتهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر التحسين المستمر جوهرها.

لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل تعريف، أهمية وتصنيف تكاليف الجودة وكذلك المدخل التقليدي والحديث لدراسة سلوك تكاليف الجودة وأخيرا دور التحسين المستمر للجودة في السيطرة عليها.

المطلب الأول: تعريف وتصنيف تكلفة الجودة في المؤسسة

في هذا المطلب سيتم تناول مجموعة من التعاريف لتكاليف الجودة وأهميتها داخل المؤسسة كما سنستعرض مجموعة من التصانيف لتكاليف الجودة.

أولا. تعريف تكاليف الجودة وأهميتها

1. تعريف تكاليف الجودة

لقد تم التطرق إلى مفهوم تكاليف الجودة في منتصف القرن العشرين بإسهامات كل من أهم الكتاب في مجال الجودة (جوران 1951، فايجنوم 1951، لاسير 1954)، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم تكاليف الجودة، ويمكن استعراض مفهوم تكاليف الجودة فيما يلي:

أ. يعرف معهد المعايير البريطانية في المعيار BS6143 تكاليف الجودة على أنها " التكاليف من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والحسارة الحاصلة عند عدم انجاز أو الحصول على الجودة"¹.

ب. كما تم تعريفها على أنها "مجموعة التكاليف التي يتم إنفاقها من قبل المؤسسة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبون حسب متطلباته وتوقعاته. كما أن تكاليف الجودة لا تخص عمليات الإنتاج فقط بل تتجاوز ذلك إلى جميع أنشطة المؤسسة بدءا من البحث والتطوير وانتهاء بخدمة الزبون"².

ج. كما يمكن تعريفها على أنها " مجموع التكاليف المطابقة وغير المطابقة للجودة، حيث تكاليف المطابقة تتمثل في تكاليف الوقاية والتقييم للجودة لتجنب عدم المطابقة، بالإضافة إلى تكاليف عدم المطابقة والتي تنقسم إلى داخلية وخارجية"³.

¹ بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة ولاية بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 5، 2018، ص، 41.

² رعد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 114، 2018، ص، 253.

³ Asta Daunoriene، Egle Staniskiene، *The quality costs assessment in aspect in Value Added Chain ، QUALITY INNOVATION PROSPERTY، Slovakia،VOL20،N2،2016،P،212.*

د. يعرف *Douglas C. Wood* تكاليف الجودة بأنها: "الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة والتكلفة المخفضة في حالة عدم وجود فشل أو عيوب في المنتج أو الخدمة"¹. وبناءا عليه، يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها "مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة والمتعلقة بتحقيق منتج أو خدمة وفق المعايير المرجوة تفي بمتطلبات الزبون".

2-أهمية دراسة تكاليف الجودة:

لقد أولى الكثير من الباحثين أهمية بالغة لدراسة تكاليف الجودة في المؤسسة، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية²:

- أ. تعتبر تكاليف الجودة أداة لقياس كفاءة تطبيق أي برنامج للتحكم في الجودة، فيمكن معرفة مثلا مدى تأثير زيادة أتعاب التخطيط للجودة على النقص الذي يجب أن يحدث في تكلفة المعيب؛
- ب. تعتبر تكاليف الجودة بأقسامها الثلاثة أداة في يد المختصين بالرقابة على الجودة في المؤسسة لمعرفة الأماكن في المصنع التي تحتاج إلى مجهود أكبر لرفع الجودة وأيضا تحديد الأماكن التي ترتفع فيها مصاريف الجودة بدون عائد معين حتى يتخذ الإجراء المناسب للإقلال منه؛
- ج. بفضل حساب تكاليف الجودة يمكن توجيه التخطيط للمرحلة المقبلة لضبط الجودة في الاتجاه الذي يقود إلى المستوى المناسب للجودة، وذلك بالسيطرة على الأنواع المختلفة للجودة بزيادة تكاليف الرقابة مثلا للوصول إلى تكاليف أقل للمعيب؛
- د. الإقلال من تكاليف الكشف والاختبار باستخدام طرق أخرى للكشف أو تغيير الأشخاص المراقبين، أي أننا باستعمال المعلومات الموجودة عن أقسام التكاليف المختلفة يمكن توجيه عمليات التخطيط للجودة فيما يخص عناصر: الأجهزة، المعدات والمواد... والطرق؛
- هـ. تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع من التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة من الإنتاج، إعادة التصنيع، الفحص والاختبار، التعامل مع شكاوى الزبائن غير الراضين بمستوى الجودة وتكاليف الخصم على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

¹ Douglas C. Wood, *PRINCIPLES OF QUALITY COSTS Financial Measures for Strategic Implementation of Quality Management*, ASQ QUALITY Press, USA, 4th Edition, 2013, P, 4.

² أعمال كحيلة، قياس وتحليل تكاليف الجودة في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية جيجل-، مجلة رواح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد22، 2017، ص، 77.

ثانيا. تصنيف تكاليف الجودة في المؤسسة:

يمكن تصنيف تكاليف الجودة حسب مجموعة من التصنيفات والمتمثلة فيما يلي:

1. حسب مدخل ادارة الجودة الشاملة:

تصنف تكاليف الجودة وفق هذا المدخل الأشكال التالية¹:

أ. تكاليف الضبط **Cost of Control**: وتمثل فيما يلي:

- تكاليف الوقاية **Prevention costs**: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة للوقاية من إنتاج منتجات لا تتطابق مع المتطلبات المرجوة، وهي تتمثل في تكاليف الصيانة الوقائية، والتخطيط والتدريب على الجودة وبالإضافة إلى اختيار وتقييم الموردين.

- تكاليف التقييم **Appraisal costs**: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لضمان أن المواد، المنتجات والخدمات تتطابق مع معايير الجودة المطلوبة، وهي تتمثل في تكاليف التحقق من الأجزاء المشتراة، التحاليل وتدقيق الجودة أثناء العمل على إنتاج المنتجات.

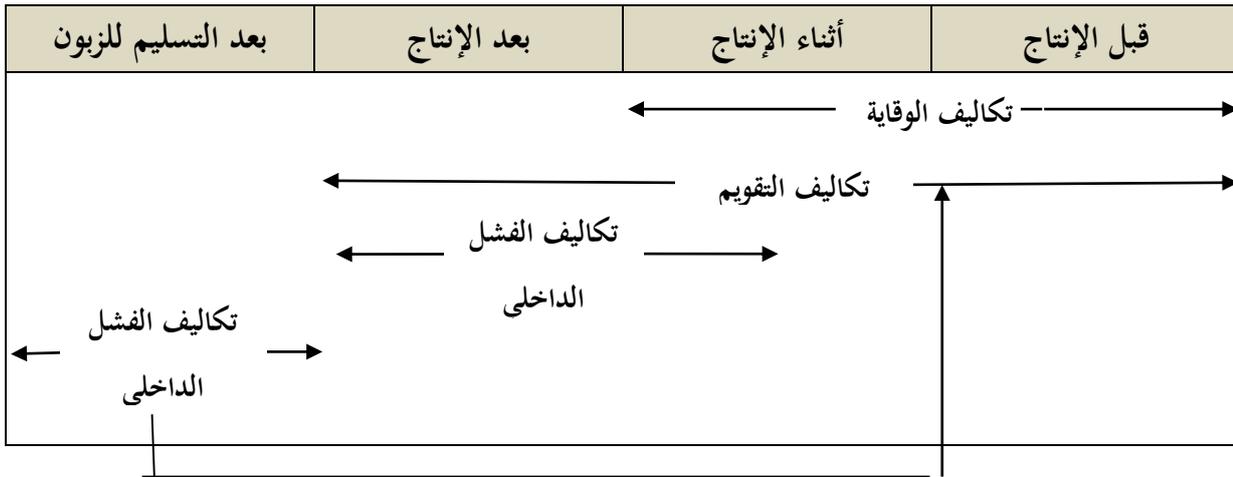
ب. تكاليف الفشل في ضبط الجودة **Cost of Failure to Control**: وتمثل فيما يلي:

- تكاليف الفشل الداخلي **Internal Failure costs**: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة عندما تنتج منتجات أو خدمات لا تلي معايير الجودة أو متطلبات الزبون، وتمثل في التكاليف التي تتحملها قبل تسليم المنتج إلى الزبون والمتمثلة في إصلاح وضبط المنتجات وكذلك توقف العمل بسبب الأخطاء.

- تكاليف الفشل الخارجي **External Failure costs**: وهي التكاليف التي تتحملها عندما المنتجات والخدمات تفشل في مطابقة متطلبات الزبون وإرضاءه بعد أن يستلمها هذا الأخير، وهي تتمثل في تكاليف معالجة شكاوى الزبائن، إصلاح المنتجات المستردة، خسارة حصة سوقية وبالإضافة إلى التكاليف الناشئة عن تضرر سمعة المؤسسة، والتكاليف في هذا الصنف يمكن أن تسبب تأثير كبير على المبيعات المستقبلية للمؤسسة.

¹ Colin Drury *Management and Cost Accounting*, CENGAGE, United Kingdom, 2018, 10th Edition, P. 609-610.

الشكل رقم(16): مراحل تدرج تكاليف الجودة



التغذية العكسية

Source: Hilmi KIRLIOĞLU, Zülküf ÇEVİK, 'Measuring and Reporting Cost of Quality in a Turkish Manufacturing Company : A Case Study in Electric Industry', Journal of Economic and Social Studies, VOL 3, N 2, 2013, P91.

من الشكل السابق نلاحظ تدرج أو تسلسل تكاليف الجودة من قبل عملية الإنتاج إلى غاية تسليم المنتج إلى الزبون، حيث نلاحظ أن كل نوع من التكاليف ينشأ في مرحلة أو في عدة مراحل معينة بسبب طبيعة هذه التكاليف من وقاية وتقييم وفشل داخلي وخارجي. وقد حدد مجموعة من الكتاب ما يمثله كل نوع من التكاليف إلى مجموع التكاليف والمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(9): نسب تكاليف الجودة حسب بعض الرواد.

نوع التكلفة	Feighenbaum	Juran and Grgna
تكاليف الوقاية	10%-5%	5%-0.5%
تكاليف التقييم	25%-20%	50%-10%
تكاليف الفشل الداخلي	70%-65%	40%-25%
تكاليف الفشل الخارجي	-	40%-20%
المجموع	100%	100%

المصادر: نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جبار جاسم الربيعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، السودان، العدد4، 2005، ص6.

وفق الجدول يرى فايجنوم أن معظم تكاليف الجودة في المؤسسة تتمثل في تكاليف الفشل الداخلي بنسبة تتراوح ما بين 65 إلى 70% فيما تتراوح تكاليف التقييم ما بين 20 إلى 25% وأخيرا تتراوح تكاليف الوقاية ما بين 5 إلى 10%، فيما يرى جوران أن معظم تكاليف الجودة تتمثل في تكاليف التقييم، الفشل

الداخلي والخارجي بنسب على الترتيب 10-50% و 25-40% و 20-40% في حين تتمثل تكاليف الوقاية ما بين 0.5 إلى 5%.

2. حسب تصنيف إلى تكاليف ظاهرة أو خفية:

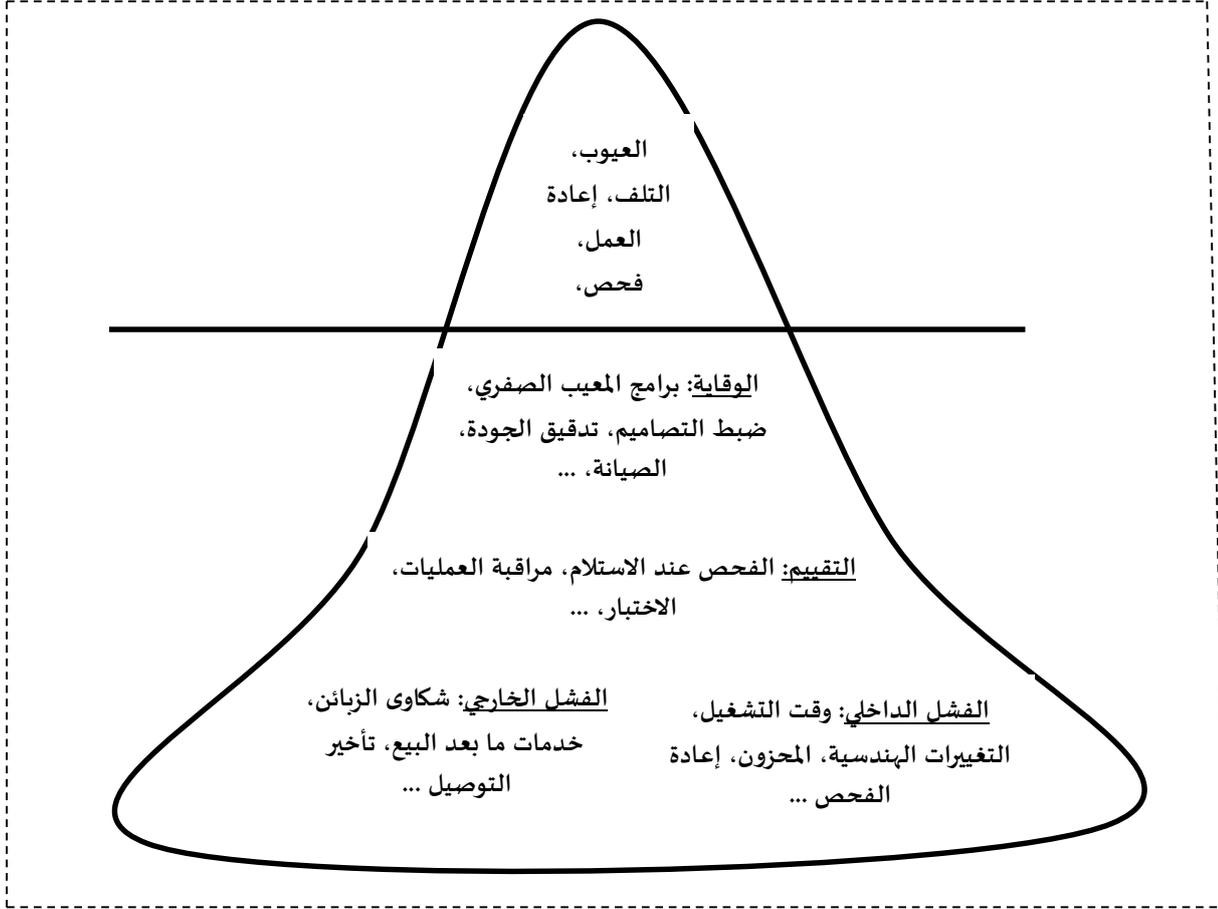
حسب هذا التصنيف يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى قسمين هما:

- أ. **التكاليف الظاهرة (Visible costs):** تتضمن هذه المجموعة جميع تكاليف الجودة التي تتوفر بياناتها في سجلات المؤسسة ويمكن قياسها بصورة موضوعية نسبياً، كما يمكن فحصها ومراجعتها من خلال النظام المحاسبي في المؤسسة وتقسّم هذه التكاليف إلى مجموعتين الأولى هي التكاليف الاختيارية ويمكن رقباتها وتحدث وفقاً لاختيار وتخطيط الإدارة وتشمل تكاليف المنع والتقويم. والثانية هي التكاليف المرتبطة وهي تنتج بسبب أنشطة المنع والتقويم، وبسبب ما تتخذه الإدارة من قرارات بصدد التكاليف الاختيارية، وتتضمن التكاليف المرتبطة بهذا الجزء الظاهر من تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي¹.
- ب. **التكاليف الخفية (Hidden costs):** هي التكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة وإنما تحمل على أنشطة أخرى، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة، وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا أن لها وزناً كبيراً يفوق في الكثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة².

¹ ريمة بن بايرة، دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج - نموذج مقترح لمؤسسة صناعية" الشركة العامة للإسمنت العراقية" معمل اسمنت كركوك-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، الجزائر، العدد 14، 2016، ص، 283.

² على المسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2010، ص، 60.

الشكل رقم (17): فكرة جبل الجليد لتصنيف التكاليف الظاهرة والخفية



المصدر: بوحرد فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 209.

حسب الشكل نلاحظ أنه وفق هذا المدخل هناك تكاليف جودة ظاهرة تتمثل في المنتجات المعيبة، التلف إعادة العمل والمردودات لكن خلف هذه التكاليف هناك مجموعة من التكاليف الخفية من الصعب تحديدها وقياسها مثل تكاليف تدقيق الجودة، الصيانة، فحص المواد، شكاوى العاملين تعتبر تكاليف الجودة لهذا يصعب على المؤسسة تحديدها والعمل على تخفيضها قد الإمكان.

3. تكاليف الجودة المباشرة وتكاليف الجودة غير المباشرة:

حسب هذا المدخل تنقسم التكاليف الى قسمين هما¹:

أ. **تكاليف الجودة المباشرة:** هي التكاليف ذات العلاقة المباشرة بجودة المنتج والتي تكون قابلة للقياس وتتكون من:

- تكاليف الجودة الخاضعة للرقابة والممثلة في تكاليف الوقاية وتكاليف الرقابة؛

- تكاليف الفشل الداخلي والخارجي؛

¹ ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 53.

-تكاليف الجودة للمعدات.

ب. تكاليف الجودة الغير مباشرة: وهي مجموعة التكاليف التي يتحملها الزبائن أي بعبارة أخرى ما يتحملة الزبون من أضرار نتيجة استخدام المنتج ذي الجودة الرديئة وهي صعبة القياس والتحليل وتتكون من:

-تكاليف الجودة التي يتحملها الزبائن.

-تكاليف الجودة الناتجة عن عدم رضى الزبائن.

-تكاليف فقدان السمعة.

4. تكاليف المطابقة وتكاليف عدم المطابقة:

حسب هذا المدخل يمكن تصنيف تكاليف الجودة إلى صنفين هما:

أ. تكاليف المطابقة: هي التكاليف التي تتزامن مع جهود التأكد من أن المنتجات والخدمات تطابق المعايير المحددة مسبقاً، وتضم تكاليف الوقاية والتقييم.

ب. تكاليف عدم المطابقة: هي تلك التكاليف التي تحدث نتيجة لعدم مطابقة المنتجات مع معايير الجودة، وتضم تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: دراسة سلوك تكاليف الجودة

لقد ناقش الباحثون مدخلين أساسيين لدراسة وتحليل سلوك تكاليف الجودة في المؤسسة، لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب لكل من المدخلين التقليدي والحديث.

أولاً. المدخل التقليدي لدراسة تكاليف الجودة:

النظرة التقليدية ترى أن المستوى الأمثل لجودة المنتج أو الخدمة تكون بالموازنة بين تكاليف الوقاية والتقييم من جهة وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي من جهة أخرى، حيث كلما تنخفض نسبة المنتجات المعيبة، تزداد تكاليف الوقاية والتقييم وبالتالي تنخفض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، حيث أن مستوى الجودة الأمثل هو النقطة التي تكون فيها تكاليف الجودة الكلية في أدنى مستوى لها¹.

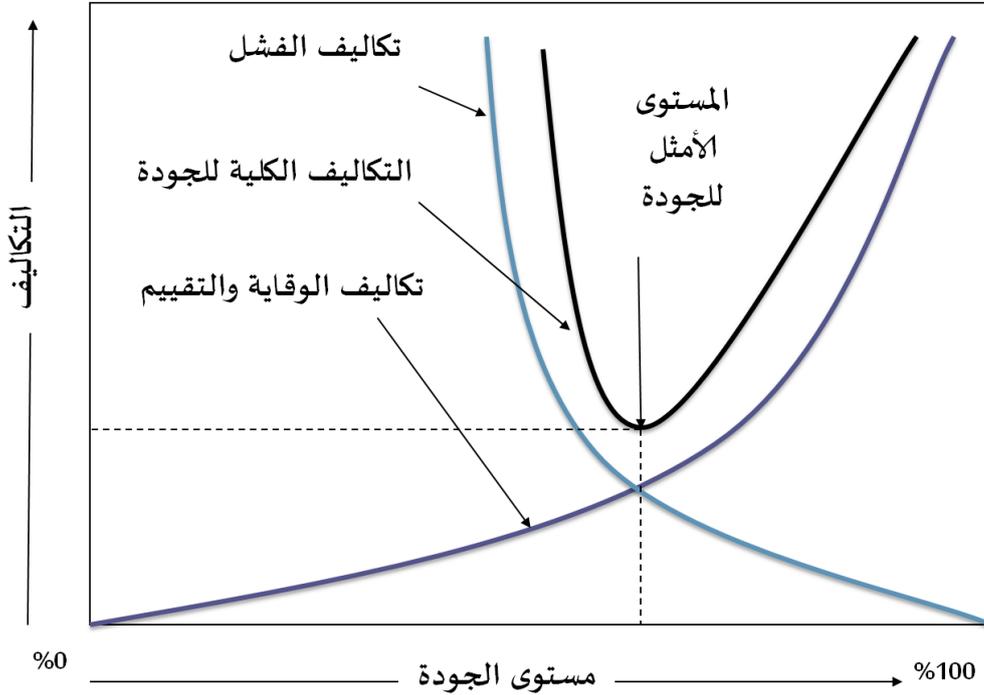
1. المستوى الأمثل للجودة من المنظور التقليدي:

نلاحظ من هذا المدخل يقبل نسبة مقبولة للجودة الرديئة ويسمى بالمستوى المقبول للجودة، وهو مستوى لا يمكن التخلص منه إلا أنه بالحقيقة يمثل تكاليف إضافية فضلا عن تكاليف تحسين الجودة².

¹ Ronald W Hilton، David E Platt، *Managerial Accounting Creating Value in Dynamic Business Environment*، Mc Graw Hill Education، New York، USA، 10th Edition، 2014، P، 327.

² ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص، 79.

الشكل رقم(18): المدخل التقليدي في دراسة وتحليل سلوك تكاليف الجودة



المصدر: بوحرد فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص،211.

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن مستوى الأمثل للجودة وفق المنظور التقليدي يتحقق عندما يتساوى مستوى تكاليف الرقابة والتقييم من جهة وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي من جهة أخرى، فعند نقطة التقاطع بين المنحنيين يكون مستوى التكاليف الكلية للجودة في أدنى مستوى له، لكن ما يعاب على هذا المنهج وجود مستوى مقبول من الجودة الرديئة أي تحمل قدر من تكاليف الفشل وهو ما يتناقض مع مفهوم المعيب الصفري في المدخل الحديث.

2. الانتقادات الموجهة للمدخل التقليدي:

حسب الكثير من الكتاب فإن وجهة النظر التقليدية لديها مجموعة من الانتقادات يمكن ايجازها فيما يلي¹:

أ. أن حالة التسوية أي الموازنة بين تكاليف الوقاية والتقييم من جهة وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي من جهة أخرى، تشير إلى أن الفشل والجودة الرديئة مقبولة، فهي تناقش أنه ينبغي على أي عملية تشغيلية تقبل أخطاء يمكن تجنبها، إلا أنه يوجد بعض المهن تبدو كأنها لا تقبل إلا بمعيار المعيب الصفري حتى ولو لم تحققه دائما كان يقبل مثلا طيار الاصطدام بنسبة معينة من رحلات الطيران؛

¹ علي المسعودي، مرجع سابق، ص،64-65.

- ب. أنها تفترض أن التكاليف معروفة وقابلة للقياس، إلا أن الحصول على تكاليف دقيقة للجودة ليس بسيطاً، حيث يعتبر تحديد عناصر تكاليف الجودة صعباً أو غير دقيقة؛
- ج. إن تكاليف الفشل في المدخل التقليدي غالباً ما تقدر خطأً، ومن الممارسة فإن تكاليف الفشل غالباً ما تتضمن تكاليف إعادة العمل للوحدات المعيبة، وإعادة خدمة الزبائن، وتكلفة الأجزاء التالفة وخسارة الشهرة... الخ، مع ذلك فإحدى أكثر التكاليف أهمية هي تلك المرتبطة العقاب التي تسبب الأخطاء، فالتكاليف الحقيقية لعدم تحقيق الجودة ينبغي أن تتضمن جميع الوقت الضائع من الإدارة لإعادة العمل والتصحيح؛
- د. يشير المدخل التقليدي إلى أن تكاليف الوقاية حتماً ستكون مرتفعة، ويفترض بأن هناك مستوى أعلى من الجودة يتحقق بزيادة الفحص، المدخل الحديث فعن طريق تأكيده على أهمية الجودة يجعل الجودة جزءاً مكتملاً لكل شخص يعمل في المؤسسة؛
- هـ. إن المدخل التقليدي بقبوله التسوية يقلل من دافعية مديري العمليات والعاملين في مواجهة التحديات لإيجاد طرق لتحسين الجودة.

ثانياً. المدخل الحديث لدراسة تكاليف الجودة:

وفق هذا المدخل فإن المستوى الأمثل للجودة يحصل عند مستوى صفري للمعيب، حيث تزداد تكاليف الفشل الداخلي والخارجي بنسبة ازدياد المنتجات المعيبة، أما تكاليف الوقاية والتقييم فتزداد بشكل طفيف في البدء ثم تنخفض بنسبة ازدياد المعيب، وتكون التكاليف الكلية للجودة أقل ما يمكن عند مستوى صفري "Zero defect"¹. حيث يرى أن أي انحراف في جودة المنتجات عن المتطلبات المستهدفة ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الجودة الكلية². وعليه فإن المنظور الحديث يعتمد على العلاقة بين التكاليف الفرعية للجودة، أي تأثير تكاليف الوقاية على كل من تكاليف التقييم والفشل، بمعنى أي زيادة في تكاليف الوقاية من أجل تحسين الجودة يؤدي إلى خفض باقي التكاليف، وغالباً ما تؤدي هذه العلاقة إلى المعيب الصفري³.

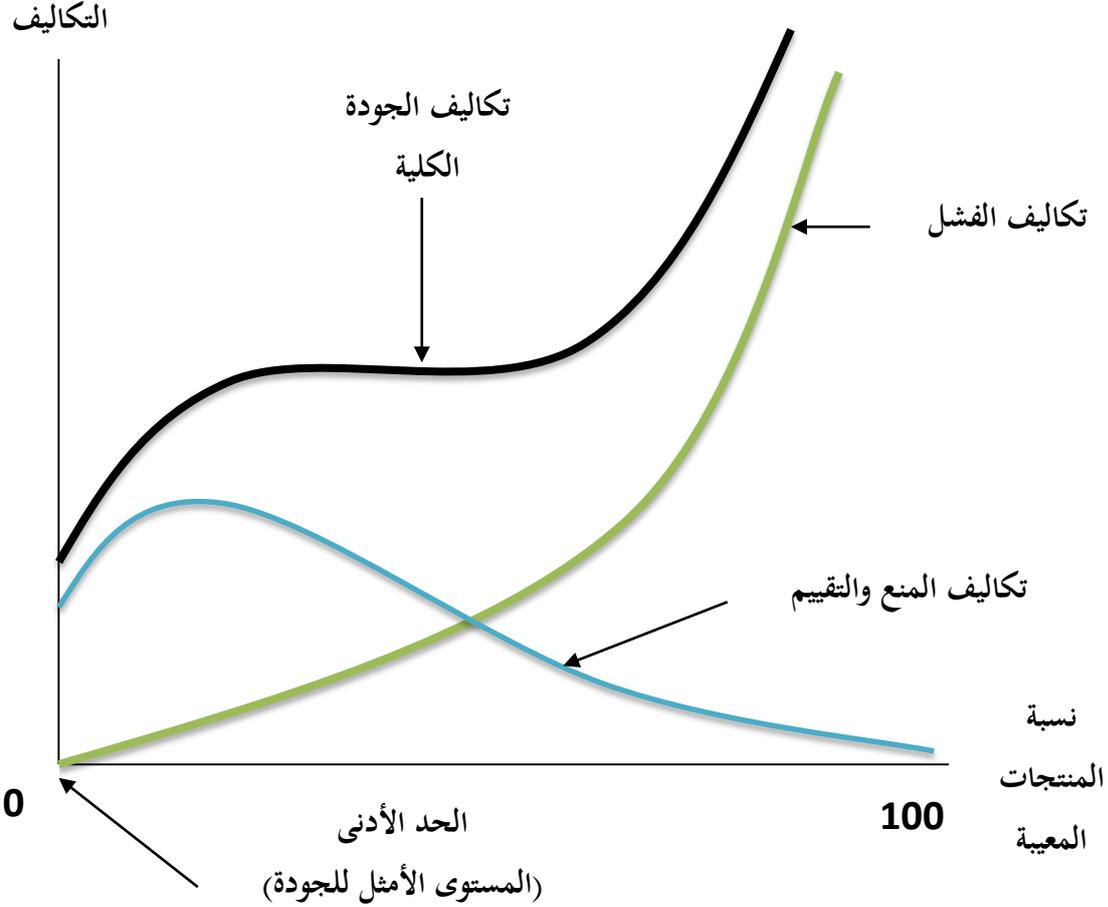
والشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة والتكاليف على وفق المنظور الحديث:

¹ هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي *Taguchi* وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص، 32.

² Ronald W Hilton، David E Platt، Op Cit، P، 328.

³ ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص، 82.

الشكل رقم(19): المدخل الحديث في دراسة سلوك التكاليف.



المصدر: بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 212.

من الشكل يمكن استنتاج أن المدخل الحديث لدراسة تكاليف الجودة يركز على مفهوم المعيب الصفري أي عدم وجود للمنتجات المعيبة تماما، حيث ينتظر عدم تحمل لتكاليف الفشل مع وجود تكاليف الرقابة والتفويض في مستوى منخفض أي أن هذا المنهج يركز على تحقيق مستوى الجودة الكلية عند مستوى تكاليف جودة متدني.

وعليه فإن النظرة إلى تكاليف الجودة وفق المدخل التقليدي والحديث تؤكد أهمية الانتقال من التركيز على عمليات الفحص والاختبار وفق المدخل التقليدي إلى التركيز على عمليات التخطيط والتصميم والتحسين المستمر وفق المدخل الحديث. وهذا ما شجع الكثير من المؤسسات خصوصا اليابانية منها على المدخل الحديث حيث قدمت هذه الأخيرة مفهوم التحسين المستمر الكايزن إذ أن هذا المفهوم يركز على تخفيض التكاليف من خلال تأكيد أن كل شيء لا يضيف قيمة إلى المنتج يعتبر تكلفة غير ضرورية، وهنا تأتي دور

وأهمية تحليل تكاليف الجودة بهدف تحديد الأنشطة التي تضيف القيمة للمنتج والتركيز عليها، والأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج والتخلص منها إن أمكن ذلك¹.

المطلب الثالث: دور التحسين المستمر في السيطرة على تكلفة الجودة

في هذا المطلب سيتم تناول مفهوم تكلفة التحسين المستمر والذي يسبقه دراسة لمفهوم التكلفة المستهدفة في المؤسسة، ومن ثم دراسة أهمية التحسين المستمر في السيطرة على تكاليف الجودة.

أولاً. التكلفة المستهدفة:

قبل التطرق لمفهوم تكلفة التحسين المستمر أو تكلفة الكايزن يجب علينا الإلمام بمفهوم التكلفة المستهدفة (*Target Costing*) لفهم مفهوم تكلفة التحسين المستمر، تعتبر التكلفة المستهدفة تقنية لتحديد سعر بيع منتجات أو خدمات المؤسسة، فيعود أصل التكلفة المستهدفة إلى اليابان حوالي سبعينات القرن الماضي، والتي تطورت في قطاع صناعة السيارات خصوصاً في تويوتا².

1. مفهوم التكلفة المستهدفة:

يمكن تعريف تقنية التكلفة المستهدفة على أنها: "نظام للإدارة الاستراتيجية للتكاليف ينطلق من دراسة السوق لتحديد السعر التنافسي وخصائص المنتج التي ترضي العملاء، من ثم يحدد التكلفة بطرح هامش الربح الذي تحدده الاستراتيجية العامة للمؤسسة من هذا السعر التنافسي، ليتم العمل على بلوغ هذه التكلفة بالتركيز على تصميم المنتج وتضافر جهود أشخاص من مختلف الأقسام لتخفيض التكلفة على كامل دورة حياة المنتج مع ضمان جودته"³، وهذا معناه أن التكلفة المستهدفة على عكس الطرق التقليدية لإدارة التكاليف التي تنطلق من التكلفة الفعلية للمنتج ومن ثم تحديد سعر البيع المناسب حيث أنها تعتمد على أن الزبون هو الحكم والفاعل في السوق في ظل المنافسة الشديدة لهذا فإن إرضاءه هو الهدف الأساسي لها لهذا تهدف المؤسسة إلى تحديد السعر المناسب الذي يرضي الزبون عند مستوى جودة مقبولة ومنه تحديد التكلفة المستهدفة والتي يجب على المؤسسة تحقيقها، ويتم تحديد التكلفة المستهدفة وفق العلاقة التالية:

$$\text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف} = \text{التكلفة المستهدفة.}$$

¹ ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 82.

² Colin Drury، Op Cit، P، 592.

³ عطوي راضية، التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف - دراسة حالة تخفيض صنوبر نوع PRIMA لشركة BCR، مجلة الأبحاث الاقتصادية، البلية، الجزائر، العدد 15، 2016، ص 109.

2. مراحل تحقيق التكلفة المستهدفة:

يتم تحقيق التكلفة المستهدفة وفق المراحل التالية¹:

أ. تحديد السعر المستهدف والذي يكون فيه العملاء مستعدين لدفعه للحصول على منتجات المؤسسة وذلك عن طريق القيام بعملية دراسة للسوق لمعرفة المواصفات التي يبحث عنها الزبون مقابل سعر بيع يمكن من المنافسة في السوق؛

ب. القيام بتحديد هامش الربح المستهدف وذلك بالاعتماد على استراتيجية الربح طويل الأجل في المؤسسة واستراتيجية حصة السوق في المدى القصير. وبعد ذلك يتم طرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف لتحديد التكلفة المستهدفة؛

ج. تقييم التكلفة الحالية للمنتج، وفي حالة ما فاقت التكلفة الحالية للمنتج التكلفة المستهدف يتم التحقق من الطرق لتخفيض التكلفة الحالية لمستوى التكلفة المستهدفة.

ثانيا. تقنية تكلفة التحسين المستمر:

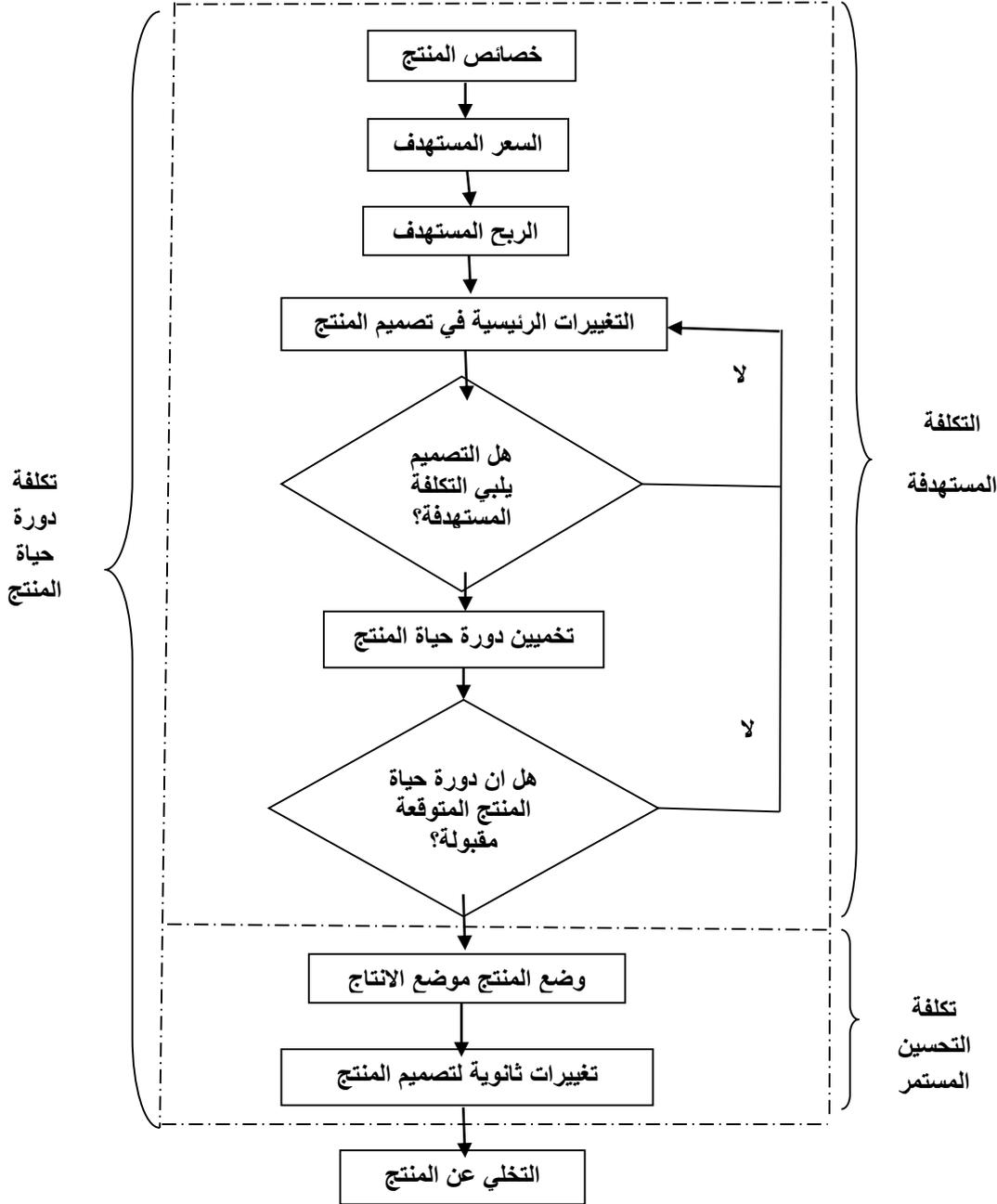
انطلاقا من مفهوم التحسين المستمر كايزن الذي تناولناه سابقا، طور الياباني *Yashuhiro Monden* مفهوم تكلفة التحسين المستمر *Kaizen Costing* والذي يمكن أن يترجم على أنه "تقدير التحسين"، ويطبق مفهوم التحسين المستمر كايزن على المنتج الموجود حاليا تحت التصنيع وتسبقه زمنيا، التكلفة المستهدفة، والتي تشمل البحث عن التكلفة المستهدفة للمنتج قبل الوصول الى السوق، وجمع هذين المفهومين سوية تتكون لنا تكلفة حياة المنتج².

والشكل التالي يوضع موقع تكلفة التحسين المستمر ضمن دورة حياة المنتج:

¹ Colin Drury، Op Cit، P، 593.

² علي المسعودي، مرجع سابق، ص، 173.

الشكل رقم(20): موقع تكلفة التحسين المستمر ضمن أدوات حساب التكلفة

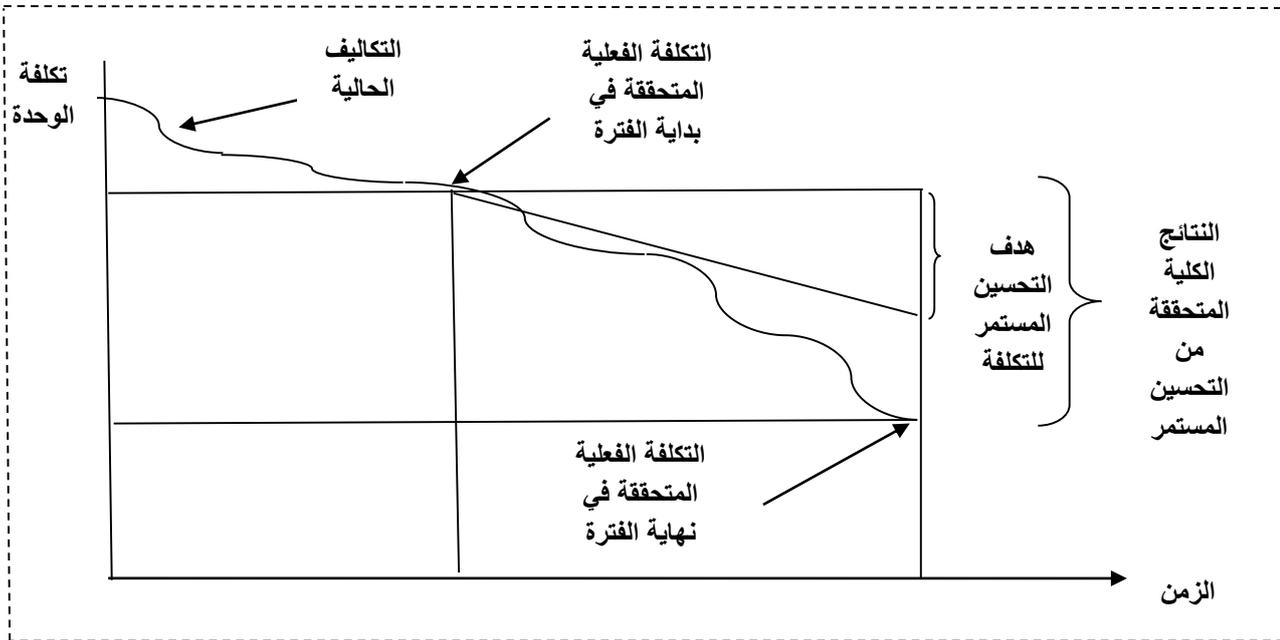


المصدر: على المسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص،175.

من الشكل السابق يمكن القول أن تكلفة التحسين المستمر تسبقها زمنيا مرحلة التكلفة المستهدفة ليشكلا معا ما يسمى بتكلفة دورة حياة المنتج، فبعد تحديد السعر والربح المستهدف وتحديد مواصفات المنتج وتحديد التكلفة المستهدفة تأتي مرحلة تكلفة التحسين المستمر التي تعنى بالقيام بمجموعة من التغييرات الثانوية في مواصفات المنتج والتي بدورها تؤدي لتخفيض التكاليف والتي تستمر إلى غاية التخلي عن المنتج.

حيث يعرف *Yasuhiro Monden* تكلفة التحسين المستمر بأنها: "نظام لتخفيض التكاليف بصيانة المنتج من مستويات التكاليف الحالية الى مستويات التكاليف المرغوبة عبر جهود منظمة"¹. حيث أن نظام تكلفة التحسين المستمر يعتمد بشكل أساسي على مشاركة العاملين لأنهم هم الأقرب لكيفية سير العمليات ومعرفة بمتطلبات الزبائن لذلك فالعاملين هم الأقدر على تخفيض التكاليف². ويعرف كذلك على أنه: "جهود مستمرة للتحسين المستمر لتخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة جودته أو تحسين عمليات الإنتاج بعد أن تكون عمليات الإنتاج قد بدأت فعلاً"³. ويعرفه *Hilton* بأنه: "عملية تخفيض التكاليف الناتجة عن التحسين المستمر والتدريجي لأنشطة من خلال التحسينات الصغيرة المنتج"⁴.

الشكل رقم(21): مخطط تكلفة التحسين المستمر.



Source: Nemanja Radović, **KAIZEN COSTING IN SERBIAN SMEs: A CASE STUDY OF PERFORM Ltd**, 10th International Scientific Conference "Science and Higher Education in Function of Sustainable Development", Serbia, 2017, P, 29.

من الشكل السابق يمكن القول أن منهج تكلفة التحسين المستمر أدى تخفيض التكاليف الفعلية خلال مدة زمنية معينة نتيجة عن التحسينات المستمرة والتدريجية في المنتج أثناء إنتاجه وهذه التكلفة الفعلية المتحققة خلال هذه الفترة يمكن اعتبارها مرحلة البداية للمرحلة القادمة والقابلة للتحسين من جديد.

¹ Kalyani, P A L N S, *kaizen costing*, Management, Hyderabad, Vol 11, N° 1, 2019, P, 62.

² Colin Drury, *Op Cit*, P, 598.

³ سعد سلمان عواد المعيني، تقنيات ادارة التكلفة لمنظمات ادارة الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية(إطار متكامل مقترح لتقنيات التحسين المستمر)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 7، العدد30، 2011، ص، 120.

⁴ صلاح مهدي جواد، امكانية الاستفادة من تقنية التحسين المستمر في تحسين قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 33، 2012، ص، 87.

كما يرى *Colin Drury* أن الهدف من تكلفة التحسين المستمر هو تخفيض تكلفة مكونات المنتجات بكميات محددة مسبقا، إذ يجري التوصل الى هذا الهدف عن طريق العوامل التالية¹:

1. التخفيض القياسي والمستمر للتكاليف والأنشطة غير المباشرة؛
2. تقليص الهدر إلى أقصى حد ممكن؛
3. إجراء التحسينات على دورة حياة المنتج؛
4. الأخذ بالحسبان مقترحات التحسين والتطوير التي يطرحها العاملين جميعا وتنفيذها عندما تكون صحيحة.

ويمكن القول أن تقنية تكلفة التحسين المستمر تعتمد على نشر ثقافة التحسينات الصغيرة والمستمرة التعاونية بين أفراد المؤسسة جميعهم الذين يشتركون في تنفيذها، مما يكسبهم خبرة متنامية في مجال تشخيص الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة العقيمة والتي لا تضيف قيمة ومن ثم حذف التكاليف التي لا تضيف قيمة والذي ينتج عنه تخفيض مستمر في حجم التكاليف، إضافة إلى عدم حاجتها إلى رصد أموال ضخمة².

ثالثا. طرق تخفيض التكاليف في ظل التحسين المستمر:

هناك ثلاث طرق لتخفيض التكاليف حسب مدخل التحسين المستمر تتمثل في³:

1. القضاء على الأنشطة الغير مضافة للقيمة: وهنا يجري القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة والإبقاء على الأنشطة التي تضيف قيمة.
2. اختيار الأنشطة التي تضيف قيمة: تتضمن اختيار أنشطة من مجموعات مختلفة من الأنشطة التي تنتج عن طريق اختيار استراتيجيات تنافسية، وينبغي اختيار الاستراتيجية ذات التكلفة الأدنى في التصميم بالاعتماد على تقنية التحسين المستمر، وإعادة تصميم المنتجات والعمليات القائمة يمكن أن يؤدي إلى تكاليف مختلفة، وبالنتيجة سيجري تخفيض التكلفة عن طريق اختيار تكاليف الأنشطة ذات التكلفة الأقل.
3. تخفيض الأنشطة: هذه الطريقة تقلل من الوقت والمورد التي تتطلبها وتهدف هذه الطريقة إلى تحسين كفاءة الأنشطة في المقام الاول بوصفها إستراتيجية قصيرة الأجل لخفض التكاليف وذلك بالقضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة فمثلا تحسين جودة المنتج يؤدي إلى تخفيض شكاوى الزبائن، وبالتالي فإن

¹ حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص، 179.

² حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص، 183.

³ حيدر علي المسعودي، علي عباس حمزة القصير، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الاداء المتوازن الاستراتيجي المستدامة، الملة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 12، العدد 50، 2016، ص، 122.

تكاليف التعامل مع شكاوى الزبائن ستنخفض. ومما سبق يمكن استخلاص أن دور التحسين المستمر في تخفيض تكاليف الجودة يتجلى فيما يلي:

أ. تخفيض تكاليف التقييم لأن التحسين المستمر يزيد من الكفاءة داخل المؤسسة ما يجعل عمليات التقييم داخل المؤسسة تنخفض مما يجعل المؤسسة تخفض من تكاليف التقييم؛

ب. إن قيام المؤسسة بالعمل الصحيح من أول مرة وفق منظور إدارة الجودة الشاملة والتي يعتبر التحسين المستمر جوهرها، يجعل المؤسسة تصل الى المستوى المعيب الصفري ما يجعل مستوى تكاليف الفشل الداخلي والخارجي معدومة.

المبحث الثالث: مساهمة التحسين المستمر في استدامة الميزة التنافسية

إن تحقيق استدامة الميزة التنافسية يعتبر من أهم أهداف المؤسسة لذلك تبحث المؤسسة عن أهم السبل لتحقيقها، ويعد التحسين المستمر للجودة من أهم المناهج التي تساهم في استدامة الميزة التنافسية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

في هذا المبحث سيتم معالجة مساهمة التحسين المستمر للجودة في رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة (الإنتاجية) وفي تحقيق الاستجابة للزبون (المرونة) وأخيرا مساهمته في تطوير الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: مساهمة التحسين المستمر للجودة في رفع الكفاءة الداخلية

يساهم التحسين المستمر للجودة في رفع الكفاءة الداخلية من خلال الرفع من إنتاجيتها، لهذا سيتم محاولة تحديد مفهوم للكفاءة الداخلية، بالإضافة إلى انعكاسات تحسين على الجودة على إنتاجية المؤسسة.

أولا. مفهوم الكفاءة الداخلية

عادة يتم الاستدلال على الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال مؤشر الإنتاجية، والمقصود بالإنتاجية " نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المدخلات التي إشتكت في إخراج المخرجات"، فالإنتاجية هي مقياس فاعلية المؤسسة من خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبموجب ذلك فالإنتاجية تعطى بصورة مختصرة الكميات القصوى من المخرجات التي يمكن الحصول عليها بأقل قدر ممكن من المدخلات، ويمكن قياس مؤشر مقياس الإنتاجية فهو العلاقة النسبية ما بين المخرجات والمدخلات وهو كما يأتي¹:

$$\text{مؤشر الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات output}}{\text{المدخلات input}}$$

ويقصد بتحسين الإنتاجية هو زيادة معدل المخرجات من السلع والخدمات المنتجة مقسومة على المدخلات المستخدمة في إنتاجها، لذلك فزيادة المعدل يتركز على زيادة المخرجات أو تخفيض المدخلات أو كلاهما². وإن العلاقة بين الجودة والإنتاجية إيجابية حيث أن الجودة تحسن الإنتاجية، فجعل منتج ما صحيحًا من المرة الأولى يخفض إجمالي التكاليف ويحسن الإنتاجية، ويوفر المزيد من الوقت لإنتاج مخرجات خالية من العيوب لأنه لا يلزم إعادة تصنيع العناصر وليس من الضروري إنتاج عناصر إضافية لاستبدال المعيب. حيث يؤدي القيام بذلك بشكل صحيح في المرة الأولى إلى زيادة السعة المتاحة لخط الإنتاج

¹ لخضر ديلمى، محمد روازقي، مرجع سابق، 37.

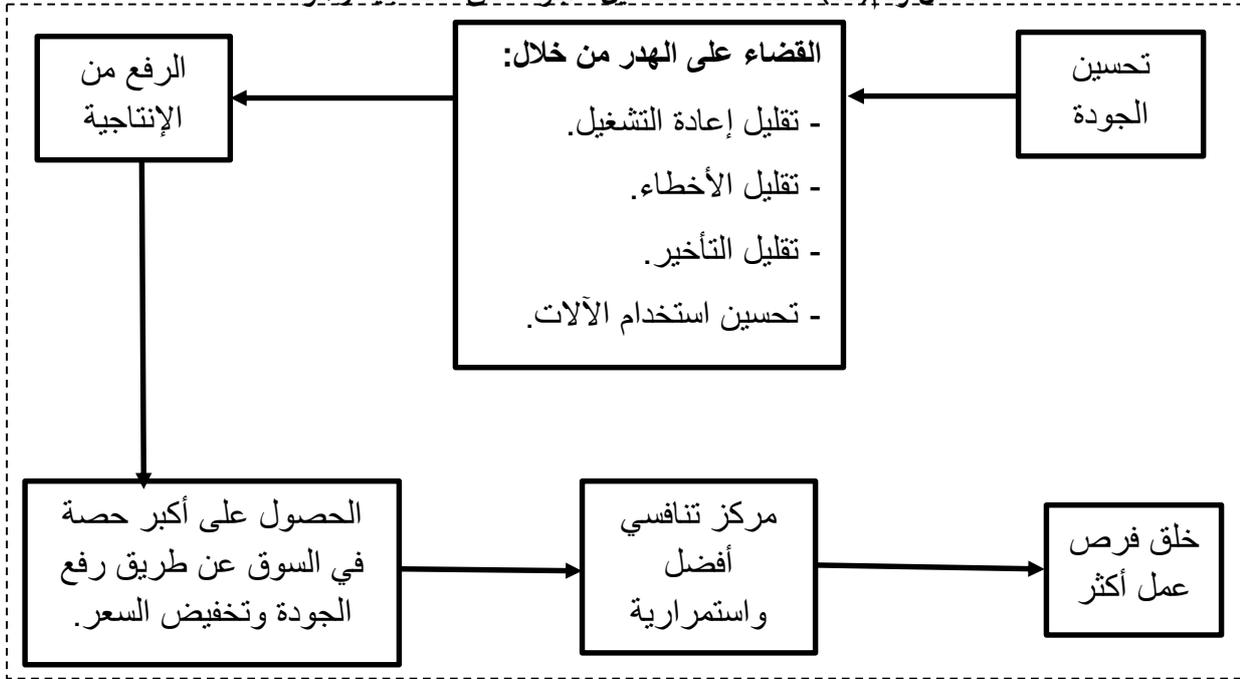
² Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, *PRINCIPLES of Total Quality*, CRC PRESS, USA, 3rd, 2004, 194.

بأكمله. نظرًا لتقليل المعيب، يمكن استخدام الموارد المتاحة للإنتاج الإضافي للمنتجات الخالية من العيوب. يتم تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل مع تحسن مصاحب في الأرباح¹.

ثانياً. انعكاسات تحسين الجودة على الانتاجية والمؤسسة:

يعتبر التحسين المستمر للجودة مدخلاً فعالاً لتحقيق الكفاءة (الانتاجية) وتخفيض التكاليف فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل في المؤسسة، تنعكس نتائجه من خلال تحسين الأداء كما أن تحسين الجودة يعد مصدراً للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة². حيث أن التحسين المستمر للجودة يعمل على الرفع من الإنتاجية من خلال خفض التكاليف أو تحسين الأداء والذي يقصد به من خلال تقصير وقت الإنتاج أو الاعتماد على استراتيجيات فريدة في الإنتاج والتسويق وتخفيض التكاليف عن طريق الحد من العيوب والأخطاء والهدر³.

الشكل رقم (22) : انعكاسات تحسين الجودة على الانتاجية والمؤسسة.



المصادر: لخضر ديلملي، محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أجد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 96.

يظهر من الشكل السابق أن تحسين الجودة يترتب عليه نتائج مهمة تتمثل بانخفاض الأخطاء فضلاً عن انخفاض كل حالات الهدر والضياع وبالتالي انخفاض عمليات إعادة التصنيع وما يترتب عن ذلك من

¹ AMITAVA MITRA, *FUNDAMENTALS OF QUALITY CONTROL AND IMPROVEMENT*, Wiley, USA, 4th Edition, 2016, P, 34.

² بوحورود فتيحة، مرجع سابق، ص، 132.

³ Jamshed H. Khan, *Impact of Total Quality Management on Productivity*, the TQM Magazine, December 2003, P, 376.

تحسين وزيادة الإنتاجية وهذا بدوره سيقود المؤسسة إلى الحصول على حصة سوقية عالية وبالتالي بقاء واستمرار المؤسسة.

المطلب الثاني: مساهمة التحسين المستمر للجودة في تحقيق الاستجابة الفورية

يعتبر رضا الزبون أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لهذا تسعى إلى تحديد متطلباته بشكل دقيق والعمل على تحقيقها، مع سعيها المتواصل للاستجابة لتغيرات الحاصلة في متطلباته والعمل على تحقيقها في الوقت المناسب عن طريق التحسين المستمر، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً. المقصود بالاستجابة الفورية:

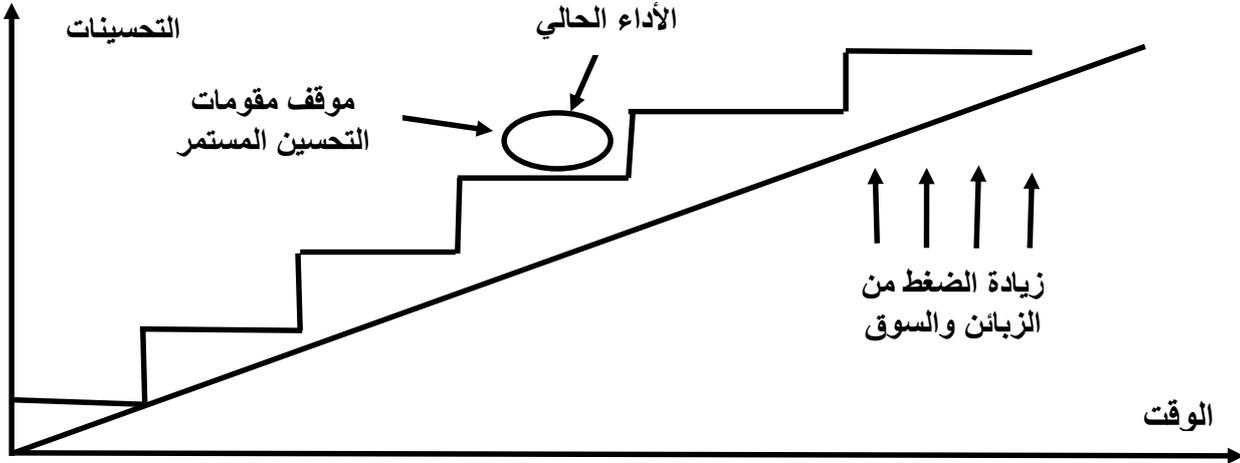
تحدد قيمة المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يمكن من الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته، حيث تكتسب المؤسسات في وقتنا الحالي ميزة تنافسية، عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب¹. فمن خلال تحقيق السرعة في الاستجابة (المرونة) لطلبات الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وتقليل مدة الانتظار ووقت التطوير، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي خلق ميزة تنافسية². وتؤكد فلسفة التحسين المستمر على رضا الزبون واعتبار ذلك مقياساً لمستوى نجاحها أو فشلها، لذلك فإنه في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق وتنامي حاجات ورغبات الزبون، ما يحتم على إدارة المؤسسة بلوغ مستوى من رد الفعل الفاعل في ممارسة أنشطتها، وبما يؤمن التفاعل الإيجابي مع طبيعة التغير في تلك الحاجات لا بل استباقها قبل اقتناء الزبون للسلع³.

¹ فيروز بوزورين، الاستجابة المتفوقة للعملاء... ضرورة أم خيار، مجلة البحوث الاقتصادية وإدارية، العدد 23، 2018، ص، 196.

² حسبية جبلي، السعيد شوقي شاكور، دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل)، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18، العدد 1، 2019، ص، 569.

³ عادل ذآكر نعمة، امال سرحان سلمان، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدان، المجلد 34، العدد 108، 2012، ص، 176.

الشكل رقم(23): التطور الديناميكي لإدارة الجودة



المصدر: أحمد مؤيد عطية الحياي، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهامات نظام دعم القرارات في تنفيذ التحسين المستمر للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة تنمية الراقدان، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص، 227.

من الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تنشط في محيط تنافسي ديناميكي شديد التغير، حيث أن هناك ضغط من الزبائن الذين تتغير متطلباتهم وتطلعاتهم بمرور الوقت حيث أن على المؤسسة تلبية هذه الرغبات وإلا ستخسرهم لصالح المنافسين الناشطين في نفس السوق، لهذا فإذن التحسين المستمر يسعى إلى مواجهة هذه التغيرات والاستجابة للزبائن بل واستباقها والسعي لكسب زبائن جدد.

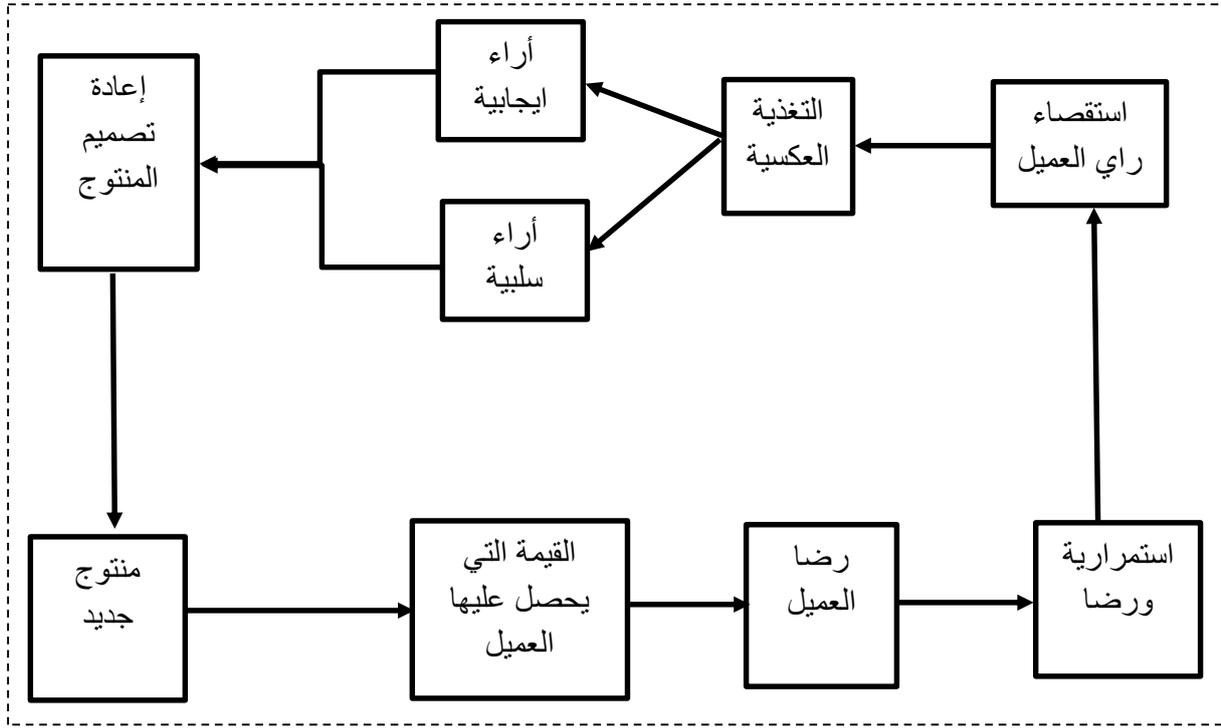
ثانيا. الجودة والاستجابة الفورية للزبون:

يعتبر التركيز على الزبون المبدأ الجوهرى للتحسين المستمر، فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على المواصفات التي يرغبها في المنتج والسماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن يتوفر في المنتج من مواصفات وتقلل تكاليف الأخطاء وتصل بذلك إلى درجة رضا الزبون الذي سيكون دائما ووفيا للمنتج وبالتالي يمنح للمؤسسة القدرة على مواصلة نشاطها¹.

والشكل التالي يبين العلاقة بين تحسين الجودة واستجابة الزبون:

¹ حديدان صبرينة، تريكى حسام، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء العاملين (الكائرن)، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص، 61.

الشكل رقم(14): الجودة والاستجابة للزبون.



المصدر: لخضر ديلمي، محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أجد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 130.

ويكون أثر التحسين المستمر لجودة المنتجات على تحقيق المرونة مع متطلبات العميل كالتالي¹:

1. التوافق مع احتياجات العملاء والقدرة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد؛
2. القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء؛
3. القدرة على توريد مختلف المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة للأسواق؛
4. السرعة على تصميم المنتجات لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء؛
5. انخفاض تكلفة تغيير الإنتاج والقدرة على تلبية الطلبات، حتى إذا حدث تأخير في عملي الإنتاج او التوزيع.

وعليه فإن التحسين المستمر يسهم على تحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات العميل وعلى المؤسسة إيجابا كالتالي²:

- أ. التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة؛
- ب. التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات ويُلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة؛

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص، 196.

² فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص، 198.

- ج. توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم؛
- د. اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة؛
- هـ. مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء؛
- و. قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية؛
- ز. تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج الإيجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات العملاء، خدمة لأهداف المؤسسة؛
- ح. الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير.

المطلب الثالث: مساهمة التحسين المستمر في تنمية الإبداع

يعد الإبداع أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات اليوم، ففي ظل المنافسة الشرسة وسعي المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي عبر تقديم الأفكار الإبداعية في منتجاتها، حيث يساهم التحسين المستمر في تنمية الإبداع، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً. مفهوم الإبداع:

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي جوزيف شامبر الذي يعد المنظر الأول للإبداع، كما يتضح ذلك في كتابه نظرية التطور الاقتصادي المنشور سنة 1912 وقد عرف جوزيف شامبر الإبداع على أنه " الحصيصة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد للإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه أو فتح سوق جديد"¹.

ويتم تعريفه أيضا على أنه " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، فالإبداع حسب هذا التعريف تشترط فيه الإيجابية بمعنى أن هذه التعديلات تُهدف من ورائها إلى إيجاد تحسينات متعلقة بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين الأداء أي الكفاءة في استخدام الموارد"².

ويمكننا استخلاص تعريف للإبداع بأنه: "اكتشاف وتطبيق طرق جديدة ومبتكرة بهدف تحسين أداء المنتجات والعمليات وطرق الإنتاج بهدف ارضاء العميل".

¹ الهروشي خطاب، قبائلي الحاجة، المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 2، 2014، ص، 13.

² بشني يوسف، غلاي نسيم، الإبداع ضرورة أساسية لخلق الميزة التنافسية، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 2، 2014، ص، 68.

ثانيا. خصائص الإبداع:

لخص كل من *Anderson. N and King. N* أهم خصائص الإبداع كتابي¹:

1. يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء أكان منتجات أم عمليات أم إجراءات تعتمد المؤسسة وإن نقطة انطلاقها توليد الأفكار الجديدة؛
 2. يجب أن يكون جديدا على المستوى المجتمعي سواء تولد بواسطة المجموعة أو القسم أو المؤسسة وليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للفرد الذي ولده؛
 3. يجب أن يكون مستهدفا وليس أمرا عرضيا رغم وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها؛
 4. لا يفترض أن يكون التغيير روتينيا حيث أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره؛
 5. يهدف لتحقيق منافع للمؤسسة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه؛
 6. ينبغي أن تكون تأثيراته عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.
- وتتجلى أهمية الإبداع فيما يلي²:

1. يقود الإبداع إلى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغيرات، كما قد يساعد في تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
2. يعود الإبداع بالنفع على الإنسان المبدع من حيث معنوياته وزيادة ثقته في نفسه؛
3. يؤدي إلى إيجاد أساليب وطرق الإنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة كما قد يتجاوز مستوى الإنتاج إلى مستويات أخرى كتسويق والتنظيم؛
4. يعمل على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وبأقل التكاليف الممكنة؛
5. يساعد متخذي القرار على إيجاد أفضل الخيارات لحل المشاكل التي تواجههم؛
6. يساعد على كسب حالات التغيير والصراع المستمرين في بيئتها؛
7. كما أن المنافسة اليوم أصبحت مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر، فالمؤسسات التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع الاستمرار والتنافس في السوق.

¹ نجمة عباس، واقع وأفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص، 26.

² سيد علي بلحمدي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص، 101.

ثالثا. مناخ الإبداع:

ويعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر في المؤسسة، فتشجيع الإبداع والابتكار ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات في المؤسسة منها¹:

- أ. دعم الإدارة في المؤسسة الأنشطة الإبداعية؛
- ب. تعزيز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية؛
- ج. توفر نشاطات البحث والتجربة في المؤسسة؛
- د. توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين في المؤسسة؛
- هـ. تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية في المؤسسة؛
- و. توجه الإدارة في المؤسسة نحو تفويض صلاحياتها؛
- ز. تشجيع روح الاستقلالية في المؤسسة.

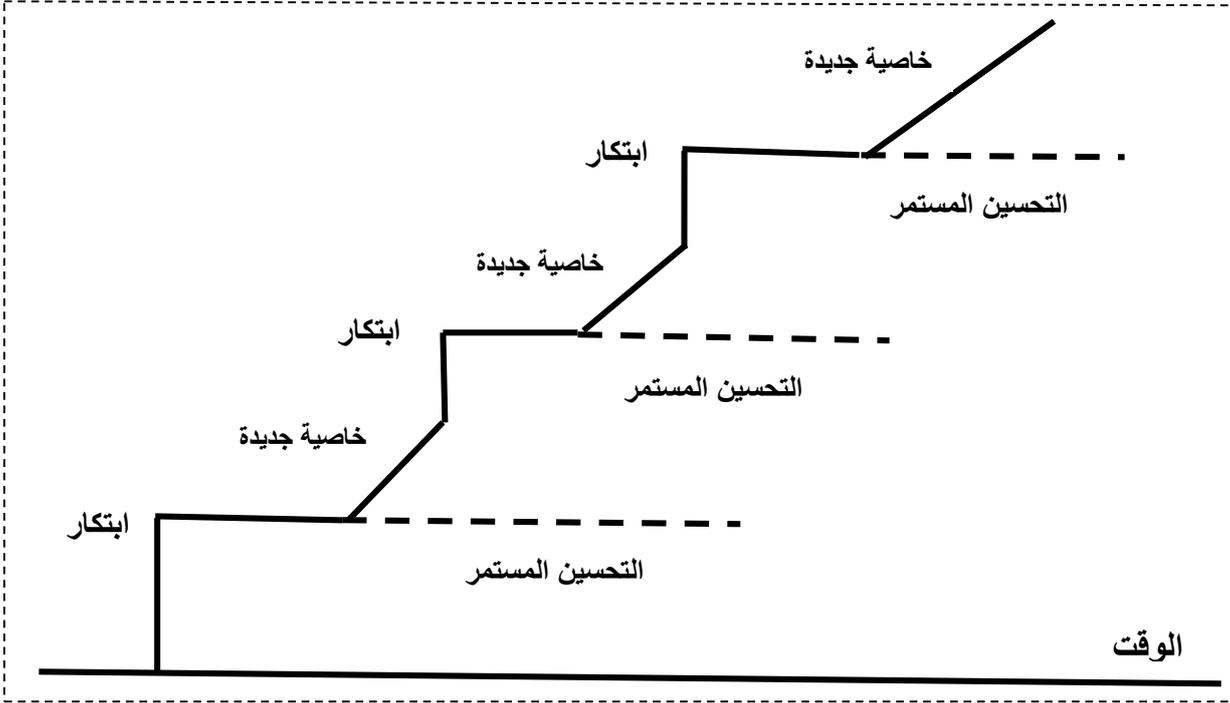
ويمثل التحسين المستمر عاملا أساسيا للتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في القضاء على الانحرافات وتطبيق مبدأ المعيب الصفري. وهو كفلسفة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها يركز على مبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق المعيب الصفري، والبحث عن حلول لمشكلات الجودة، مما يشجع على الإبداع والمبادرة².

والشكل الموالي يظهر العلاقة بين التحسين المستمر والإبداع:

¹ مزنة المارديني، سلمان موصلي، مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017، ص 37.

² بوحروود فتيحة، مرجع سابق، 112.

الشكل رقم(25): العلاقة بين التحسين المستمر والابداع



المصدر: حاتم كريم كاظم، التحسين بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 21، 2011، ص، 167.

من الشكل السابق يمكن اعتبار أن هناك علاقة تداخل فيما بين التحسين المستمر والابداع حيث يمكن اعتبار كل إبداع على أنه تحسين مستمر وأن كل تحسين مستمر ليس بالضرورة إبداع، إن التحسين المستمر هو محاولة لإدخال التغيير والتحسين في سياق عمل المؤسسات المتواصل كما يشير ماساكي إيماي فإن الإدارة لديها وظيفتان رئيسيتان هما الصيانة أو المحافظة والتحسين. فالصيانة تشير إلى الأنشطة الموجهة للمحافظة على المعايير القياسية الإدارية والتكنولوجية، ما تم تطويره في المرحلة السابقة (وتثبيت ذلك من خلال التدريب ونظام الضبط. أما التحسين المستمر فإنه يتعلق بالأنشطة الموجهة للارتقاء بمستوى المعايير الحالية، و في الرؤية اليابانية فإن هذا الارتقاء يمكن أن يتم بنوعين من التحسين المستمر، النوع الأول يتمثل بالتحسينات الصغيرة و الثاني يتمثل بالتحسينات الكبيرة للموارد من خلال التكنولوجيا و المعدات الجديدة، ولا شك في أن اليابانيين بأساليب التعلم المذهلة وقدرتهم الفائقة على رصد الفرص في السوق ساهموا ليس فقط في أن يكون ربح المبدع أقصر عمرا بل أيضا في أن يكون التحسين المستمر من خلال إبداعات يومية صغيرة ومتنوعة هو الاستراتيجية الأفضل من الثبات الاستراتيجية¹.

¹ عراز الأخضر، مرجع سابق، ص، 119.

الخلاصة:

إن دراسة موضوع التحسين المستمر من عدة جوانب وروى، من منظور إداري ومن منظور إدارة الجودة الشاملة، وكذلك المنظور الكايزن، تم التأكيد أن مقاربة التحسين المستمر لها أهمية كبيرة ومفهوم شاسع وواسع، وأن لديه مجموعة من الأدوات والمناهج التي لديها أهمية بالغة في تحقيق التحسين المستمر للجودة، كما لديه دورا بارزا في تحقيق الميزة التنافسية والعمل على استدامتها عبر مجموعة من الأبعاد، ومما سبق توصلنا الى مجموعة من النتائج الهامة، والتي نذكرها فيما يلي:

- التحسين المستمر هو فلسفة لتحقيق رغبات الزبون وتطلعاته عن طريق نظام إبداعي بالإتيان بالأحسن والجديد بشكل مستمر أي أنه ليس هناك سقف للجودة.

- التحسين المستمر وفق فلسفة الكايزن هو القيام بالتحسينات الصغيرة والتدرجية للعمليات والمنتجات بشكل مستمر التي لا تكلف الكثير، عوض القيام بتغيير جذري الذي يكلف الكثير ويؤدي لعملية إعادة الهندسة.

- يوجد مجموعة من الأدوات التي من خلالها يمكن القيام بعملية التحسين للمستمر للجودة بشكل فعال وبنائج أعلى وأفضل.

- لدى فلسفة التحسين المستمر مجموعة من المناهج الإدارية الداعمة أهمها المقارنة المرجعية، حلقات الجودة والانحراف السداسي التي من خلالها يمكن الوصول إلى تحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسة.

- تعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف داخل المؤسسة لذلك توليها المؤسسة اهتمام بالغة، حيث من الصعب على المؤسسة تصنيفها وقياسها.

- مقارنة التحسين المستمر للجودة تساهم في تخفيض التكاليف عن طريق التحسينات المستمرة في المنتج أثناء الإنتاج، العمل على تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

- التحسين المستمر للجودة يرفع من إنتاجية المؤسسة لأنه يعظم مستوى المخرجات عند مستوى معين من المدخلات من خلال تحسين الأداء والرفع منه.

- التحسين المستمر للجودة يرفع من استجابة المؤسسة للزائن ومرونتها مع التغيرات الحاصلة، حيث يساهم التحسين المستمر في مواكبة التغيرات الحاصلة في متطلبات الزائن واستبقائها، لتحقيق رضا الزائن الحاليين واستقطاب زائن جدد.

- يعتبر الإبداع من أهم أبعاد الميزة التنافسية واستدامتها لذلك تسعى المؤسسة للوصول إليه، حيث يساهم التحسين المستمر في تنمية التفكير الإبداعي للأفراد والمؤسسة وإنتاج منتجات تتميز بالإبداع مختلفة وأفضل من المنافسين.

الفصل الرابع:

دراسة أهمية التحسين

المستمر لجودة المنتجات في

صناعة مزايا تنافسية مستدامة

في المؤسسات الصناعية بولاية

سطيف.

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لمفهوم التحسين المستمر الذي يعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وما يكتسبه هذا المفهوم من أهمية بالغة في المؤسسات الساعية إلى البقاء والتميز حيث يعتبر عاملا حاسما وفعالا في صناعة المؤسسات للمزايا التنافسية والعمل على استدامتها قدر الامكان، لذلك سيتم محاولة تسليط الضوء على هذا المفهوم وتبيان مجمل المفاهيم المتعلقة به.

ويعتبر البحث عن التميز والسعي إلى التفوق من بين السبل أمام المؤسسات الجزائرية للتموقع في السوق الوطني والتوسع في الأسواق الخارجية، وذلك من خلال مواكبة مختلف التطورات في مجال إدارة الأعمال وانتهاج الأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، والتي من بينها مدخل التحسين المستمر للجودة.

وفي ظل توجه الدولة الجزائرية نحو تنويع الاقتصاد والخروج من اقتصاد الربيع، يمكن التركيز على سبل ترقية تنافسية الصناعات الوطنية من خلال الاعتماد على التحسين المستمر للجودة. ووفقا لهذا التوجه فقد استهدفت الدراسة الميدانية للبحث تقييم مستوى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات، ومدى إسهام هذه الممارسات في صناعة واستدامة المزايا التنافسية لمجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة بمناطق مختلفة بولاية سطيف. وقد تم تقسيم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الاول: الإطار العام للدراسة

قصد الإمام بموضوع الدراسة المتعلق بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية، تم أخذ عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف والتي لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الصناعية الجزائرية الأخرى، حيث تم تصميم استمارة لتغطية كل جوانب الدراسة وجمع المعلومات وذلك بتوزيعها على مجموعة من الإطارات العاملة فيها.

في هذا المبحث تم تناول إجراءات الدراسة الميدانية، بناء نموذج لمتغيرات الدراسة، تحليل صلاحية أداة الدراسة وأخيرا تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الاول: إجراءات ونموذج الدراسة

في هذا المطلب تم عرض الإجراءات التي تم القيام بها للقيام بالدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وشرح نموذج الدراسة المقترح.

أولا. إجراءات الدراسة الميدانية:

تم القيام بالدراسة الميدانية للموضوع في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتمثلت الإجراءات التي تم القيام بها فيما يلي:

1. إعداد استمارة أولية¹ للموضوع في ضوء الإطار النظري الذي تم إنجازه، وعرض هذه الإستمارة على مجموعة من المحكمين² من مختلف جامعات الوطن، حيث تم الاستفادة من الملاحظات والاقتراحات من طرفهم، وبناء نموذج الاستمارة النهائي.

2. يتمثل مجتمع الدراسة في كل الإطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية بولاية سطيف، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه المؤسسات الصناعية التي تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، حيث تم توجيه الاستمارة لبعض الإطارات العاملة فيها.

3. توزيع الاستمارة على مجموعة الإطارات في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف حيث تم زيارة حوالي 35 مؤسسة صناعية³ تنشط في تراب ولاية سطيف، وتوزيع ما لا يقل عن 235 استمارة على إطاراتها.

¹ يمكن الاطلاع على النموذج الاولي للاستمارة في الملحق رقم 1.

² يمكن الاطلاع على قائمة المحكمين في الملحق رقم 2.

³ يمكن الاطلاع على قائمة المؤسسات في الملحق 3.

4. تتوزع المؤسسات الصناعية 35 محل الدراسة في المناطق التالية: المنطقة الصناعية لسطيف، المنطقة الصناعية العلما، المنطقة الصناعية عين ولمان، المنطقة الصناعية قجال، المنطقة الصناعية مزلق، منطقة النشاطات الحرفية قلال.

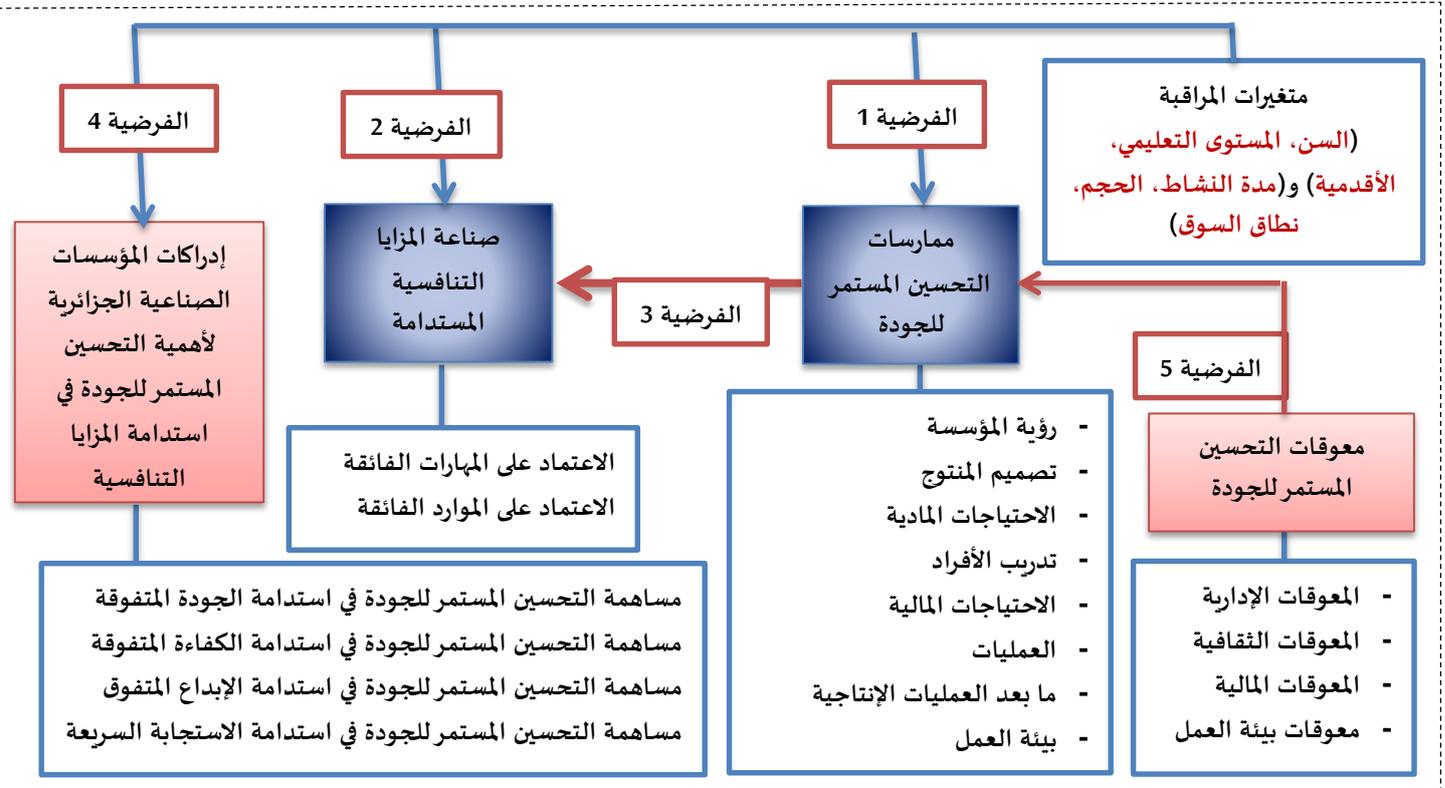
5. استغرقت المدة التي تم فيها البحث عن المؤسسات محل الدراسة وتوزيع وجمع استثمارات الدراسة بحوالي شهر من تاريخ 10 فيفري 2020 الى 10 مارس 2020، حيث تم مقابلة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة لشرح محتوى الدراسة والهدف منها وتوزيع الاستثمارات وجمعها حيث تباينت مدة جمع الاستثمارات الموزعة في المؤسسات بين أسبوع إلى ثلاث أسابيع.

6. تم تجميع الاستثمارات الموزعة من المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث تم جمع ما يقدر عن 199 استثمارة من أصل 235 استثمارة موزعة حيث تم الغاء استثمارة واحدة لعدم صلاحيتها ومنه بقي ما يقدر 198 استثمارة صالحة لتحليل وذلك بنسبة تقدر ب 85.25% وهي نسبة جيدة.

ثانيا. نموذج الدراسة:

بهدف توضيح أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف تم بناء نموذج للدراسة، وذلك في ضوء الإطار النظري للتحسين المستمر للجودة والأدبيات المختلفة، وبالبناء على أهداف الدراسة، الإشكالية الموضوعية والفرضيات المقترحة، والذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(26): نموذج الدراسة



المصدر: تم إعداد هذا النموذج اعتمادا على الفرضيات الموضوعية والخلفية النظرية للموضوع

ويمكن شرح نموذج الدراسة فيما يلي:

1. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في مدى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

أ. العوامل الشخصية وتتضمن كل من العمر، المستوى التعليمي والأقدمية.

ب. العوامل المؤسسية وتتضمن مدة نشاط المؤسسة في السوق، حجمها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.

2. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في التوجهات المتعلقة بواقع صناعة المزايا التنافسية

المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: وتتضمن ما يلي:

أ. العوامل الشخصية وتتضمن كل من العمر، المستوى التعليمي والأقدمية.

ب. العوامل المؤسسة وتتضمن مدة نشاط المؤسسة في السوق، حجمها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.

3. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: وتتمثل فيما يلي:

أ. أبعاد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات والتي تتضمن رؤية المؤسسة، تصميم المنتج، الاحتياجات المادية، تدريب الأفراد، الاحتياجات المادية، العمليات، ما بعد العملية الإنتاجية، بيئة العمل.

ب. عوامل صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

4. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في مدى مساهمة ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: وتتمثل فيما يلي:

أ. العوامل الشخصية وتتضمن كل من العمر، المستوى التعليمي والأقدمية.

ب. العوامل المؤسسة وتتضمن مدة نشاط المؤسسة في السوق، حجمها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.

5. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على مدى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

أ. العوامل المعيقة لتبني ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتتضمن المعوقات الإدارية، الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل.

ب. ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

إن هذا البحث يستهدف معرفة أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، لذلك تم بناء استمارة لتغطية مجمل جوانب الدراسة والوصول إلى أهدافها المرجوة.

أولا. متغيرات أداة الدراسة: لقد تم القيام بتصميم استمارة تتكون من جزأين، يمكن شرح ذلك فيما يلي:

1. الجزء الأول: البيانات العامة

أ. البيانات الشخصية لأفراد العينة: تمثلت البيانات الشخصية لأفراد العينة في العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

- متغير العمر: ويتكون من أربع فئات هي: أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 40 سنة، ما بين 41 سنة إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.
- متغير المستوى التعليمي: يتكون من ثلاث فئات هي: متوسط، ثانوي وجامعي.
- متغير الأقدمية: ويتكون من خمس فئات: الفئة الأولى: أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية: من 5 إلى 10 سنة، الفئة الثالثة: من 11 إلى 15 سنة، الفئة الرابعة: من 16 إلى 20 سنة، الفئة الخامسة: أكثر من 20 سنة.
- ب. بيانات المؤسسة: وتمثلت البيانات المؤسسية في مدة النشاط، الحجم ونطاق السوق.
- متغير مدة النشاط: تتمثل في أربع فئات هي: الفئة الأولى: أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية: من 5 إلى 15 سنة، الفئة الثالثة: من 16 إلى 25 سنة، الفئة الرابعة: أكثر من 25 سنة.
- متغير الحجم: وتتمثل من في ثلاث فئات وهي: الفئة الأولى: أقل من 50 عامل، الفئة الثانية: من 50 إلى 250 عامل، الفئة الثالثة، أكثر من 250 عامل.
- متغير نطاق السوق: وتتمثل في ثلاث فئات هي: محلي، وطني والمؤسسة مصدرة.
- 2. الجزء الثاني: محاور الدراسة
- أ. تقييم مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات: يحتوي هذا المحور على 30 عبارة وتنقسم إلى البنود التالية:
- رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة: يتضمن أربع عبارات، تمثلها العبارات من 1 إلى العبارة 4.
- ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج: وتتضمن أربع عبارات، تمثلها العبارات من العبارة 5 إلى العبارة 8.
- ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية: وتتضمن ثلاث عبارات، تمثلها العبارات من العبارة 9 إلى العبارة 11.
- ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية: وتتضمن أربع عبارات، وتمثلها من العبارة 12 إلى العبارة 15.
- ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية: وتتضمن ثلاث عبارات من 16 إلى العبارة 18.

- ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات: وتتضمن ثلاث عبارات، وتمثلها من العبارة 16 إلى 21.
 - ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية: ويتضمن ثلاثة عبارات، وتمثلها العبارات ما بين 22 إلى 24.
 - ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل: وتتضمن ستة عبارات، وتمثلها العبارات ما بين 25 إلى 30.
- ب. واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: ويحتوي هذا المحور على ثمانية عبارات، وتنقسم إلى البندين التاليين:
- مستوى اعتماد المؤسسة على المهارات الفائقة لصناعة المزايا التنافسية: وتتضمن أربعة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 31 إلى العبارة 34.
 - مستوى اعتماد المؤسسة على الموارد الفائقة لصناعة المزايا التنافسية: وتتضمن أربعة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 35 إلى 38.
- ج. أهمية التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: ويحتوي هذا المحور على 12 عبارة ومقسمة إلى البنود التالية:
- مساهمة التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة: وتتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 39 إلى العبارة 41.
 - مساهمة التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة: وتتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 42 إلى العبارة 44.
 - مساهمة التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوقة: وتتضمن ثلاثة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 45 إلى العبارة 47.
 - مساهمة التحسين المستمر في استدامة الاستجابة السريعة: وتتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 48 إلى العبارة 50.
- د. معوقات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: وتحتوي على 13 عبارة والتي مقسمة إلى البنود التالية:

- المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: ويتضمن أربعة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 51 إلى 54.
- المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: ويتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 55 إلى 57.
- المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: ويتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 58 إلى 60.
- معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: ويتضمن ثلاث عبارات، والمتمثلة في العبارات من 61 إلى 63.

ثانيا. دراسة صلاحية أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام يجب التأكد مما يلي:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

المقصود بالصدق الظاهري هو مدى إمكانية اعتمادها كأداة للدراسة لقياس ما نريد قياسه، قصد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض استمارة أولية¹ على مجموعة من المحكمين² من جامعات مختلفة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال موضوع الدراسة قصد التأكد من:

أ. مدى ملائمة كل فقرة من فقرات الاستمارة لموضوع الدراسة؛

ب. قياس مدى شمولية متغيرات وفقرات الاستمارة للموضوع المدروس؛

ج. وضوح فقرات الدراسة.

وقد تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين وإضافتهم وتعديل الاستمارة للوصول للشكل النهائي³.

¹ يمكن الاطلاع على النموذج الأولي للاستمارة في الملحق رقم 1.

² يمكن الاطلاع على قائمة المحكمين في الملحق رقم 2.

³ يمكن الاطلاع على النموذج النهائي للاستمارة في الملحق رقم 2.

2. ثبات وصدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من المؤسسات الصناعية في منطقة عين ولمان، بهدف معرفة مدى قدرة المستجوب على فهم واستيعاب عباراتها، والتعرف على الصعوبات التي يمكن مواجهتها وتقدير ما يمكن أن تستغرقه الدراسة من وقت. وللتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان ومدى صحتها، بمعنى أنه في حالة ما إذا تم إعادة الأسئلة تحت نفس الظروف ستعطينا نفس النتائج، وتم استخدام معامل الصدق لقياس درجة صدق الاستبيان والذي يعبر على أن المقياس يقيس ما تم وضعه لقياسه، والذي يحسب من الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي وذلك عن طريق قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معاملي الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تقييم مستوى تبني المؤسسة للممارسات التحسين المستمر للجودة.	30	0.955	0.977
واقع صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة	08	0.900	0.949
أهمية التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسة.	12	0.932	0.965
معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسة.	13	0.905	0.951
معامل الثبات والصدق للأداة ككل	63	0.945	0.972

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا SPSS V23

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ ما يلي:

- معامل الثبات للفقرات الاستمارة ككل هو **0.945** أي أكبر من المعدل المقبول **0.6**.
- معامل الثبات لمحور تقييم مستوى تبني المؤسسة لممارسات التحسين المستمر للجودة كان **0.9**.
- معامل الثبات لمحور واقع صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة كان يقدر ب **0.932**.
- معامل الثبات لمحور أهمية التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسة يقدر ب **0.932**.
- معامل الثبات لمحور معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسة يقدر ب **0.945**.

ومنه يمكن القول أن كل معاملات الثبات كانت أكبر من 0.6 أي مقبولة، وكان معامل الصدق عند معدلات مقبولة، ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة قادرة على قياس متغيرات الدراسة شاملة لها، أي أنها صالحة للدراسة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة وشرح قاعدة القرار

قصد تحليل المعطيات والبيانات واختبار الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على مجموع من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاستعانة ببرنامج SPSS، مع شرح الطريقة التي على أساسها يمكن اتخاذ القرار.

أولا. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

1. أدوات الإحصاء الوصفي: تتمثل فيما يلي:

أ. التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لعرض ووصف المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والمؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق) للإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

ب. المتوسط الحسابي والانحراف التكراري: تم الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف التكراري لتحديد اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو جميع متغيرات الدراسة.

2. أدوات الإحصاء الاستدلالي: وتتضمن ما يلي:

أ. تحليل التباين الاحادي (One way Anova): تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لدراسة تأثير العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والمؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق) للإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على المتغيرات التابعة.

ب. معامل الارتباط (Correlation): تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسن (Pearson) لدراسة قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

ج. الانحدار الخطي (leaner Regression): تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانيا. شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات:

1. بالنسبة لتحليل الإجابات:

يتم تحليل إجابات العينة لكل محور من محاور الدراسة بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي حيث تم القيام بحساب طول كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (4=1-5)

وعدد الخيارات المتاحة، وفق السلم الخماسي، ومنه طول الفئة هو $0.80=5/4$ ، ويمكن حساب فئات درجة الموافقة وفق ما يلي:

- أ. $1.80 = 0.80 + 1.00$ ومنه فالمجال $[1.00-1.80]$ يمثل درجة الموافقة المنخفضة جدا.
 ب. $2.60 = 0.80 + 1.80$ ومنه فالمجال $[1.80-2.60]$ يمثل درجة الموافقة المنخفضة.
 ج. $3.40 = 0.80 + 2.60$ ومنه فالمجال $[2.60-3.40]$ يمثل درجة الموافقة المتوسطة.
 د. $4.20 = 0.80 + 3.40$ ومنه فالمجال $[3.40-4.20]$ يمثل درجة الموافقة المرتفعة.
 هـ. $5.00 = 0.80 + 4.20$ ومنه فالمجال $[4.20-5.00]$ يمثل درجة الموافقة المرتفعة جدا.

ومنه يمكن تلخيص ما سبق وفق الجدول التالي:

الجدول (11): طريقة تحديد درجة الموافقة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

2. بالنسبة لاختبار الفرضيات:

بالنسبة لقاعدة القرار المتعلقة بالفرضيات فهي كالتالي:

أ. قاعدة القرار في تحليل التباين الأحادي *ONE WAY ANOVA* تعتمد على مستوى دلالة القيمة

الإحصائية **F** عند مستوى دلالة يقدر ب **0.05**.

ب. قاعدة القرار في معاملات الارتباط بيرسن (*Pearson*) يعتمد على مستوى الارتباط بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع، حيث يكون الارتباط قوي كلما اقترب من **1** عند مستوى دلالة أقل من **5%**.

ج. قاعدة القرار في الانحدار الخطي (*leaner Regression*) بالاعتماد على معامل الارتباط **R** ومعامل

التفسير **R²** عند مستوى دلالة أقل من **5%**.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

في هذا المبحث تم تناول تحليل ومناقشة اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة، في المطلب الأول سيتم القيام بتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والمؤسسة لأفراد العينة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أما المطلب الثاني سيكون لتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات، في المطلب الثالث تم تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة، أما في المطلب الثالث سنقوم بتحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر للجودة المنتجات في استدامة المزايا التنافسية، وأخيرا سيتم التطرق في المطلب الخامس لاتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة المعوقات التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك بالاعتماد على حساب المتوسط والانحراف المعياري.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة.

هذا المطلب تم تخصيصه لعرض وتحليل البيانات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والبيانات المؤسسية (مدة النشاط، حجم المؤسسة، نطاق السوق) للإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

أولا. البيانات الشخصية: في هذا العنصر تم تناول البيانات الشخصية للإطارات أفراد العينة من حيث العمر، المستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة.

1.العمر: هناك اختلاف في أعمار الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كما هو الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع اطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير العمر

النسبة %	العدد	الفئات
28.8	57	اقل من 30 سنة
35.4	70	من 30 الى 40 سنة
24.2	48	من 41 الى 50 سنة
11.6	23	أكثر من 50 سنة
100	198	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 5)

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب الإطارات في المؤسسات المدروسة هم في السن ما بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 35.4%، ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 28.8%، وبلغ الإطارات التي تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة ما يقارب 48 إطار بنسبة أكثر من 24% في حين قدر مجموع الإطارات الذين أكثر من 50 سنة حوالي 23 أي ما نسبته 11.6%، والملاحظ أن أغلب الإطارات في المؤسسات المدروسة في سن الشباب.

2-المستوى التعليمي: يتميز الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة اختلاف المستوى التعليمي لديهم بين المتوسط، الثانوي وجامعي وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع إطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	الفئات
02	04	المتوسط
12	24	الثانوي
86	170	جامعي
100	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 5)

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الإطارات في المؤسسات المدروسة لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 86%، فيما قدرت نسبة الإطارات ذوي المستوى الثانوي بحوالي 12%، فيما كان عدد الإطارات ذوي المستوى المتوسط بأربع إطارات أي ما يقدر ب 2 %، والملاحظ أن أغلبية الإطارات في المؤسسات المدروسة لديهم تعليم عالي جامعي.

3.الأقدمية: هناك اختلاف في خبرة الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة بين ذوي الخبرة العالية وقليلي الخبرة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(14) : توزيع اطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة %	العدد	الفئات
33.8	67	أقل من 5 سنوات
21.7	43	من 5 إلى 10 سنوات
14.6	29	من 11 إلى 15 سنة
16.2	32	من 16 إلى 20 سنة
13.6	27	أكثر من 20 سنة
100	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الإطارات في المؤسسات المدروسة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بما يقدر نسبته ب 33.8 %، في حين كانت تقدر نسبة الإطارات الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات يقدر ب 21.7 %، والإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بما يقدر ب 14.6 %، والإطارات الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16 الى 20 سنة ب 16.2 %، في حين كانت نسبة الإطارات ذوي الخبرة العالية أي أكثر من 20 سنة بحوالي 13 %، والملاحظ في أن أغلب الإطارات في المؤسسات المدروسة قليلي الخبرة والأقدمية.

ثانيا. بيانات المؤسسة: تم تناول في هذا العنصر بيانات المؤسسات الصناعية محل الدراسة والتي تبين خصائص هذه المؤسسات من حيث مدة نشاطها، حجمها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.

1. مدة النشاط: تختلف خبرة المؤسسات الصناعية التي ينتمي إليها الإطارات أفراد العينة المدروسة وهذا يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(15): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير مدة النشاط

النسبة %	العدد	الفئات
6.6	13	أقل من 5 سنوات
20.7	41	من 5 إلى 15 سنة
9.1	18	من 16 إلى 25 سنة
63.6	126	أكثر من 25 سنة
100	198	المجموع

لمصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الإطارات ينتمون إلى مؤسسات لديها مدة نشاط أكثر من 25 سنة وذلك بنسبة تقدر بأكثر من 63 %، لتليها المؤسسات التي لديها مدة نشاط ما بين 5 إلى 15 سنة بنسبة تقدر ب 20.7 %، والمؤسسات التي تتراوح ما بين 16 إلى 25 سنة ب حوالي 9 %، وأخيرا المؤسسات التي لديها أقل من 5 سنوات، والملاحظ أن أغلبية الإطارات ينتمون الى مؤسسات صناعية لديها باع كبير ومدة نشاط طويلة.

2. الحجم: يختلف حجم المؤسسات الصناعية التي ينتمي إليها الإطارات أفراد العينة المدروسة من صغيرة، متوسطة وكبيرة، وهذا يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(16): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير الحجم.

النسبة %	العدد	الفئات
5.1	10	أقل من 50 عامل
68.7	136	من 50 عامل إلى 249 عامل
26.3	52	أكثر من 249 عامل
100	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية من الإطارات ينتمون إلى مؤسسات صناعية متوسطة الحجم وذلك بنسبة تقدر ب 68.7 %، في حين هناك ما نسبته ب 26.3 % من الإطارات ينتمون إلى مؤسسات صناعية كبيرة الحجم، أما باقي الإطارات والذين يقدر عددهم ب 10 ينتمون إلى مؤسسات صناعية صغيرة أي ما نسبته بحوالي 5 %.

3. نطاق السوق: يختلف نطاق السوق الذي تنشط فيه المؤسسات الصناعية التي ينتمي إليها الإطارات أفراد العينة المدروسة من محلي، وطني وكونها مؤسسة مصدرة، وهذا يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(17): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير نطاق السوق.

النسبة %	العدد	الفئات
9.1	18	محلي
69.2	137	وطني
21.7	43	المؤسسة مصدرة
100	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية من الإطارات ينتمون إلى مؤسسات صناعية تنشط على مستوى السوق الوطني وذلك بنسبة تقدر ب 69.2 %، في حين أن ما نسبته 21.7 % من الإطارات تنتمي إلى مؤسسات صناعية مصدرة، وأخير هناك ما يقرب 9 % من الإطارات تنتمي إلى مؤسسات صناعية تنشط على مستوى السوق المحلي.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الإطارات نحو تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

تم تخصيص هذا المطلب لتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف نحو تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات ومختلف أبعاد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة.

أولا. رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18) : تحليل اتجاهات الإطارات نحو رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات ذات قيمة متميزة بالنسبة للزبون.	4.31	0.840	مرتفعة جدا
2	تعتبر المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي مع المؤسسات الأخرى.	4.36	0.682	مرتفعة جدا
3	تدعم الإدارة العليا للمؤسسة عمليات التحسين المستمر للجودة.	4.20	0.806	مرتفعة
4	تؤكد المؤسسة على أولوية إرضاء الزبون بشكل متميز عن المنافسين.	4.35	0.764	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي للمحور	4.30	0.644	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول رؤيتها المبنية على التحسين المستمر للجودة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 4.30 وانحراف معياري يقدر ب 0.644. وعليه يمكن القول أن رؤية المؤسسات الصناعية محل الدراسة المبنية على التحسين المستمر للجودة تتضمن: تقديم قيمة متميزة للزبون والتميز في تحقيق الرضا لديه، والالتزام بتدعيم عمليات التحسن المستمر انطلاقا من مبدأ الجودة سلاح تنافسي.

ثانيا. ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج. في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتحديد متطلبات الزبائن قبل البدء في عملية الإنتاج.	4.13	0.827	مرتفعة
6	تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات.	3.91	0.917	مرتفعة
7	تتواصل المؤسسة من خلال وظيفة البحث والتطوير التصميمات المقابلة للمتطلبات المحددة.	3.68	0.932	مرتفعة
8	لتصميم المنتج تقوم المؤسسة بتحديد واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها	3.84	0.920	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور		3.89	0.711	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89 وانحراف معياري يقدر ب 0.711.

بمعنى آخر يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تحديد متطلبات الزبون بشكل دقيق من خلال تحديد واضح ودقيق لسوق المستهدف، والسعي نحو ترجمتها الى تصميمات مقابلة لها بالاعتماد على وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة.

ثالثا. ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية: في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	يتم حصر احتياجات المواد الأولية بناء على التصميمات الموضوعه.	3.95	0.802	مرتفعة
10	تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة لتنفيذ لتصميمات الموضوعه	4.08	0.918	مرتفعة
11	تختار المؤسسة أفضل الموردين لشراء الاحتياجات من المواد لتحقيق المنتجات بالمواصفات المطلوبة.	4.11	0.900	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور		4.05	0.738	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [4.20-3.40] أي توجد موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 4.05 وانحراف معياري يقدر ب 0.738.

حيث يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى حصر احتياجاتها من المواد الأولية بناء على التصميمات الموضوعية، حيث تحرص على شراءها بالجودة المطلوبة من خلال اختيار أفضل المورد. رابعا. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالاحتياجات البشرية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	لدى المؤسسة برامج تدريبية للرفع من المؤهلات المطلوبة لتنفيذ التصميمات الموضوعية.	3.48	1.093	مرتفعة
13	يستفيد العاملون من دورات تدريبية في مجال الجودة.	3.40	1.148	متوسطة
14	يملك الافراد القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.	3.68	0.909	مرتفعة
15	يؤمن العاملون بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا الزبون.	3.89	0.839	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.61	0.810	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.61 وانحراف معياري 0.810. يمكن تفسير الكلام السابق، إلى أن المؤسسات محل الدراسة لديها برامج تكوينية للرفع من مؤهلات العاملين لديها، وذلك بالاستناد إلى قدرة الأفراد لديها على التكيف مع التغير وإيمانهم بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا الزبون.

خامسا. ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية: في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالاحتياجات المالية كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.	3.87	0.931	مرتفعة
17	تحرص المؤسسة على توظيف مواردها المالية حسب أولويات مجالات التحسين المحددة.	3.72	0.946	مرتفعة
18	تعمل المؤسسة على التحسينات المستمرة التدريجية الغير مكلفة.	3.73	0.916	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.77	0.764	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [4.20-3.40] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.77 وانحراف معياري يقدر ب 0.764.

وعليه، فإن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ التحسينات المحددة، مع العمل على القيام بالتحسينات التدريجية الغير مكلفة عوض اللجوء إلى التحسين الجذري.

سادسا. ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات: في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(23): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	تستخدم المؤسسة أدوات ومناهج التحسين المستمر.	3.71	0.980	مرتفعة
20	تسعى المؤسسة الى إنتاج منتجات خالية من العيوب مطابقة للمواصفات بدقة كبيرة.	4.04	0.958	مرتفعة
21	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمواصفات المنتجات.	4.06	0.891	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.93	0.810	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب **3.93** وانحراف معياري يقدر ب **0.862**. مما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى إنتاج منتجات خالية من العيوب والتحسين المستمر لمواصفات منتجاتها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والمناهج.

سابعاً. ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية: في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا الزبون عن المنتجات بعد طرحها للقيام بالتحسينات اللازمة.	3.95	0.874	مرتفعة
23	تستعمل المؤسسة برامج الاشهار والدعاية لجذب الزبائن.	3.31	1.081	متوسطة
24	تقوم المؤسسة بالمقارنة نفسها مع أفضل المنافسين لتحديد أحسن الممارسات للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.	3.63	1.013	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.63	0.862	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بما بعد العملية الإنتاجية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب **3.63** وانحراف معياري يقدر ب **0.862**.

ومنه يمكن القول، تستعمل المؤسسات محل الدراسة برامج الإشهار والدعاية لجذب الزبائن، وقياس رضاهم عن منتجاتها للقيام بالتحسين اللازم، ومقارنة نفسها مع أفضل المنافسين لتحديد أحسن الممارسات.

ثامناً. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل: في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة ببيئة العمل، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(25): تحليل اتجاهات الإطار نحو ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.	3.51	1.084	مرتفعة
26	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.	3.43	1.095	مرتفعة
27	تلتزم إدارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.	3.79	0.864	مرتفعة
28	يوجد في المؤسسة نظام إتصال فعال يساهم في تامين التحسينات المحققة.	3.38	1.044	متوسطة
29	تدعم المؤسسة منهج الإدارة التشاركية يهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات.	3.43	1.082	مرتفعة
30	يوجد في المؤسسة تنافس تعاوني بين العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة.	3.40	1.070	متوسطة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.49	0.867	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطار في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.49 وانحراف معياري يقدر ب 0.867. ومما سبق، يمكن القول أن أغلب اتجاهات الإطار في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كانت ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الاطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.88 وانحراف معياري يقدر ب 0.626، حيث يمكن القول أن هناك موافقة كبيرة من قبل الإطار في المؤسسات الصناعية محل الدراسة بأنها تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة في المنتجات المتعلقة فيمايلي:

1. تمتلك المؤسسات الصناعية محل الدراسة رؤية مبنية على التحسين المستمر للجودة؛
2. تقوم بممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج؛
3. يوجد ممارسات للتحسين المستمر عندما تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المادية، البشرية، المالية؛

4. تطبق المؤسسات الصناعية محل الدراسة ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعملية الإنتاجية وما بعد العملية الإنتاجية.

5. تقوم المؤسسات الصناعية محل الدراسة بممارسات للتحسين المستمر لبيئة العمل فيها.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الإطارات نحو واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة.
في هذا المطلب تم تخصيصه لتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة من خلال كل من بعدي المهارات الفائقة والموارد الفائقة في المؤسسات محل الدراسة.

أولاً. مستوى اعتماد المؤسسات على المهارات الفائقة: في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول مستوى اعتمادها على المهارات الفائقة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(26): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مستوى اعتماد المؤسسات على المهارات الفائقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) تمنح المنتجات خصائص فريدة.	3.69	0.967	مرتفعة
32	تمتلك المؤسسة المهارات (compétences) التي تمكنها من القدرة على الاستجابة لزيائنها بطريقة أفضل من المنافسين.	3.77	0.926	مرتفعة
33	تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) قادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر بطريقة أفضل من المنافسين.	3.69	0.935	مرتفعة
34	تسعى المؤسسة الى تكريس الابداع عبر استقطاب الكفاءات القادرة على الاتيان بكل ما هو جديد في منتجاتها.	3.44	1.106	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.65	0.833	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 7)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [4.20-3.40] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول مستوى اعتمادها على المهارات الفائقة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.65 وانحراف معياري يقدر ب 0.833.

وعليه، فالمستجوبون يؤكدون على أن المؤسسات المدروسة تمتلك مهارات متميزة تمكنها من منح خصائص فريدة لمنتجاتها، وكذا تحقيق الاستجابة المتميزة لزيائنها، إضافة إلى التميز عن المنافسين في السوق من حيث طريقة إنجاز الاعمال وطرح المنتجات الجديدة.

ثانيا. مستوى اعتماد المؤسسات على الموارد الفائقة. في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول مستوى اعتمادها على الموارد الفائقة.

الجدول رقم(27): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مستوى اعتماد المؤسسات على الموارد الفائقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	موارد المؤسسة قيمة (Précieuse) وقادرة على زيادة رضا الزبائن.	3.67	0.951	مرتفعة
36	تمتلك المؤسسة موارد لا يمتلكها باقي المنافسين.	3.43	1.082	مرتفعة
37	تمتلك المؤسسة موارد صعبة التقليد من طرف المنافسين.	3.35	1.160	متوسطة
38	تسعى المؤسسة إلى حسن استغلال مواردها.	3.95	0.883	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.60	0.839	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 7)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول اعتمادها على الموارد الفائقة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 وانحراف معياري يقدر ب 0.839.

إن هذه الإجابات تؤكد بأن المؤسسات محل الدراسة تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها وجعلها صعبة التقليد بالشكل الذي يميزها عن بقية المنافسين ويجعلها قادرة على زيادة رضا الزبون.

مما سبق، يمكن القول انه وفقا لتوجهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة فهناك اعتماد على المهارات والموارد الفائقة لصناعة المزايا التنافسية، حيث أن اغلب الاجابات كانت ذات موافقة مرتفعة أي تنتمي الى المجال [3.40-4.20]، حيث المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور كان يقدر ب 3.62 بانحراف معياري يقدر ب 0.771.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر للجودة في صناعة المزايا التنافسية.

في هذا المطلب تم تناول تحليل لاتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول مساهمة التحسين المستمر للجودة في صناعة المزايا التنافسية المستدامة، وذلك من خلال أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في الجودة، الكفاءة، الابداع والاستجابة الفورية.

أولا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة الجودة المتفوقة وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
39	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار	3.88	0.828	مرتفعة
40	تساهم ممارسات التحسين المستمر في رصد التغير في متطلبات الزبون لتطوير المنتج وفقها.	3.86	0.843	مرتفعة
41	ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة عامل لتحقيق التفوق في جودة المنتجات.	3.86	0.879	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.86	0.748	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 8)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية ممارسات التحسين المستمر للجودة في استدامة الجودة المتفوقة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.784.

بتعبير آخر، يؤكد المستجوبون على أن ممارسات التحسين المستمر تساهم في تحقيق الجودة المطابقة لمتطلبات الزبون، والتكيف مع التغيرات في احتياجاتهم وهو ما يضمن تفوق منتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق.

ثانيا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة الكفاءة المتفوقة وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
42	تتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف من خلال ممارسات التحسين المستمر.	3.67	0.901	مرتفعة
43	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.	3.89	0.796	مرتفعة
44	تساهم ممارسات التحسين المستمر في القضاء على المعيب في الإنتاج.	3.99	0.787	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور		3.85	0.780	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 8)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية ممارسات التحسين المستمر للجودة في استدامة الكفاءة المتفوقة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.85 وانحراف معياري يقدر ب 0.780.

وعليه يؤكد الإطارات في المؤسسات محل الدراسة أن ممارسات التحسين المستمر للجودة تساهم في الرفع من الإنتاجية والسيطرة على التكاليف من خلال القضاء على المعيب في الإنتاج.

ثالثا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة الإبداع المتفوق، وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
45	تشجع ممارسات التحسين المستمر على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.	3.61	0.949	مرتفعة
46	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.	3.53	0.965	مرتفعة
47	تمكن ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الابتكار في المنتجات.	3.56	0.926	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.56	0.870	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 8)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية ممارسات التحسين المستمر للجودة في استدامة الإبداع المتفوق، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.56 وانحراف معياري يقدر ب 0.870.

مما سبق يمكن القول أن المستجوبون يؤكدون على أن ممارسات التحسين المستمر للجودة تساهم في اكتشاف فرص الابتكار في المنتجات والتشجيع على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى العاملين في المؤسسة على مستوى مختلف أقسامها.

رابعا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق الاستجابة الفورية وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
48	تمكن ممارسات التحسين المستمر من تلبية متطلبات الزبون في الوقت المحدد.	3.88	0.858	مرتفعة
49	تمكن ممارسات التحسين المستمر المؤسسة من معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	3.83	0.855	مرتفعة
50	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تفوق المؤسسة من حيث إيصال المنتج الى الزبون.	3.92	0.845	مرتفعة
المتوسط الحسابي للمحور		3.87	0.761	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 8)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول مساهمة ممارسات التحسين المستمر للجودة في تحقيق الاستجابة الفورية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.761.

بتعبير آخر، فإن ممارسات التحسين المستمر تساهم في تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد ومعالجة شكاويهم في الوقت المناسب مما يجعلها في تفوق من حيث إيصال المنتج الى الزبون.

ومما سبق، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من طرف الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية المستدامة وذلك بمتوسط حسابي عام يقدر ب 3.79 بانحراف يقدر ب 0.659.

ومما سبق يمكن الاستنتاج أنه من وجهة نظر الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة فممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات تساهم في استدامة الجودة، الكفاءة، الإبداع المتفوق والاستجابة الفورية.

المطلب الخامس: تحليل اتجاهات الإطارات نحو معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر.

تم تخصيص هذا المطلب لتحليل توجهات الاطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة نحو المعوقات التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة، وتتمثل هذه المعوقات في المعوقات الإدارية، الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل.

أولا. المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(32): تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
51	التقيد بإجراءات المؤسسة بشكل مطلق بدل اتاحة الفرصة للعمل بشكل مرن.	3.32	1.069	متوسطة
52	عدم دعم الإدارة العليا للمؤسسة لممارسات التحسين المستمر نتيجة عدم الوعي بأهميته.	3.11	1.093	متوسطة
53	عدم وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة يساهم في تامين عمليات التحسين المستمر للجودة.	3.15	1.150	متوسطة
54	مركزية القرارات في المؤسسة تعيق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات لتحسين الجودة.	3.39	1.191	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور		3.24	0.890	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 9)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [2.60-3.40] أي أن هناك موافقة متوسطة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات الإدارية التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.24 وانحراف معياري يقدر ب 0.890.

ثانيا. المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات الثقافية التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(33): تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
55	عدم وجود مناخ تنظيمي في المؤسسة يسمح للعاملين في المؤسسة من تحقيق الابداع.	3.18	1.241	متوسطة
56	عدم نشر الوعي بين العاملين داخل المؤسسة بأهمية التحسين المستمر للجودة.	2.97	1.240	متوسطة
57	تخوف العاملين من التغيير ومقاومته سبب لعدم تبني ممارسات التحسين المستمر	3.06	1.140	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور		3.07	1.025	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 9)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [2.60-3.40] أي أن هناك موافقة متوسطة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات الثقافية التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.07 وانحراف معياري يقدر ب 1.025.

ثالثا. المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات المالية التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(34): تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
58	عدم وجود موارد مالية كافية داخل المؤسسة للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.	3.15	1.219	متوسطة
59	تركيز الموارد المالية داخل المؤسسة على تحسين العملية الانتاجية دون باقي العمليات.	3.22	1.157	متوسطة
60	تركيز المؤسسة على عملية التغير الجذري المكلف بدل القيام بالتحسينات المستمرة.	2.97	1.097	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور		3.11	0.995	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 9)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [2.60-3.40] أي أن هناك موافقة متوسطة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول المعوقات المالية التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.11 وانحراف معياري يقدر ب 0.995.

رابعا. معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة: في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول معوقات بيئة العمل التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وهو ما يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم(35): تحليل اتجاهات الإطارات نحو معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
61	وجود الصراع بين العاملين داخل المؤسسة بدل التعاون في حل مشاكل الجودة.	3.11	1.233	متوسطة
62	عدم دعم "حلقات الجودة" داخل المؤسسة كأداة للتحسين المستمر للجودة.	3.16	1.137	متوسطة
63	عدم توفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة لتطبيق التحسينات المطلوبة في مكان العمل.	3.10	1.226	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور		3.12	1.045	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 9)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [2.60-3.40] أي أن هناك موافقة متوسطة من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول معوقات بيئة العمل التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.12 وانحراف معياري يقدر ب 1.045.

ومما سبق، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية للمعوقات تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة ضمن المجال [2.60-3.40] أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول العوامل التي تحد من تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات وذلك بمتوسط حسابي عام يقدر ب 3.14 وانحراف يقدر ب 0.799.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الموضوعة سابقا، حيث سيتم الفرضيات الثلاث الأولى في المطلب الأول المتعلقة باعتماد مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات ومصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة، ثم في المطلب الثاني سيتم اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، وفي المطلب الثالث سيتم اختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بمعوقات تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأخير سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم بعض المقترحات بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة اعتماد مدخل التحسين المستمر ومصادر المزايا التنافسية

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بتباين اعتماد مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات والفرضية الثانية المتعلقة باختلاف مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (*One way Anova*) لاختبار الفرضيتين، أما الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين اعتماد مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات وعوامل صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسن عند مستوى دلالة 0.05 لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرين، وكذلك استخدام الانحدار المتعدد التدريجي لدراسة حجم التأثير.

أولا. الفرضية الأولى:

والتي مفادها " يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لتباين كل من العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق) ".

لاختبار هذه الفرضية يجب تجزئتها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعا للعمر.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعاً للأقدمية.

4.الفرضية الفرعية الرابعة: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعاً لمدة النشاط.

5.الفرضية الفرعية الخامسة: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعاً لحجم المؤسسة.

6.الفرضية الفرعية السادسة: يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعاً لنطاق السوق.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي *ONE WAY ANOVA*، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الاحصائية *F* عند مستوى دلالة يقدر ب **0.05**.

الجدول رقم(36): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية على اتجاهاتهم نحو اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
العمر	197	0.345	0.793
المستوى التعليمي	197	*6.384	0.002
الأقدمية	197	0.882	0.476
مدة النشاط	197	0.814	0.487
حجم السوق	197	*10.441	0.000
نطاق السوق	197	*5.102	0.007

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج *SPSS V 23* (أنظر الملحق رقم 10)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، كما يوجد مجموعة من العوامل الغير المؤثرة ويمكن توضيح ذلك في مايلي:

1.بالنسبة لمتغير العمر: تعتبر قيمة $F=0.345$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة **0.793** أي أكبر من **0.05**، وهذا يدل على أن متغير العمر ليس مؤثر على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2.بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: تعتبر قيمة $F=6.384$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر ب **0.002** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر

لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف المستوى التعليمي للإطارات، منه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3. بالنسبة لمتغير الأقدمية: تعتبر قيمة $F=0.882$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.476 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير الاقدمية ليس مؤثر على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

4. بالنسبة لمتغير مدة النشاط: تعتبر قيمة $F=0.814$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.487 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير مدة النشاط ليس مؤثر على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

5. بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة: تعتبر قيمة $F=10.441$ دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر ب 0.000 أي أقل من 0.05 ، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف حجم كل مؤسسة صناعية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

6. بالنسبة لمتغير نطاق السوق: تعتبر قيمة $F= 5.102$ دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر ب 0.007 أي أقل من 0.05 ، ومنه فانه يوجد اختلاف في مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف نطاق السوق الذي تنشط فيه كل مؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة.

ثانيا. الفرضية الثانية:

التي مفادها: "تختلف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)".

لاختبار هذه الفرضية تم القيام بتجزئتها الى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تختلف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعا لمدة النشاط.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تختلف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعا لحجم المؤسسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تختلف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة تبعا نطاق السوق.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي *ONE WAY ANOVA*، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الإحصائية *F* عند مستوى دلالة يقدر ب **0.05**.

الجدول رقم(37): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل المؤسسية على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة نحو مصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة.

العوامل	درجة الحرية	قيمة <i>F</i> المحسوبة	مستوى الدلالة <i>Sig</i>
مدة النشاط	197	0.603	0.614
حجم المؤسسة	197	*7.449	0.001
نطاق السوق	197	*6.163	0.003

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج *SPSS V 23* (أنظر الملحق رقم 10)

من الجدول أعلاه يمكن أن هناك مجموعة من العوامل المؤسسية التي تؤثر على مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويمكن شرح النتائج فيما يلي:

1. **بالنسبة لمتغير مدة النشاط:** تعتبر قيمة **F=0.603** غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة **0.614** أي أكبر من **0.05**، وهذا يدل على أن متغير مدة النشاط ليس مؤثر على مصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. **بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة:** تعتبر قيمة **F= 7.449** دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر ب **0.001** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف حجم كل مؤسسة صناعية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3. **بالنسبة لمتغير نطاق السوق:** تعتبر قيمة **F= 6.163** دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر ب **0.003** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف نطاق السوق الذي تنشط فيه كل مؤسسة، ومنه نقل الفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثا. الفرضية الثالثة:

والتي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اعتماد ممارسات التحسين المستمر وصناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لدراسة إذا ما هناك توجد علاقة بين مدى اعتماد ممارسات التحسين المستمر واستدامة المزايا التنافسية، حيث أن: المتغير المستقل هو مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر للجودة والمتغير التابع هو صناعة المزايا التنافسية المستدامة.

الجدول رقم(38): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة.

مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسن
0.000	269.508	0.579	0.000	0.761

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 12)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة قوية وطردية، حيث $R=0.761$ دالة احصائية أقل من 0.05، بمعنى أن هناك تأثير من مدى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث أن تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة يفسر حوالي 58% من التغير في صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدرت قيمة $F=269.508$ بمستوى دلالة اقل من 0.05.

ولمعرفة أثر اعتماد ممارسات التحسين المستمر للجودة على صناعة المزايا التنافسية المستدامة، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمثل صناعة المزايا التنافسية المستدامة المتغير التابع، فيما تمثل أبعاد ممارسات التحسين المستمر للجودة المتغيرات المستقلة والمتمثلة فيما يلي:

1. رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة.
2. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج.
3. ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية.
4. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية.
5. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية.
6. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات.
7. ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية.

8. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل.

الجدول رقم(39): معاملات الارتباط بيرسن بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة.	0.501	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج.	0.549	0.000
ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية.	0.524	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية.	0.659	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية.	0.642	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات.	0.653	0.000
ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية.	0.582	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل.	0.689	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 13)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة قوية وطردية بين المتغير التابع المتمثل في صناعة المزايا التنافسية المستدامة وجميع المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد ممارسات التحسين المستمر للجودة حيث أن هذه العلاقة دالة إحصائيا أي أقل من 0.05.

ولمعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا في صناعة المزايا التنافسية المستدامة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*Stepwise Multiple Regression*)، حيث تم الوصول إلى أن كل من الأبعاد (ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل) هي الأبعاد الأكثر تأثيرا على صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، فيما تم استبعاد باقي الأبعاد، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(40): ملخص عناصر الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
0.777	0.604	98.548	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 14)

يبين الجدول أعلاه قوة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة (ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل) والمتغير التابع المتمثل في صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط $R=0.777$ حيث يظهر قوة تأثير العوامل السابقة الذكر في صناعة المزايا

التنافسية في المؤسسات الصناعية ، حيث يفسر 60.4% من التغير في صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة يرجع إلى ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات وممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل، كما كانت قيمة $F=98.548$ دالة إحصائية ب 0.000 أي أقل من 0.05.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اعتماد ممارسات التحسين المستمر وصناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية". هي فرضية صحيحة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة

سيتم اختبار في هذا المطلب الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات المدروسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة تعزى إلى العوامل الشخصية والمؤسسية حيث سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لاختبار هذه الفرضية.

التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات المدروسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي والأقدمية) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق)"

1.الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى للعمر.

2.الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى للمستوى التعليمي.

3.الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى للأقدمية.

4.الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى مدة النشاط.

5.الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى حجم المؤسسة.

6.الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية تعزى نطاق السوق.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي *ONE WAY ANOVA*، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الإحصائية *F* عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

الجدول رقم(41): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية للإطارات في

المؤسسات محل الدراسة على اتجاهاتهم نحو أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية.

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
العمر	197	0.918	0.433
المستوى التعليمي	197	0.925	0.398
الأقدمية	197	2.034	0.091
مدة النشاط	197	3.057*	0.030
حجم المؤسسة	197	*3.932	0.021
نطاق السوق	197	1.932	0.148

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 15)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، كما يوجد مجموعة من العوامل الغير المؤثرة ويمكن توضيح ذلك في مايلي:

1.بالنسبة لمتغير العمر: تعتبر قيمة $F = 0.918$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.433 أي أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير العمر ليس مؤثر على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة

حول أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

2. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: تعتبر قيمة $F=0.925$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.398 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير المستوى التعليمي ليس مؤثر على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية.

3. بالنسبة لمتغير الأقدمية: تعتبر قيمة $F=2.034$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.091 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير الأقدمية ليس مؤثر على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

4. بالنسبة لمتغير مدة النشاط: تعتبر قيمة $F=3.057$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.030 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على وجود فروقات في اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر للجودة في صناعة مزايا تنافسية نتيجة لاختلاف مدة نشاط كل مؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

5. بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة: تعتبر قيمة $F=3.932$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر ب 0.021 أي أقل من 0.05 ، ومنه فأنه توجد فروقات في اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر للجودة في صناعة مزايا تنافسية كنتيجة لاختلاف حجم كل مؤسسة صناعية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

6. بالنسبة لمتغير نطاق السوق: تعتبر قيمة $F=1.932$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر ب 0.148 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير نطاق السوق ليس مؤثر على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية السادسة.

المطلب الثالث: الفرضية المتعلقة بمعوقات تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

في هذا المطلب تم اختبار الفرضية الخامسة، المتعلقة بارتباط تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمجموعة من المعوقات، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسن

بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة عند مستوى دلالة 0.05 وقياس هذا التأثير باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

التي مفادها "يرتبط تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية بمجموعة من العوامل المعيقة"

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لدراسة إذا ما توجد علاقة بين مدى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات ومجموعة من العوامل المعيقة، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم(42): معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

العوامل المعيقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	-0.018	0.800
المعوقات الثقافية	-0.276	0.000
المعوقات المالية	-0.229	0.001
معوقات بيئة العمل	-0.279	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 16)

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

1. معامل الارتباط بين تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة بمجموعة من المعوقات الإدارية هو -0.018 غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة يقدر ب 0.80 أي أكبر من 0.05 ومنه فإنه لا توجد معوقات إدارية تحد من تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

2. معامل الارتباط بين تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات بمجموعة من المعوقات الثقافية، المالية، والمتعلقة ببيئة العمل هو على التوالي (-0.276)، (-0.229)، (-0.279) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة يقدر على التوالي ب (0.000)، (0.001) و(0.000) أي اقل من 0.05 ،ومن فإنه هناك مجموعة من المعوقات الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل تحد من تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبما أن معاملات الارتباط سالبة فإنه توجد علاقة عكسية بين المتغيرين.

ولدراسة تأثير هذه العوامل السالفة الذكر مجتمعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، المستعرضة في

الجدول التالي:

الجدول رقم(43): ملخص عناصر الانحدار المتعدد للفرضية الخامسة

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
0.308	0.095	6.766	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 16)

يبين هذا الجدول أعلاه قوة الارتباط بين المتغير التابع الذي هو مدى الاعتماد على ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة، والمتغيرات المستقلة المتمثلة في المعوقات الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل، حيث كان معامل الارتباط العام $R=0.308$ والذي يشير الى وجود تأثير للمعوقات الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل على مدى تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات. كما كان معامل التفسير $R^2= 0.095$ أي أن 9.5% من التغير في مستوى الاعتماد على مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات سببه هو المعوقات السالفة الذكر، كما كانت قيمة $F=6.766$ دالة إحصائيا أي أكبر من 0.05 بقيمة تقدر ب 0.000.

المطلب الرابع. نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سيتم تناول نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باتجاهات الاطارات نحو محاور الدراسة والنتائج المستمدة من اختبار الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات مستمدة من الدراسة الميدانية.

أولا. نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باتجاهات الإطارات: تتضمن النتائج التالية:

1. نلاحظ أن أغلبية الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة في سن الشباب أي أقل من 40 سنة بنسبة تقدر ب 64%؛
2. كما لاحظنا كذلك أن أغلبية الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 86%؛
3. الملاحظ أن أغلبية الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين القليلة والمتوسطة؛
4. من الدراسة الميدانية نلاحظ أن جل الإطارات أفراد العينة ينتمون الى مؤسسات صناعية لديها مدة نشاط أكثر من 25 سنة وذلك بنسبة تفوق 63%؛
5. نلاحظ أن غالبية الإطارات أفراد العينة ينتمون الى مؤسسات صناعية متوسطة الحجم بنسبة تقدر ب 68% وبدرجة أقل الى مؤسسات صناعية كبيرة بنسبة 26%؛

6. غالبية الاطارات أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات صناعية تنشط في نطاق سوق وطني وذلك بنسبة 69%؛

7. وفق الإطارات أفراد العينة فاءن المؤسسات الصناعية محل الدراسة لديها رؤية مبنية على التحسين المستمر للجودة؛

8. المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج.

9. حسب الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة فاءن المؤسسات لديها ممارسات للتحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، المادية والمالية؛

10. وفق الإطارات أفراد العينة فاءن المؤسسات محل الدراسة لديها توجه نحو ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية من خلال قياس رضا الزبون والمقارنة المستمرة مع المنافسين؛

11. حسب الإطارات أفراد العينة فاءن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تحاول الاعتماد على الموارد والكفاءات الفائقة من خلال استقطاب الكفاءات وحسن استغلالها لمواردها؛

12. في المؤسسات الصناعية محل الدراسة الإطارات يعتقدون أن هناك مساهمة لممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في استدامة أبعاد المزايا التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوق، الإبداع المتفوق والاستجابة الفورية؛

13. حسب الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة فاءنه هناك مجموعة من المعوقات الإدارية، الثقافية، المالية ومتعلقة بيئة العمل تحول دون تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

ثانيا. نتائج الدراسة الميدانية المستمدة من اختبار الفرضيات: تتمثل أهم النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات فيما يلي:

1. هناك مجموعة من العوامل الشخصية والمؤسسية لديها تأثير على تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات؛

2. تعتبر كل من حجم المؤسسة ونطاق سوقها الأكثر تأثير على تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية؛

3. يعتبر العامل الشخصي الممثل في المستوى التعليمي للإطارات لديه تأثير على تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية؛

4. يعتبر كل من حجم المؤسسة ونطاق السوق تأثير على تباين مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
 5. لا يوجد تأثير للعامل المؤسسي مدة النشاط على تباين مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛
 6. هناك علاقة ارتباط بين تطبيق ممارسات التحسين المستمر وعوامل صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
 7. يتأثر إدراك الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية بالعوامل المؤسسية مدة النشاط وحجم المؤسسة؛
 8. يرتبط تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة بمجموعة من المعوقات والمتمثلة في المعوقات الثقافية، المالية والمتعلقة ببيئة العمل.
- ثالثا. مقترحات الدراسة:** على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات المتمثلة فيمايلي:
1. على إدارة المؤسسات الصناعية محل الدراسة على نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر للجودة بين كافة العاملين لديها؛
 2. على المؤسسات الصناعية محل الدراسة على خلق مناخ إبداعي يسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها لتكريس ممارسات التحسين المستمر للجودة؛
 3. العمل على توفير الموارد المالية اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحسين المستمر بالجودة؛
 4. العمل على دعم منهج حلقات الجودة داخل المؤسسات محل الدراسة التي تعتبر أسلوب ناجح لحل المشاكل والقيام بعمليات التحسين المستمر؛
 5. العمل على نشر التعاون بدل الصراع بين العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة؛
 6. التخلي عن مركزية القرارات والعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في تقديم مقترحات التحسين المستمر للجودة؛
 7. العمل على تحقيق متطلبات الزبائن ورصد التغيرات الحاصلة فيها من خلال تكريس ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؛

8. على المؤسسات الصناعية محل الدراسة العمل على السيطرة على تكاليفها والتخفيض من خلال تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة؛
9. على المؤسسات الصناعية محل الدراسة السعي للحصول على شهادة ISO9001 لبناء نظام ادارة الجودة يسعى لتحقيق التحسين المستمر للجودة؛
10. يمكن للمؤسسات الصناعية محل الدراسة انتهاز أهم الأساليب الإدارية والتسيرية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة التي تعزز من ترسيخ ممارسات التحسين المستمر.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم تطبيق الجانب النظري لمفاهيم التحسين المستمر للجودة وعوامل صناعة المزايا التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة توجهات الإطارات نحو أهمية التحسين المستمر لجودة في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، حيث تم التطبيق على حوالي 35 مؤسسة صناعية بولاية سطيف، وبالاعتماد على حوالي 198 استمارة تم تجميعها وتبويبها تم اختبار الفرضيات الموضوعية ويمكن تلخيصها في مايلي:

1. فيما يخص الفرضية الأولى حول تباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لتباين كل من العوامل الشخصية والمؤسسية تم التوصل الى ما يلي:

أ. عدم تأثير كل من عوامل العمر، الأقدمية ومدة النشاط على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية في المؤسسات محل الدراسة ومنه رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بهم.

ب. تأثير كل من عوامل حجم المؤسسة، نطاق السوق والمستوى التعليمي على مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية في المؤسسات محل الدراسة، ومنه قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بها.

2. أما الفرضية الثانية حول اختلاف مصادر صناعة المزايا التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية، وتم التوصل الى ما يلي:

أ. رفض الفرضية الفرعية الأولى، ومنه فإذن مدة النشاط لا يؤثر على اختلاف مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

ب. هناك تأثير لكل من حجم المؤسسة ونطاق السوق على اختلاف مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ومنه قبول الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة.

3. قبول الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباط بين اعتماد ممارسات التحسين المستمر وعوامل صناعة المزايا التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

4. فيما يخص الفرضية الرابعة حول وجود فروق بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات المدروسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة تعزى إلى العوامل الشخصية والمؤسسية وتم التوصل الى:

أ. عدم وجود تأثير لكل من العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية ونطاق السوق على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية المستدامة، ومنه رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بهم.

ب. تؤثر كل من مدة النشاط وحجم المؤسسة على اتجاهات الإطارات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية المستدامة، ومنه قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بهم.

5. قبول الفرضية الخامسة المتعلقة بارتباط تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة بمجموعة من العوامل المعيقة (الإدارية، الثقافية، المالية وبيئة العمل).

الختام

في ظل الأوضاع التي يعيشها الاقتصاد الوطني ومحاولة الدولة الجزائرية الخروج من دوامة الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد أكثر تنوعا والتي تعتبر الصناعة أحد أهم مفاصله، لذلك وجب العمل على ترقية وتنشيط مؤسساتنا الصناعية وتأهيلها لتكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

ومما سبق وبعد التفصيل في مختلف محاور البحث ، يمكن القول أن الجودة تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية لأي مؤسسة تبحث عن الريادة والتميز التنافسي، رغم أنه لا يوجد مفهوم موحد من قبل أهم الرواد والكتاب في مجال الجودة إلا أنه هناك اتفاق على أهمية الجودة وتحسينها، ومن أهم الحركات التي أحدثت ثورة في مجال الجودة هو فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تبلورت خلال القرن العشرين، والتي كانت نتاج وعصارة أفكار مجموعة من الباحثين الأمريكيين واليابانيين، حيث أصبح هناك اهتمام كبير وتركيز على رضا الزبون وتحقيق تطلعاته، كما أصبح هناك اهتمام أكبر بالعنصر البشري الذي يعتبر مفتاح نجاح هذه الفلسفة، بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ والتي يعتبر التحسين المستمر أهمها وجوهرها.

فالتحسين المستمر للجودة كما تم ذكره سابقا يعتبر القلب النابض لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الكثير من المؤسسات العالمية خصوصا اليابانية منها توليه اهتماما بالغا، خصوصا منهج التحسين المستمر الكايزن الذي يعتبر سر نجاح المؤسسات اليابانية وتميزها، كما توجد مجموعة من الأدوات التي تساهم في تحقيق أهداف ممارسات التحسين المستمر للجودة من أهمها مخطط باريتو، حلقات الجودة ومنهج الانحراف السداسي.

كما تم تناول في البحث أهمية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية وذلك من خلال حصولها على موارد لا يمتلكها المنافسين واستقطاب المهارات والكفاءات المتميزة التي تساهم في صناعة المؤسسات الصناعية لمزاياها التنافسية والعمل على استدامتها من خلال الرفع من كفاءتها الداخلية وتحقيق الجودة المتفوقة، تنمية الإبداع والاستجابة الفورية والسريعة للعملاء والتي يلعب فيها التحسين المستمر للجودة دورا بارزا وهاما في تحقيقها.

ومما سبق يمكن القول أن هذا البحث جاء ليساهم ويثري الجانب النظري لمفهوم التحسين المستمر للجودة وأهميته في صناعة المزايا التنافسية المستدامة ومحاولة إسقاطه على بيئة الاعمال الجزائرية التي تختلف عن مثلتها الدولية، وذلك بدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الناشطة في ولاية سطيف، والخروج بمجموعة من النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسيرين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مع تقديم مجموعة من الأفاق يمكن للباحثين في المجال التوسع فيها.

أولاً. نتائج البحث:

مما تم تناوله سابقاً لعناصر البحث ومختلف جوانبها التي تدور حول أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة المزايا التنافسية المستدامة، يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

1. هناك اختلاف بين المهتمين بموضوع الجودة حول مفهوم موحد للجودة، حيث من وجهة نظر المؤسسات بأنها المطابقة للمواصفات، أما من جهة أخرى هي البحث والقدرة على تحقيق متطلبات وتطلعات الزبون، إلا أنه هناك اتفاق تم حول أهمية تحقيق الجودة وتحسينها من تحقيق المؤسسة للسمعة الجيدة لدى عملائها وزيادة ربحيتها؛

2. لقد تطور مفهوم الجودة عبر الزمن، حيث كان يتم إجراء فحص شامل للتأكد من الجودة لكن مع توسع حجم الإنتاج تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتأكد من الجودة، لكن هذا الأمر أصبح غير كافي لذلك تم الاعتماد على الضبط الشامل للجودة أي الوقاية بدل العلاج والذي يعتبر النواة الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة؛

3. تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو منهج يجعل من إرضاء العميل الهدف الأساسي لها وذلك بالتركيز على الجوانب السلوكية داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي من شأنها أن تساهم في نجاح هذه الفلسفة، وتتجلى أهم هذه المبادئ في دعم القيادة لفلسفة عن طريق دعم مشاركة العاملين داخل المؤسسة للقيام بعمليات التحسين المستمر والذي يعتبر هذا الأخير جوهر هذه الفلسفة؛

4. تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المؤسسة لرضا الزبون والحفاظ على ولائه لمنتجاتها، أما بالنسبة للعاملين فإنها تساهم في توفير بيئة تشجع على الابتكار والقيام بالتحسين المستمر وتحسين أدائهم، كما تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من إنتاجية المؤسسة، حيث أصبح من الممكن من تحقيق منتوجات ذات جودة بأقل تكلفة وهو الذي لم يكن من الممكن من قبل والذي يساهم في زيادة ربحيتها؛

5. يعتبر الحصول على شهادة ISO9001 هدف الكثير من المؤسسات التي تهدف إلى بناء نظام إدارة الجودة فعال، الذي تبنى الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يساعد المؤسسات على التحكم في عملياتها بشكل أفضل، كما أن حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001 يزيد من ولاء العميل ويحسن من سمعتها في السوق؛

6. يعتبر التميز التنافسي هدف أساسي لأي مؤسسة، حيث أصبحت مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم التي تكتسي أهمية بالغة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق منتجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن أفضل من

- المنافسين، ويمكن أن تأخذ الميزة التنافسية شكلين أساسيين يتمثل في تحقيق منتجات بأقل تكلفة مقارنة المنافسين أو تقديم منتج مميز وفريد له قيمة مرتفعة بالنسبة للزبائن؛
7. تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية والعمل على استدامتها، حيث أن الميزة التنافسية المستدامة تنجم عن طريق تطبيق استراتيجية فريدة تخلق القيمة للزبون وتضمن تحقيق الربح المستدام؛
8. توجد مجموعة من العوامل الأساسية التي تساعد في بناء الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في تحقيق الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء؛
9. تحقيق الميزة التنافسية مصدره داخلي يعتمد بالأساس على الموارد والمهارات الفائقة والتي تمتلكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة أن تمتلك موارد قيمة، نادرة وصعبة التقليد من طرف المنافسين بالإضافة إلى مهاراتها الفردية والجماعية؛
10. تركز المؤسسة على المطابقة وغياب الأخطاء عند انتاجها لاستراتيجية قيادة التكاليف قصد تخفيض التكاليف ورفع الحصة السوقية والأرباح بالاعتماد على اقتصاديات الحجم، أما إذا ما كانت المؤسسة تنتهج إستراتيجية التمايز فهي تركز على تصميم المنتج متفوق مقارنة بالمنافسين بهدف زيادة وفاء الزبائن؛
11. تساهم الجودة في تعزيز الميزة التنافسية، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة أصبح بالإمكان إنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف، حيث أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة ولاء الزبائن لمنتجاتها وزيادة حصتها السوقية؛
12. التحسين المستمر للجودة يهدف إلى التحسين الدائم للمنتجات والعمليات داخل المؤسسة بهدف إرضاء تطلعات الزبون وورغباته، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول دائماً على الشيء الجديد والأحسن، حيث يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع داخل المؤسسة؛
13. يعتبر التحسين المستمر وفق منهج الكايزن أنه عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ولا تأتي دفعة واحدة يتم التركيز على العنصر البشري بشكل أكبر مقارنة بالموارد المادية والتكنولوجية، بغية إحداث تغيرات صغيرة وبسيطة غير مكلفة مقارنة بالتغيير الجذري؛
14. يهدف التحسين المستمر إلى تحسين الجودة وإرضاء الزبون وتحقيق تطلعاته مع تخفيض الأخطاء والموارد المستخدمة؛
15. لنجاح عمليات التحسين المستمر يمكن الاعتماد على أدوات الجودة السبعة كما توجد مجموعة من المناهج الداعمة لنجاح تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة؛

16. تعتبر تكاليف الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة حيث هناك اختلاف كثير حول تقسيمها، حيث أن التحسين المستمر يساهم في تخفيض تكاليف الجودة عن طريق القضاء على العيوب والأخطاء ومنه جعل تكاليف الفشل في أدنى مستوى؛

17. يظهر إسهام التحسين المستمر للجودة في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسة من خلال الرفع في الكفاءة الداخلية، تنمية الابداع وتحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات الزبائن؛

18. هناك ارتباط بين تبنى ممارسات التحسين المستمر للجودة وصناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية؛

19. يوجد إدراك من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية لأهمية ممارسات التحسين المستمر للجودة في استدامة المزايا التنافسية؛

20. يرتبط تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية بمجموعة من المعوقات المالية، الثقافية والمتعلقة ببيئة العمل؛

وبعد استعراض النتائج يمكن القول أن هذه الدراسة مست جوانب أخرى من مفاهيم التحسين المستمر لم تشملها الدراسات السابقة التي اقتصر على دراسة مفهوم التحسين المستمر من جانب واحد، حيث تم الخلو إلى أن هناك اتفاق بين نتائج الدراسة ودراسة خزار الأخضر حول مساهمة التحسين المستمر في تنمية الإبداع داخل المؤسسات، كما اتفقت الدراسة مع دراسة ماجد محمد صالح فيما يخص أن هناك تأثير للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وأيضاً هناك اتفاق مع دراسة *Pedro C. Oprime* التي خلصت إلى أن أنشطة التحسين المستمر تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض الوقت والتكلفة وهو ما توصل إليه بحثنا أيضاً، كما اتفقت الدراسة مع دراسة *Kuo-Feng Huang* حول أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الموارد والقدرات المتفوقة للمؤسسة التي تمتلكها والتي بإمكانها أن تحقق التميز، ويمكن القول أن هذه الدراسة جاءت كتأكيد للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأثرته من عدة جوانب كما ان هذا البحث ألقى الضوء على جانب المعوقات التي تحول دون تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية والتي أغفلت عنه باقي الدراسات السابقة.

ثانيا. المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكننا اقتراح بعض التوصيات والمقترحات وهي كما يأتي:

1. يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تولي اهتماما أكبر للجودة باعتبارها أحد العوامل الأساسية في الرفع من تنافسيتها. وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية التي أثبتت نجاحها في ترقية مستوى الجودة داخل المؤسسة وزيادة تنافسيتها؛

2. عمل المؤسسات الصناعية الجزائرية على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أكدت نجاحها في ترقية تنافسية الكثير من المؤسسات على المستوى العالمي، وبمكثها في هذا المجال الاستفادة من تجارب المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذا المدخل، مثل شركة موتورولا، وتجارب بعض الشركات اليابانية؛

3. توعية المسيرين والعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة، وقد يكون ذلك من خلال إعداد برامج تكوينية، وبرمجة حصص تعليمية للتدريب على الجودة والأساليب الإحصائية ومناهج تحسين جودة المنتجات، مع الإشارة إلى ضرورة اعتماد حلقات الجودة، وفرق تحسين الجودة، كآليات فعالة لحل مشكلات الجودة من المصدر؛

4. يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية توفير ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق الفعال لممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل، والتشجيع على الرقابة الذاتية في العمل، وتعزيز روح المبادرة والإبداع لدي العاملين؛

5. يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية السعي للحصول على شهادة الجودة ISO9001 كنظام للجودة يتكامل مع مختلف أنظمة الجودة الأخرى المتصلة بالبيئة والسلامة المهنية، وهو ما يساهم في ترسيخ مفاهيم وممارسات التحسين المستمر للجودة بشكل أفضل في بيئة العمل؛

6. من الضروري للمؤسسات الصناعية الجزائرية التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح فلسفة التحسين المستمر؛ وذلك من خلال تدريبه على أدوات الجودة وتحفيزه على إبداء الأفكار؛

7. يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية العمل على اكتساب الموارد الفائقة التميز واستقطاب الكفاءات والمهارات المميزة القادرة على تحقيق التميز التنافسي في الأسواق المحلية والدولية؛

8. على المؤسسات الصناعية الجزائرية الاهتمام بالتجارب الدولية الناجحة خصوصا اليابانية التي لديها باع كبير في تطبيق فلسفة التحسين المستمر، وذلك بالاطلاع على قصص نجاح المؤسسات اليابانية والأوروبية والأمريكية، ومختلف مشاريع الجودة التي تبنتها، وبرامج التحسين التي اعتمدها؛

9. من الضروري للمؤسسات الصناعية الجزائرية الاهتمام أكثر بتكاليف الجودة والعمل على تحديدها وقياسها بشكل دقيق، والعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى عن طريق العمل على التقليل من العيوب والتحسين المستمر، ويمكن ذلك من خلال تطبيق أنظمة إدارة التكاليف والاهتمام بنظام محاسبة التكاليف التحليلية، والاستفادة من مختلف نماذج دراسة سلوك تكاليف الجودة في المؤسسات؛

10. يمكن للدولة المساهمة في مشاريع التحسن المستمر للجودة لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال برامج التأهيل ودعم التنافسية لتكون قادرة على منافسة نظيرتها العالمية في الأسواق المحلية والدولية عن طريق تطبيق أهم الأساليب الإدارية الحديثة؛

11. وفي مجال الجودة يمكن للدولة الاهتمام بترقية النظام الوطني للتقييم وتحديث آلياته بما يتماشى والنظم الحديثة للتقييم والمعمول بها على المستوى الدولي، إلى جانب الاهتمام بترقية جائزة الجودة الجزائرية التي تعتبر نموذج لتميز وتحسين الجودة، ذلك من خلال زيادة الاهتمام بها أكثر وتقسيمها حسب حجم المؤسسات الصناعية ليتسنى للمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحصول عليها، وإتاحة الفرصة للمؤسسات الخدمية للحصول عليها لأنها مقتصرة فقط على المؤسسات الصناعية الكبيرة.

ثالثا. أفاق الدراسة:

بعد أن تم القيام بهذه الدراسة التي من الممكن أن تفتح أفاقا جديدة، بإمكان الباحثين والمهتمين التطرق إليها ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1. أهمية الحصول على شهادة ISO 9001 في ترسيخ ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية.
2. أهمية تبني حلقات الجودة كأداة للتحسين المستمر والرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
3. إمكانية تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن في المؤسسات الصناعية.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة التحكيم

جامعة فرحات عباس (سطيف 1)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استمارة استطلاع آراء المحكمين

..... الأستاذ الفاضل:

..... الرتبة:

..... الجامعة:

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية. أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول أبعادها وبنودها، ليتم توزيعها على إدارات ومسيري بعض المؤسسات الصناعية بسطيف

أولا. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

1. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

2. المستوى التعليمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

3. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 15 - 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

ثانيا: البيانات الخاصة المؤسسة

1. مدة نشاط:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 - 15 سنة
- من 16 - 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

الملاحق

2. عدد العمال:

- أقل من 50 عامل
- من 50 – أقل من 250 عامل
- 250 عامل فما أكثر

3. نطاق السوق:

- محلي
- وطني
- المؤسسة مصدرة

ملاحظة حول قواعد التحكيم:

الرجاء وضع إشارة (X) في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة، حسب الحالة، وكتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة.

ثالثاً. محاور الدراسة

1. تقييم مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف.

الفقرة البديلة في حالة عدم صلاحية الفقرة الواردة في الاختبار	قرار التحكيم		فقرات الاختبار
	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
البند 1: رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة			
			1. تهدف المؤسسة الى انتاج منتجات ذات قيمة متميزة بالنسبة للزبون.
			2. تعتبر المؤسسة الجودة المتفوقة كسلاح تنافسي مع المؤسسات الاخرى.
			3. لدى المؤسسة مبادرات تحسين مستمرة للجودة بهدف التفوق عن المنافسين.
			4. هناك دعم من الادارة العليا لعمليات التحسين المستمر داخل المؤسسة.
			5. منهج التحسين المستمر للجودة بالمؤسسة يؤكد على أولوية إرضاء متطلبات الزبون بشكل متميز عن المنافسين في السوق.
البند 2: ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج (مرحلة التصميم)			
			6. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتحديد متطلبات الزبائن قبل البدء في العملية الإنتاجية.
			7. تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات
			8. من خلال وظيفة البحث والتطوير تتوصل المؤسسة إلى تحديد التصميمات المقابلة للمتطلبات المحددة.
			9. تقوم المؤسسة بتحديد دقيق واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها.
البند 3: ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات (المادية)			
			10. بناء على التصميمات الموضوعية يتم حصر كل احتياجات المواد الأولية.

الملاحق

		11.تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة لتنفيذ لتصميمات الموضوع.
		12. المؤسسة تختار أفضل الموردين لشراء الاحتياجات من المواد المطلوبة لتحقيق المنتجات بالمواصفات المطلوبة.
البند 4: ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالتدريب في مجال التحسين المستمر (التدريب على الجودة) (الاحتياجات البشرية)		
		13. لدى المؤسسة برامج تدريبية للرفع من المؤهلات المطلوبة لتنفيذ التصميمات الموضوع.
		14. يستفيد العاملون من دورات تدريبية في مجال الجودة.
		15. لدى الافراد قدرات على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.
		16. يؤمن العاملون بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا الزبون.
		17. يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على استخدام ادوات علاج مشاكل الجودة.
البند 5: ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية		
		18. تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.
		19. تحرص المؤسسة على توظيف مواردها المالية حسب أولويات مجالات التحسين المحددة.
		20. تعمل المؤسسة على التحسينات المستمرة التدريجية لاستغلال اقل حد من الموارد المالية.
البند 6: ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات (تنفيذ التصميمات = المطابقة مع المتطلبات)		
		21. تستخدم المؤسسة مجموعة من الادوات والمناهج للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.
		22. المؤسسة تسعى الى انتاج منتجات خالية من العيوب مطابقة للمواصفات بدقة متناهية.
		23. المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر لمواصفات المنتجات بشكل مستمر.
		24. المؤسسة تسعى الى القيام بالتحسينات الصغيرة المستمرة في جميع العمليات.
البند 7: ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية (التسليم، التعبئة والتغليف، الاعلان		
		25. تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا الزبون عن المنتجات بعد طرحها للقيام بالتحسينات اللازمة.
		26. تستعمل المؤسسة الوسائل الدعائية للمنتوج التي تساعد على جذب الزبائن.

الملاحق

			27. تقوم المؤسسة بالمقارنة نفسها مع أفضل المنافسين لتحديد أحسن الممارسات للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.
البند 8: ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بيئة العمل بالمؤسسة.			
			28. تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.
			29. تطبق المؤسسة نظاما ابداعيا يحقق باستمرار رضى العميل من خلال السعي المتواصل لتحقيق الاداء الافضل.
			30. تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الافكار للقيام بعملية التحسين المستمر للجودة.
			31. تلتزم ادارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.
			32. يوجد في المؤسسة نظام اتصال فعال يساهم في تثمين التحسينات والتطورات المحققة.
			33. تدعم المؤسسة منهج حلقات الجودة كأسلوب ادارة تشاركية يهدف الى التحسين المستمر للمنتجات.
			34. يوجد في المؤسسة تنافس جماعي تعاوني بين العاملين من اجل توليد افكار في مجال التحسين المستمر للجودة.

2. واقع صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف

فقرات الاختبار	قرار التحكيم		فقرات الاختبار
	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
الفقرة البديلة في حالة عدم صلاحية الفقرة الواردة في الاختبار			
البند 1: مستوى اعتماد المؤسسة على المهارات الفائقة لصناعة المزايا التنافسية			
			35. المؤسسة لديها مهارات فردية وجماعية تمنح المنتجات خصائص فريدة.
			36. المؤسسة تمتلك المهارات الفردية والجماعية التي تمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لزيائنها.
			37. تمتلك المؤسسة مهارات فردية وجماعية قادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين.
			38. تسعى المؤسسة الى تكريس الابداع عبر الاتيان بكل ما هو جديد في منتجاتها او عملياتها.
البند 2: مستوى اعتماد المؤسسة على الموارد الفائقة لصناعة المزايا التنافسية			
			39. المؤسسة تمتلك مجموعة من الموارد المالية، المادية والبشرية ذات قيمة تكون قادرة على زيادة القيمة المتصورة لزيائنها لمنتجاتها.
			40. تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة التي لا يمتلكها باقي المنافسين قادرة على تحقيق التفوق التنافسي.

الملاحق

			41. المؤسسة تمتلك موارد مالية، مادية وبشرية صعبة التقليد من طرف المنافسين في السوق عن طريق شرائها او تطويرها.
			42. المؤسسة تسعى إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات.

3. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف.

فقرات الاختبار	قرار التحكيم		فقرات الاختبار
	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
الفقرة البديلة في حالة عدم صلاحية الفقرة الواردة في الاختبار			
البند 1: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة			
			43. تساهم ممارسات التحسين المستمر في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار
			44. تساهم ممارسات التحسين المستمر في رصد التغيرات في متطلبات الزبون بشكل مستمر للتمكن من تطوير المنتج وفقا لتلك التغيرات
			45. آلية التحسين المستمر في المؤسسة عامل رئيسي لتحقيق التفوق في جودة المنتجات على المدى الطويل.
البند 2: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة			
			46. من خلال ممارسات التحسين المستمر تتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف على مستوى مختلف الأنشطة.
			47. تساهم ممارسات التحسين المستمر في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.
			48. تساهم ممارسات التحسين المستمر في القضاء على المعيب في الإنتاج.
البند 3: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق			
			49. تشجع ممارسات التحسين المستمر على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.
			50. تساهم ممارسات التحسين المستمر في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.
			51. تمكن ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الابتكار في المنتجات.
البند 4: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية			
			52. من خلال ممارسات التحسين المستمر تتمكن المؤسسة من تلبية متطلبات الزبون في الوقت المحدد.

الملاحق

			53. تمكن ممارسات التحسين المستمر المؤسسة من معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
			54. تساهم ممارسات التحسين المستمر في تفوق المؤسسة من حيث إيصال المنتج الى الزبون.

4. معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسات الصناعية بولاية سطيف.

الفقرة البديلة في حالة عدم صلاحية الفقرة الواردة في الاختبار	قرار التحكيم		فقرات الاختبار
	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
البند 1: المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.			
			55. التقييد بإجراءات المؤسسة بشكل مطلق بدل اتاحة الفرصة للعمل بشكل مرن.
			56. عدم دعم الادارة العليا في المؤسسة لممارسات التحسين المستمر للجودة كنتيجة لعدم وعي المسيرين بأهمية التحسين المستمر.
			57. عدم وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة يساهم في تثمين عمليات التحسين المستمر للجودة.
			58. مركزية القرارات في المؤسسة تعيق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات لتحسين الجودة.
البند 2: المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.			
			59. عدم وجود مناخ تنظيمي في المؤسسة يسمح للعاملين على تحقيق الابداع.
			60. عدم نشر الوعي بين العاملين داخل المؤسسة بأهمية التحسين المستمر للجودة.
			61. يقاوم العاملين داخل المؤسسة التغيير الناجم عن التحسين المستمر للجودة.
			62. ثقافة المؤسسة لا تعتبر داعمة لتطبيق ممارسات التحسين المستمر
			63. تخوف العاملين من التغيير سبب رئيسي لعدم تبني ممارسات التحسين المستمر
البند 3: المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.			
			64. عدم وجود موارد مالية كافية داخل المؤسسة للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.

الملاحق

			65. تركيز الموارد المالية داخل المؤسسة على تحسين العملية الانتاجية دون باقي العمليات.
			66. تركيز المؤسسة على عملية التغير الجذري المكلف بدل القيام بالتحسينات المستمرة.
البند 4: معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.			
			67. وجود الصراع بين العاملين داخل المؤسسة بدل التعاون في حل مشاكل الجودة.
			68. عدم دعم حلقات الجودة داخل المؤسسة كأداة للتحسين المستمر للجودة.
			69. عدم توفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة لتطبيق التحسينات المطلوبة في مكان العمل.

في هذا الاستبيان سنستخدم سلم ليكارت الحماسي والتي هي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما، نتمنى ان نستفيد من ملاحظتكم القيمة، ونرجوا ان يتم ارسال الاستبيان على البريد الالكتروني التالي:

herbadji_hamza@yahoo.com

الملحق رقم (2): يوضح قائمة المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
بوحروود فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
بورغدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة
قويدر عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط
عبد الصمد نجوى	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة
بيوض محمد العيد	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
سكاك مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1
عطية يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة ام البواقي
حططاش عبد الحكيم	أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف 1

الملحق رقم (3): نموذج الاستثمار المستخدم في الدراسة

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: استثمار موجهة لإطارات المؤسسات الصناعية بولاية سطيف.

رقم الاستثمار:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تحية طيبة، وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي للحصول على شهادة الدكتوراه حول موضوع

" أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في

المؤسسات الصناعية بولاية سطيف "

ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستيفاء هذا

الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة

والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث.

أحييكم علما بأن كافة المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستثمار ستستخدم لأغراض

البحث العلمي فقط.

إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركاتكم الفاعلة، شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محل

تقديرنا.

مع خالص التحية...

الباحث.

الاجابة تكون بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

1. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

2. المستوى التعليمي:

- متوسط
- ثانوي
- جامعي

3. الإقديمة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 15 - 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: بيانات المؤسسة

1. مدة نشاط:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 - 15 سنة
- من 16 - 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

2. عدد العمال:

- أقل من 50 عامل
- من 50 - أقل من 250 عامل
- 250 عامل فما أكثر

3. نطاق السوق:

- محلي
- وطني
- المؤسسة مصدرة

الملاحق

المحور الاول: تقييم مستوى تبنى المؤسسة لممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
البند 1: رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة						
1	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات ذات قيمة متميزة بالنسبة للزبون.					
2	تعتبر المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي مع المؤسسات الاخرى.					
3	تدعم الادارة العليا للمؤسسة عمليات التحسين المستمر للجودة.					
4	تؤكد المؤسسة على اولوية ارضاء الزبون بشكل متميز عن المنافسين.					
البند 2: ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج (مرحلة التصميم)						
5	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتحديد متطلبات الزبائن قبل البدء في عملية الإنتاج.					
6	تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات.					
7	تتواصل المؤسسة من خلال وظيفة البحث والتطوير التصميمات المقابلة للمتطلبات المحددة.					
8	لتصميم المنتج تقوم المؤسسة بتحديد واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها					
البند 3: ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات (المادية)						
9	يتم حصر احتياجات المواد الاولية بناء على التصميمات الموضوعه.					
10	تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة لتنفيذ لتصميمات الموضوعه					
11	تختار المؤسسة أفضل الموردين لشراء الاحتياجات من المواد لتحقيق المنتجات بالمواصفات المطلوبة.					
البند 4: ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالتدريب في مجال التحسين المستمر (الاحتياجات البشرية)						
12	لدى المؤسسة برامج تدريبية للرفع من المؤهلات المطلوبة لتنفيذ التصميمات الموضوعه.					
13	يستفيد العاملون من دورات تدريبية في مجال الجودة.					
14	يتملك الافراد القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.					

الملاحق

					15	يؤمن العاملون بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا الزبون.
البند 5: ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية						
					16	تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.
					17	تحرص المؤسسة على توظيف مواردها المالية حسب أولويات مجالات التحسين المحددة.
					18	تعمل المؤسسة على التحسينات المستمرة التدريجية الغير مكلفة.
البند 6: ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات (تنفيذ التصميمات = المطابقة مع المتطلبات)						
					19	تستخدم المؤسسة ادوات ومناهج التحسين المستمر.
					20	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات خالية من العيوب مطابقة للمواصفات بدقة كبيرة.
					21	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمواصفات المنتجات.
البند 7: ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية (التسليم، التعبئة والتغليف، الاعلان.....)						
					22	تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا الزبون عن المنتجات بعد طرحها للقيام بالتحسينات اللازمة.
					23	تستعمل المؤسسة برامج الأشهار والدعاية لجذب الزبائن.
					24	تقوم المؤسسة بالمقارنة نفسها مع أفضل المنافسين لتحديد أحسن الممارسات للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.
البند 8: ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بيئة العمل بالمؤسسة.						
					25	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.
					26	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الافكار الجديدة.
					27	تلتزم ادارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.
					28	يوجد في المؤسسة نظام اتصال فعال يساهم في تامين التحسينات المحققة.
					29	تدعم المؤسسة منهج "حلقات الجودة" كأسلوب ادارة تشاركية يهدف الى التحسين المستمر للمنتجات.
					30	يوجد في المؤسسة تنافس تعاوني بين العاملين من اجل التحسين المستمر للجودة.

الملاحق

• المحور الثاني: واقع صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
البند 1: مستوى اعتماد المؤسسة على المهارات الفائقة لصناعة المزايا التنافسية						
31	تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) تمنح المنتجات خصائص فريدة.					
32	تمتلك المؤسسة المهارات (compétences) التي تمكنها من القدرة على الاستجابة لزيائنها بطريقة أفضل من المنافسين.					
33	تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) قادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر بطريقة أفضل من المنافسين.					
34	تسعى المؤسسة الى تكريس الابداع عبر استقطاب الكفاءات القادرة على الاتيان بكل ما هو جديد في منتجاتها.					
البند 2: مستوى اعتماد المؤسسة على الموارد الفائقة لصناعة المزايا التنافسية						
35	موارد المؤسسة قيمة (Précieuse) وقادرة على زيادة رضا الزبائن.					
36	تمتلك المؤسسة موارد لا يمتلكها باقي المنافسين.					
37	تمتلك المؤسسة موارد صعبة التقليد من طرف المنافسين.					
38	تسعى المؤسسة إلى حسن استغلال مواردها.					

• المحور الثالث: أهمية التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
البند 1: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة						
39	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار					
40	تساهم ممارسات التحسين المستمر في رصد التغير في متطلبات الزبون لتطوير المنتج وفقها.					

الملاحق

					41	ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة عامل لتحقيق التفوق في جودة المنتجات.
البند 2: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة						
					42	تتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف من خلال ممارسات التحسين المستمر.
					43	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.
					44	تساهم ممارسات التحسين المستمر في القضاء على المعيب في الإنتاج.
البند 3: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق						
					45	تشجع ممارسات التحسين المستمر على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.
					46	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.
					47	تتمكن ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الابتكار في المنتجات.
البند 4: مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية						
					48	تتمكن ممارسات التحسين المستمر من تلبية متطلبات الزبون في الوقت المحدد.
					49	تتمكن ممارسات التحسين المستمر المؤسسة من معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
					50	تساهم ممارسات التحسين المستمر في تفوق المؤسسة من حيث إيصال المنتج الى الزبون.

المحور الرابع: معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسة.

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
البند 1: المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.						
51	التقيد بإجراءات المؤسسة بشكل مطلق بدل اتاحة الفرصة للعمل بشكل مرن.					
52	عدم دعم الادارة العليا للمؤسسة لممارسات التحسين المستمر نتيجة عدم الوعي بأهميته.					
53	عدم وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة يساهم في تامين عمليات التحسين المستمر للجودة.					
54	مركزية القرارات في المؤسسة تعيق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات لتحسين الجودة.					

الملاحق

البند 2: المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

					55	عدم وجود مناخ تنظيمي في المؤسسة يسمح للعاملين في المؤسسة من تحقيق الابداع.
					56	عدم نشر الوعي بين العاملين داخل المؤسسة بأهمية التحسين المستمر للجودة.
					57	تخوف العاملين من التغيير ومقاومته سبب لعدم تبني ممارسات التحسين المستمر

البند 3: المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

					58	عدم وجود موارد مالية كافية داخل المؤسسة للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.
					59	تركيز الموارد المالية داخل المؤسسة على تحسين العملية الانتاجية دون باقي العمليات.
					60	تركيز المؤسسة على عملية التغير الجذري المكلف بدل القيام بالتحسينات المستمرة.

البند 4: معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.

					61	وجود الصراع بين العاملين داخل المؤسسة بدل التعاون في حل مشاكل الجودة.
					62	عدم دعم "حلقات الجودة" داخل المؤسسة كأداة للتحسين المستمر للجودة.
					63	عدم توفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة لتطبيق التحسينات المطلوبة في مكان العمل.

الملاحق

الملحق رقم (4): قائمة المؤسسات الصناعية محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	عدد الاستثمارات
01	مؤسسة انجاز الهياكل المعدنية Semital	10
02	المؤسسة الوطنية للنجارة العامة	13
03	مطاحن الزهرة تينفوي	01
04	مؤسسة New Vigoss للصناعات الكهرو منزلية	01
05	مطاحن إسعادي	02
06	مؤسسة Forza metal	01
07	مؤسسة الزهرة لصناعة الألعاب	02
08	مؤسسة لويزة للصناعات الغذائية	02
09	مؤسسة تحويل الورق والكرتون للشرق	02
10	المؤسسة الوطنية للأملاح ENASEL	10
11	مؤسسة مصطفى ترادينغ	05
12	مؤسسة الاخوة مزلق Polymez	02
13	مجمع ENPC	06
14	شركة الأكياس والأشرطة البلاستيكية	13
15	مجمع شيالي PROFIPLAST	05
16	مؤسسة حقن البلاستيك Siplast	14
17	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والرقابة AMC	10
18	مؤسسة TREFISOUD	09
19	مجمع ESCEMA	01
20	مؤسسة VITROSAK لصناعة الزجاج	03
21	مؤسسة بوحدرة لصناعة السيراميك	01
22	مؤسسة المول	03
23	مؤسسة البركة للصناعات الغذائية	04
24	مؤسسة الصناعات الجلدية EPE ACED	07
25	مؤسسة Colplast	10
26	مؤسسة الفوارة للصناعات الغذائية	05
27	مؤسسة FAYCABLE لصناعة الكوابل	03
28	مجمع K-PLAST	04
29	مؤسسة FADIRCO	20
30	مؤسسة فرحة	05
31	المؤسسة الوطنية للدهن	07
32	مؤسسة بوجيل لصناعة البلاط والسيراميك	01

الملاحق

10	مؤسسة مامي للمشروبات الغازية	33
02	مؤسسة HIDAB PLAST	34
07	مؤسسة EULY PLAST	35

الملحق رقم (5): النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	57	28,8	28,8	28,8
من 30 الى 40 سنة	70	35,4	35,4	64,1
من 41 الى 50 سنة	48	24,2	24,2	88,4
أكثر من 50 سنة	23	11,6	11,6	100,0
Total	198	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	4	2,0	2,0	2,0
ثانوي	24	12,1	12,1	14,1
جامعي	170	85,9	85,9	100,0
Total	198	100,0	100,0	

الإقضية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	67	33,8	33,8	33,8
من 5 الى 10 سنوات	43	21,7	21,7	55,6
من 11 الى 15 سنة	29	14,6	14,6	70,2
من 16 الى 20 سنة	32	16,2	16,2	86,4
أكثر من 20 سنة	27	13,6	13,6	100,0
Total	198	100,0	100,0	

الملاحق

مدة النشاط

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	6,6	6,6	6,6
أقل من 5 سنوات	41	20,7	20,7	27,3
من 5 الى 15 سنة	18	9,1	9,1	36,4
من 16 الى 25 سنة	126	63,6	63,6	100,0
أكثر من 25 سنة	198	100,0	100,0	
Total				

الحجم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	5,1	5,1	5,1
أقل من 50 عامل	136	68,7	68,7	73,7
من 50 الى 250 عامل	52	26,3	26,3	100,0
أكثر من 250 عامل	198	100,0	100,0	
Total				

نطاق السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18	9,1	9,1	9,1
محلي	137	69,2	69,2	78,3
وطني	43	21,7	21,7	100,0
المؤسسة مصدرة	198	100,0	100,0	
Total				

الملحق رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات ذات قيمة متميزة بالنسبة للزبون.	198	4,31	,838
تعتبر المؤسسة الجودة كسلاح تنافسي مع المؤسسات الاخرى.	198	4,36	,682
تدعم الادارة العليا للمؤسسة عمليات التحسين المستمر للجودة.	198	4,20	,806
تؤكد المؤسسة على اولوية ارضاء الزبون بشكل متميز عن المنافسين.	198	4,35	,764
تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتحديد متطلبات الزبائن قبل البدء في عملية الإنتاج.	198	4,13	,827
تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات.	198	3,91	,917
تتواصل المؤسسة من خلال وظيفة البحث والتطوير التصميمات المقابلة للمتطلبات المحددة.	198	3,68	,932
لتصميم المنتج تقوم المؤسسة بتحديد واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها	198	3,84	,920
يتم حصر احتياجات المواد الأولية بناء على التصميمات الموضوعية.	198	3,95	,802
تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة لتنفيذ لتصميمات الموضوعية	198	4,08	,918
تختار المؤسسة أفضل الموردين لشراء الاحتياجات من المواد لتحقيق المنتجات بالمواصفات المطلوبة.	198	4,11	,900
لدى المؤسسة برامج تدريبية للرفع من المؤهلات المطلوبة لتنفيذ التصميمات الموضوعية.	198	3,48	1,093
يستفيد العاملون من دورات تدريبية في مجال الجودة.	198	3,40	1,148
يمتلك الافراد القدرة على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة.	198	3,68	,909
يؤمن العاملون بالمؤسسة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا الزبون.	198	3,89	,839
تعمل المؤسسة على توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ التحسينات المطلوبة.	198	3,87	,931
تحرص المؤسسة على توظيف مواردها المالية حسب أولويات مجالات التحسين المحددة.	198	3,72	,946
تعمل المؤسسة على التحسينات المستمرة التدريجية الغير مكلفة.	198	3,73	,916
تستخدم المؤسسة ادوات ومناهج التحسين المستمر.	198	3,71	,980
تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات خالية من العيوب مطابقة للمواصفات بدقة كبيرة.	198	4,04	,958
تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمواصفات المنتجات.	198	4,06	,891
تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا الزبون عن المنتجات بعد طرحها للقيام بالتحسينات اللازمة.	198	3,95	,874
تستعمل المؤسسة برامج الاشهار والدعاية لجذب الزبائن.	198	3,31	1,181
تقوم المؤسسة بالمقارنة نفسها مع أفضل المنافسين لتحديد أحسن الممارسات للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.	198	3,63	1,013
تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.	198	3,51	1,084
تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الافكار الجديدة.	198	3,43	1,096
تلتزم ادارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.	198	3,79	,864
يوجد في المؤسسة نظام اتصال فعال يساهم في تبيين التحسينات المحققة.	198	3,38	1,044
تدعم المؤسسة منهج " حلقات الجودة " كأسلوب ادارة تشاركية يهدف الى التحسين المستمر للمنتجات.	198	3,43	1,082
يوجد في المؤسسة تنافس تعاوني بين العاملين من اجل التحسين المستمر للجودة.	198	3,40	1,070
مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	198	3,8113	,62634
N valide (liste)	198		

الملحق رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور صناعة المزايا التنافسية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) تمنح المنتجات خصائص فريدة.	198	3,69	,967
تمتلك المؤسسة المهارات (compétences) التي تمكنها من القدرة على الاستجابة لزيابنها بطريقة أفضل من المنافسين.	198	3,77	,926
تمتلك المؤسسة مهارات (compétences) قادرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر بطريقة أفضل من المنافسين.	198	3,69	,935
تسعى المؤسسة الى تكريس الابداع عبر استقطاب الكفاءات القادرة على الاتيان بكل ما هو جديد في منتجاتها.	198	3,44	1,106
موارد المؤسسة قيمة (Précieuse) وقادرة على زيادة رضا الزبائن.	198	3,67	,951
تمتلك المؤسسة موارد لا يمتلكها باقي المنافسين.	198	3,43	1,082
تمتلك المؤسسة موارد صعبة التقليد من طرف المنافسين.	198	3,35	1,160
تسعى المؤسسة إلى حسن استغلال مواردها.	198	3,95	,883
صناعة المزايا التنافسية المستدامة	198	3,6244	,77184
N valide (liste)	198		

الملحق رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أهمية التحسين المستمر للجودة في استدامة المزايا التنافسية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تساهم ممارسات التحسين المستمر في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار	198	3,88	,828
تساهم ممارسات التحسين المستمر في رصد التغير في متطلبات الزبون لتطوير المنتج وفقها.	198	3,86	,843
ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة عامل لتحقيق التفوق في جودة المنتجات.	198	3,86	,879
تتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف من خلال ممارسات التحسين المستمر.	198	3,67	,901
تساهم ممارسات التحسين المستمر في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.	198	3,89	,796
تساهم ممارسات التحسين المستمر في القضاء على المعيب في الإنتاج.	198	3,99	,787
تشجع ممارسات التحسين المستمر على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد في المؤسسة.	198	3,61	,949
تساهم ممارسات التحسين المستمر في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.	198	3,53	,965
تمكن ممارسات التحسين المستمر في المؤسسة من اكتشاف مجالات) فرص (الابتكار في المنتجات.	198	3,56	,926
تمكن ممارسات التحسين المستمر من تلبية متطلبات الزبون في الوقت المحدد.	198	3,88	,858
تمكن ممارسات التحسين المستمر المؤسسة من معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	198	3,83	,855
تساهم ممارسات التحسين المستمر في تفوق المؤسسة من حيث إيصال المنتج الى الزبون.	198	3,92	,845
اهمية ممارسات التحسين المستمر في استدامة المزايا التنافسية	198	3,7883	,65867
N valide (liste)	198		

الملحق رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التقييد بإجراءات المؤسسة بشكل مطلق بدل إتاحة الفرصة للعمل بشكل مرن.	198	3,32	1,069
عدم دعم الإدارة العليا للمؤسسة لممارسات التحسين المستمر نتيجة عدم الوعي بأهميته.	198	3,11	1,093
عدم وجود نظام فعال للاتصالات داخل المؤسسة يساهم في تثمين عمليات التحسين المستمر للجودة.	198	3,15	1,150
مركزية القرارات في المؤسسة تعيق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات لتحسين الجودة.	198	3,39	1,191
عدم وجود مناخ تنظيمي في المؤسسة يسمح للعاملين في المؤسسة من تحقيق الإبداع.	198	3,18	1,241
عدم نشر الوعي بين العاملين داخل المؤسسة بأهمية التحسين المستمر للجودة.	198	2,97	1,240
تخوف العاملين من التغيير ومقاومته سبب لعدم تبني ممارسات التحسين المستمر	198	3,06	1,141
عدم وجود موارد مالية كافية داخل المؤسسة للقيام بعمليات التحسين المستمر للجودة.	198	3,15	1,219
تركيز الموارد المالية داخل المؤسسة على تحسين العملية الإنتاجية دون باقي العمليات.	198	3,22	1,157
تركيز المؤسسة على عملية التغيير الجذري المكلف بدل القيام بالتحسينات المستمرة.	198	2,97	1,097
وجود الصراع بين العاملين داخل المؤسسة بدل التعاون في حل مشاكل الجودة.	198	3,11	1,233
عدم دعم "حلقات الجودة" داخل المؤسسة كأداة للتحسين المستمر للجودة.	198	3,16	1,137
عدم توفر المؤسسة على الموارد المادية اللازمة لتطبيق التحسينات المطلوبة في مكان العمل.	198	3,10	1,226
معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	198	3,1461	,79896
N valide (liste)	198		

الملحق رقم (10): مخرجات SPSS للفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,410	3	,137	,345	,793
Intragroupes	76,873	194	,396		
Total	77,283	197			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,750	2	2,375	6,384	,002
Intragroupes	72,533	195	,372		
Total	77,283	197			

الملاحق

ANOVA

الاقدمية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,387	4	,347	,882	,476
Intragroupes	75,895	193	,393		
Total	77,283	197			

ANOVA

مدة النشاط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,961	3	,320	,814	,487
Intragroupes	76,321	194	,393		
Total	77,283	197			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	7,476	2	3,738	10,441	,000
Intragroupes	69,807	195	,358		
Total	77,283	197			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,843	2	1,922	5,102	,007
Intragroupes	73,439	195	,377		
Total	77,283	197			

الملحق رقم (11): مخرجات SPSS للفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية

ANOVA

مدة النشاط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,085	3	,362	,603	,614
Intragroupes	116,275	194	,599		
Total	117,359	197			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	8,330	2	4,165	7,449	,001
Intragroupes	109,029	195	,559		
Total	117,359	197			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	6,977	2	3,489	6,163	,003
Intragroupes	110,382	195	,566		
Total	117,359	197			

الملحق رقم (12): مخرجات SPSS للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,761 ^a	,579	,577	,50211

a. مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	67,946	1	67,946	269,508	,000 ^b
Résidu	49,414	196	,252		
Total	117,359	197			

a. صناعة المزايا التنافسية المستدامة Variable dépendante :

b. مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة Prédicteurs : (Constante),

الملحق رقم (13): مخرجات SPSS لمعامل الارتباط للفرضية الثالثة

	صناعة المزايا التنافسية المستدامة
صناعة المزايا التنافسية المستدامة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 198
مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,761** ,000 198
رؤية المؤسسة المبنية على مدخل التحسين المستمر Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,501** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتحديد الاحتياجات المالية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,524** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالتدريب في مجال التحسين المستمر Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,659** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,653** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بما بعد العملية الانتاجية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,582** ,000 198
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,689** ,000 198

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

الملحق رقم (14): مخرجات SPSS للانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة

Variabiles introduites/éliminées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالتدريب في مجال التحسين المستمر		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : صناعة المزايا التنافسية المستدامة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 ^a	,475	,472	,56088
2	,745 ^b	,555	,550	,51778
3	,777 ^c	,604	,598	,48957

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية

c. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية، ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات

الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	55,701	1	55,701	177,062	,000 ^b
	Résidu	61,659	196	,315		
	Total	117,359	197			
2	Régression	65,080	2	32,540	121,374	,000 ^c
	Résidu	52,279	195	,268		
	Total	117,359	197			
3	Régression	70,861	3	23,620	98,548	,000 ^d
	Résidu	46,499	194	,240		
	Total	117,359	197			

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية

c. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات, ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل

الملحق رقم (15): مخرجات SPSS للفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,196	3	,399	,918	,433
Intragroupes	84,271	194	,434		
Total	85,467	197			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,803	2	,402	,925	,398
Intragroupes	84,663	195	,434		
Total	85,467	197			

الملاحق

ANOVA

الأقدمية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,458	4	,864	2,034	,091
Intragroupes	82,009	193	,425		
Total	85,467	197			

ANOVA

مدة النشاط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,857	3	1,286	3,057	,030
Intragroupes	81,609	194	,421		
Total	85,467	197			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,313	2	1,656	3,932	,021
Intragroupes	82,154	195	,421		
Total	85,467	197			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,661	2	,830	1,932	,148
Intragroupes	83,806	195	,430		
Total	85,467	197			

الملحق رقم (16): مخرجات SPSS للفرضية الخامسة وملحقاتها

		Corrélations				
		مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	المعوقات الادارية	المعوقات الثقافية	المعوقات المالية	معوقات بيئة العمل
مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	-,018	-,276**	-,229**	-,279**
	N	198	198	198	198	198
المعوقات الادارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,018	1	,609**	,455**	,434**
	N	198	198	198	198	198
المعوقات الثقافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,276**	,609**	1	,549**	,665**
	N	198	198	198	198	198
المعوقات المالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,229**	,455**	,549**	1	,609**
	N	198	198	198	198	198
معوقات بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,279**	,434**	,665**	,609**	1
	N	198	198	198	198	198

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,371 ^a	,138	,120	,58768

a. Prédicteurs : (Constante), المعوقات الادارية, المعوقات المالية, المعوقات الثقافية, معوقات بيئة العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,627	4	2,657	7,692	,000 ^b
Résidu	66,656	193	,345		
Total	77,283	197			

a. Variable dépendante : مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة

b. Prédicteurs : (Constante), المعوقات الادارية, المعوقات المالية, المعوقات الثقافية, معوقات بيئة العمل

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً. الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. الحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الاساسيات-شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
3. المنظمة العربية لتنمية الإدارة، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، القاهرة، مصر، 2008.
4. اياد عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
5. جمال الدين ابن محمد ابن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط 6، 2008.
6. جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ لنشر، الرياض، السعودية، 2009.
7. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
8. خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. خيضر كاظم حمود، روان محمد منير، ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
10. روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
11. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2012.
12. شاكر بن احمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2015.
13. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
15. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. على المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.

17. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
18. غسان دخول، دور الأدوات الاحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء دراسة ميدانية على الشركة العامة للخياط القطنية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 39، العدد2، 2017.
19. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
20. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
21. فتحية بوحروود، ادارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
22. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الاردن 2005،
23. خضر ديلمى، محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
24. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
25. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
26. مصطفى يوسف الكافي، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
27. مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
28. مدحت محمد ابو نصر، ادارة الجودة الشاملة استراتيجيه الكايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المنظمة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
29. محمد عبد العال، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
30. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2005.

32. محمد احمد عيشوني، الدليل العملي لتحسين المستمر للعمليات باستخدام الادوات الاساسية السبع للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2010.
33. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي أو الخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
34. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35. نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
36. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2009.
37. نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
38. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الايزو، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
39. نجم العزاوي، المدخل الإداري ومعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات ايزو، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40. هشام حرير، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة وفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
41. وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- ثانيا. الرسائل العلمية
42. احمد شمس الدين بوعرار، أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016.
43. المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
44. الياس بومعراف، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011.
45. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات في الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.

46. ربة أوشن، ادارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2018.
47. سعيدة قاسم شاوش، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
48. سيد علي بلحمدي، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، جامعة البلدية، الجزائر، 2014.
49. عائشة بوعلال، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
50. عمر بن سديرة، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
51. عياش قويدر، ادارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010.
52. فتيحة بوحروود، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغير والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
53. كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
54. محمد العيد ختيم، أثر الانتقال من الايزو إلى تبني ادارة الجودة الشاملة على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2016.
55. نجمة عباس، واقع وأفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

ثالثا. المقالات والدوريات

56. أبو بكر بوسالم، شهيد هد، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، العدد8، الجزائر، 2017.
57. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد4، 2006.

58. أحمد بن عيشاوي، طريقة **SIX SIGMA** كأداة لتحسين ادارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، العدد 5، 2014.
59. أحمد مؤيد عطية الحيايلى، أحمد حسين حسن الجرجري، مدى إسهامات نظام دعم القرارات في تنفيذ التحسين المستمر للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرفادان، المجلد 34، العدد 110، 2012.
60. أحمد بن خليفة، بعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والمالية، الجزائر، العدد 8، 2017.
61. العياشي زرزار، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة ام البواقي، العدد 7، 2017.
62. الهادي بوقلقول، لموي امينة، مدى تأثير الحصول على شهادة الايزو 9000 في اداء المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 7، 2017.
63. أمال كحيلية، قياس وتحليل تكاليف الجودة في المؤسسة الصناعية -دراسة حالة شركة الخبز الصحي بالميلية جيجل-، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 22، 2017.
64. آيات الله مولحسات، شراد ياسين، دور المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 13، 2017.
65. بلال بلحسن، المقارنة المرجعية: اسلوب لتحديد الفجوات الاداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي -عرض التجربة السويسرية-، مجلة الابحاث الاقتصادية، البلدة، العدد 13، 2015.
66. بن حمين بوجمعة، بن عبو الجلالى، تطبيقات ادارة المعرفة ومساهماتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ب مؤسسة **Polyma** لصناعة الاغلفة البلاستيكية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، المجلد الثالث، 2017.
67. ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة **HP** في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
68. حاتم كريم كاظم، التحسين بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 21، 2011.
69. حديدان صبرينة، تريكي حسام، المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء العاملين (الكايزن) ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 2، 2019.

70. حسين قاصب، براق محمد، تأثير العلاقات العامة على تعزيز استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السياحية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد12، 2017.
71. حسينية جبلي، السعيد شوقي شاكور، دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل) ، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18، العدد 1، 2019.
72. حمزة مقيطع، الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 3، 2015.
73. حيدر علي المسعودي، علي عباس حمزة القصير، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الاداء المتوازن الاستراتيجي المستدامة، المعلقة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 12، العدد50، 2016.
74. خطاب الهروشي، قبايلي الحاجة، المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة، مجلة دفاتر بوداكس، العدد2، 2014.
75. رابع درواش، صبرينة حام الله، دور حلقات الجودة في انجاح ادارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، 2017.
76. راضية عطوي، التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف-دراسة حالة تخفيض صنوبر نوع PRIMA لشركة BCR، مجلة الأبحاث الاقتصادية، البليدة، الجزائر، العدد 15، 2016.
77. رفيق زراولة، ادارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق اسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 14، 2016.
78. ريمة بن بايرة، دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج نموذج مقترح لمؤسسة صناعية "الشركة العامة للإسمنت العراقية" معمل اسمنت كركوك، مجلة الأبحاث الاقتصادية، الجزائر، العدد14، 2014.
79. رعد هاشم جاسم، دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 114 ، 2018.
80. رشيد سامي، علي فلاق، سارة زيتوني، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) ، مجلة معارف، العدد20، الجزائر، 2016.
81. سليم قادة، مسعود طحطوح، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، 2017.
82. سعد سلمان عواد المعيني، تقنيات ادارة التكلفة لمنظمات ادارة الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية(إطار متكامل مقترح لتقنيات التحسين المستمر)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 7، العدد30، 2011.

83. شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2016.
84. شرين سيد عثمان، رؤية جديدة لأليات تطبيق ادوات ونظم جودة المنتجات النسيجية وبعض المؤسسات الصناعية، مجلة الفنون والعمارة، مصر، العدد 13، 2018.
85. صلاح مهدي جواد، امكانية الاستفادة من تقنية التحسين المستمر في تحسين قيمة المنتج للوحدات الاقتصادية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 8، العدد 33، 2012.
86. عادل ذاكر نعمة، امال سرحان سلمان، دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدان، المجلد 34، العدد 108، 2012.
87. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 6، 2008.
88. عائشة بن علي، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان-، مجلة التنمية والاستراتيجية، المجلد 7، العدد 12، 2017.
89. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الابداعية لحل مشكلات المنظمات: دراسة ميدانية بمؤسسة تمسقلوت في ولاية ادرار لصناعة الانابيب بولاية ادرار، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، 2018.
90. عمار بن عيشي، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 14، 2014.
91. بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة ولاية بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 5، 2018.
92. عبد الناصر علك حافظ، قتيبة ناظم فرمان، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية (iso9000:2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 101، 2017.
93. عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مجلة دراسات، الاغواط، العدد 29، 2017.

قائمة المراجع

94. عمر الشريف، قمري حياة، دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، 2016.
95. علاء جاسم سلمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية، العدد 41، العراق، 2014.
96. عيسى بحة، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، الجزائر، العدد 6، المجلد 6، 2016.
97. فاطمة عومار، بوعزة عبد القادر، أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، العدد 4، 2016.
98. فائز إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 9، 2010.
99. فارس طلوش، التحسين المستمر وفق نماذج المقارنات المرجعية كمدخل للارتقاء بمؤشرات الأداء البيئي (الأخذ بمعايير الأداء العالمية كنموذج مرجعي لتحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال) ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية والإدارية، العدد 4، الجزائر، 2017.
100. فتيحة بوحروود، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، أم البواقي، العدد 2، 2014.
101. فيروز بوزورين، الاستجابة المتفوقة للعملاء... ضرورة ام خيار، مجلة ابحات اقتصادية وادارية، العدد 23، 2018.
102. كلثوم وهابي، دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 7، 2017.
103. ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، المجلد 7، 2012.
104. مبارك داوود سليمان وعلي عبد الله الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 1، السودان، 2015.
105. مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1، 2016.

106. منزلة المارديني، سلمان موصلي، مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 39، العدد 1، 2017.
107. مراد اسماعيل، داني الكبير امعاشو، أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) ودورها في إدارة المخاطر التسويقية، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد 1، 2016.
108. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، العدد 2، 2011.
109. محمد بن شايب، دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 2، المجلد 6، 2016.
110. محمد حامدي، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، 2019.
111. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 13، 2015.
112. معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011.
113. مليكة مقداد، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 7، 2017.
114. نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جبار جاسم الربيعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، السودان، العدد 4، 2005.
115. نبيلة قدور، العرابي حمزة، المقارنة المرجعية كألية حديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة مجمع صيدال ومؤسسة حكمة لأدوية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 2، 2018.
116. نعيمة يجاوي، زكية مقري، نجوى حرنان، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للدراسات والبحوث، ميلة، الجزائر، العدد 1، 2015.
117. نور الهدى بوهنتالة، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الأفاق لدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 3، 2017.
118. هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي Taguchi وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.

119. هوان بوعبد الله، قصاص فتيحة، طهراوي دومة علي، أثر تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001 على تحسين اداء قطاع الصناعات التقليدية والحرف -دراسة حالة مؤسسة دراسة حالة مؤسسة " GHAZEL-EL DATTE بسكرة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، 2019.
120. يحضية سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد2، المجلد 3، 2017.
121. يوسف بشني، غلاي نسيم، الإبداع ضرورة أساسية لخلق الميزة التنافسية، مجلة دفاتر بوداكس، العدد2، 2014.
122. يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، الجزائر، العدد5، 2007.

رابعاً. الملتقيات

123. زكريا مطك الدوري، أبو بكر احمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
124. زهية موساوي، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005.
125. عياش قويدر، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
126. عمار كتوش، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة والتميز في الخدمات وتطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر، 2011.

خامساً. الوثائق والمنشورات:

127. الإطار المرجعي ISO 9000 اصدار سنة 2015.

128. Bernard Forman, *Du Manuel qualité au manuel de management* ,AFNOR, France, 3^{ème} Edition, 2013.
129. David Autisser, Yvon Mouglin, Jacques Ségot, *Mesurer La Performance De Fonction De Qualité* ,Eyrolles, Paris, France, 2010.
130. Daniel durent, Maurice Pillet, *QUALITE EN PRODUCTION De l'ISO 9000 à Six Sigma* ,EYROLLES, Paris, France, 3^{eme} Edition, 2010.
131. Franck Brulhart, *LES 7 POINTS CLES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE Avec LA Méthode des Cas* , EYROLLES, Paris, France, 2009.
132. Frédéric CANARD, *Management de la Qualité* ,Gualino lextenso, Paris, France, 2009.
133. Frédéric Leroy, *les stratégies de l'Enterprise* ,DUNOD, Paris, France, 2012.
134. Gilles Teneau, Jean-Guy Ahanda, *le guide commenté des normes et référentiels* ,EYROLLES, Paris, France, 2009.
135. Jaque Bojin, Jean Marc Schoettl, *L' ESSENTIEL DE LA STRATEGIE* ,Eyrolles, PARIS, FRANCE, 2012.
136. Jean MARGERAND, FLORENCE GILLET-GROINARD, *Manager la qualité pour le première fois* ,édition d'organisation, Eyrolles, paris, France, 2006.
137. Jean Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, *MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL Du Marketing a L'orientation – Marche* ,DUNOD, Paris, France, 7^{ème} Edition, 2008.
138. Manual Cartier, Helene Delacour, Olivier Joffre, *MAXI FICHES de Stratégie* ,DUNOD, Paris, France, 2010.
139. Régis Dumoulin, Gilles Guieu, Pierre Xavier Meschi, Franck Tannery, *LA STRATEGIE de A a Z* ,DUNOD, PARIS, France, 2010.
140. Pierre LONGIN, Henri DENET, *Construisez votre qualité* ,DUNOD, Paris, France, 2^{eme} Edition, 2008.

141. FAYROUZ SALAIMI, *Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité* , thèse de doctorat, Tlemcen, Algérie, 2016.
142. Laurent BUISINE, *La Qualité et son management en industrie Pharmaceutique: s'imposer un cadre restrictif ou plutôt s'ouvrir à de nouveaux horizons* , thèse docteur en pharmacie, université de lorraine, France, 2016.

143. AMITAVA MITRA, **FUNDAMENTALS OF QUALITY CONTROL AND IMPROVEMENT**, Wiley, USA, 4th Edition, 2016.
144. Andrea Chiarini, **From Total quality Control to Lean Six Sigma**, springer, London, UK, 2012.
145. Angel Midinilla, **Agile Kaizen managing continuous improvement far beyond retrospective**, Springer, GERMANY, 2014.
146. Colin Drury **Management and Cost Accounting** ,CENGAGE ,United Kingdom ,10th Edition ' 2018.
147. David L. Goetsch ,Stanley Davis, **Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Pearson, USA, 7th EDITION, 2014.
148. Douglas C.Wood, **PRINCIPLES OF QUALITY COSTS Financial Measures for Strategic Implementation of Quality Management**, ASQ QUALITY Press, USA, 4th Edition, 2013.
149. Edward Sallis ,**Total Quality Management in Education** ,Kagan Page ,London ,UK ,3rd Edition ,2012.
150. Frank Rothaermal ,**Strategic Management** ,McGraw-Hill ,New York , USA ,3rd Edition ,2017.
151. Fred David ,Forest David ,**Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Case** ,PEARSON , London ,United Kingdom , 16 th Edition , 2017.
152. GRACE DELFFY, **MUDOLAR KAISEN CONTINUOUS AND Breakthrough improvement**, ASQ QUALITY PRESS, USA, 2013.
153. Ronald W Hilton ,David E Platt ,**Managerial Accounting Creating Value in Dynamic Business Environment** ,Mc Graw Hill Education ,New York ,USA ,10th Edition ,2014.
154. Itay Abuhav ,**ISO 9001 :2015- A Complete Guide to Quality Management Systems** ,Taylor & Francis Group ,USA ,2017.
155. Jay Bernay ,William Hesterly ,**Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Case** ,PEARSON ,London ,United Kingdom , 5 th Edition , 2015.
156. Jay Barney , Delwyn Clark , **Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage** , OXFORD UNIVERCITY PRESS , UK , 2007.
157. Jens J.Dahlgaard, Kai Kristensen, Gopal K.Kanji, **Fundamentals of Total Quality Management**, Taylor & Francis, London, UK, 2007.
158. John S Oakland ,**Total Quality Management and Operational Excellence** ,Routdlge ,New York , USA , 4th Edition , 2014.

159. John Thompson, Frank Martin, *Strategic Management Awarances and Change*, Cengage Learning Business Press BOSTON, USA, 5th Edition, 2005.
160. JOHN PARNELL, *STRATEGIC MANAGEMENT Theory and Practice*, SAGE, California, USA 4th Edition, 2014.
161. John E. Baur, Grace L. Duffy, Russell T. Westcott, *The Quality improvement HANDBOOK*, ASQ Quality Press, 2ed edition, 2006.
162. Katsuhiko Shimizu, *THE CORES OF STRATEGIC MANAGEMENT*, Routledge, NEW YORK, USA, 2012.
163. Maja Wojciechowska, *Intangible Organizational Resources Analysis of Resource based Theory and Measurement of Library Effectiveness*, Palgrava Macmillan, London, UK, 2016.
164. Michael Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior a Performance*, THE FREE PRESS, NEW YORK, USA 1985.
165. R. C. Mishra, ANKIT SANDILYA, *Reliability and Quality Management*, New Age International, New Delhi, India, 2009.
166. Pierre D. Landry, *The ISO 9000 :2000 Essentials A practical handbook for implementing the ISO 9000 Standards*, Canadian Standards Association, CANADA, 3ed Edition, 2001.
167. Ron Basu, J Nevan Wright, *Quality Beyond Six Sigma*, Butterworth-Heinemann, UK, 2003.
168. Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, *PRINCIPLES of Total Quality*, CRC PRESS, USA, 3rd, 2004.

ثانيا. المقالات والدوريات

169. Asta Daunoriene, Egle Staniskiene, *The quality costs assessment in aspect in Value Added Chain*, QUALITY INNOVATION PROSPERTY, Slovakia, VOL20, N2, 2016.
170. Behnam Neyestani, *Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement*, Munich Personal RePEc Archive, Germany, 2017
171. BIRGER WERNERFELT, *A Resources based View of the Firm*, Strategic Management Journal, VOL 5, 1984.
172. Hilmi KIRLIOĞLU, Zülküf ÇEVİK, *Measuring and Reporting Cost of Quality in a Turkish Manufacturing Company : A Case Study in Electric Industry*, Journal of Economic and Social Studies, VOL 3, N 2, 2013.
173. Jamshed H. Khan, *Impact of Total Quality Management on Productivity*, the TQM Magazine, December 2003.
174. Kalyani, PALNS, *kaizen costing*, Management, Hyderabad, Vol 11, N° 1, 2019.

175. Paul Fields and others **WHAT IS QUALITY? A MANAGEMENT DISCIPLINE AND THE TRANSLATION INDUSTRY GET ACQUAINTED** *Traducció i qualitat Revista Tradumàtica: tecnologies de la traducció* N12, 2014.
176. Salah M. Diab **Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage a Study on Jordanian Private Hospitals** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No4, 2014.
177. Urban Lungquist **How do core competencies discriminate? Identification of influence similarities and differences** *Knowledge and Process Management*, Vol 14, N4, USA, 2007.

ثالثا. الملتقيات

178. Luis Miguel FONSECA, José Pedro DOMINGUES **Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness : Correlation between change management and Improvement** *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, 2017
179. Nemanja Radović **KAIZEN COSTING IN SERBIAN SMEs: A CASE STUDY OF PERFORM Ltd**, 10th International Scientific Conference "Science and Higher Education in Function of Sustainable Development", Serbia, 2017.

مواقع الأنترنت

180. www.al-malekh.com/vb/f451/13659/

الفهارس

فهرس الجداول والأشكال

أولا. فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور مفهوم الجودة.	09
02	الفروقات بين النظرة التقليدية والحديثة للجودة.	16
03	التغيرات الحاصلة بين اصدار 2008 و اصدار 2015.	34
04	أهم التغيرات في المصطلحات بين اصدار 2008 و 2015.	35
05	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.	78
06	فوائد تطبيق الكايزن	93
07	الاشكال المستخدمة في رسم خرائط التدفق.	98
08	عدد الوحدات المعيبة لكل مليون وحدة وتكاليف اللاجودة عند كل مستوى Sigma	103
09	نسب تكاليف الجودة حسب بعض الرواد.	111
10	معاملي الثبات والصدق	144
11	طريقة تحديد درجة الموافقة	146
12	توزيع اطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير العمر	147
13	توزيع إطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي	148
14	توزيع اطارات المؤسسات المدروسة حسب متغير الأقدمية	148
15	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير مدة النشاط	149
16	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير الحجم	150
17	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير نطاق السوق	150
18	تحليل اتجاهات الإطارات نحو رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة.	151
19	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج	152
20	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية.	152
21	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية	153
22	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية	154
23	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات.	154
24	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الانتاجية.	155
25	تحليل اتجاهات الإطارات نحو ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل	156
26	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مستوى اعتماد المؤسسات على المهارات الفائقة.	157
27	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مستوى اعتماد المؤسسات على الموارد الفائقة.	158
28	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة.	159

فهرس الجداول والأشكال

160	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة.	29
161	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق.	30
162	تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية.	31
163	تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.	32
164	تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.	33
164	تحليل اتجاهات الإطارات نحو المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.	34
165	تحليل اتجاهات الإطارات نحو معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة.	35
167	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية على اتجاهاتهم نحو اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.	36
169	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل المؤسسية على اتجاهات الإطارات في المؤسسات محل الدراسة نحو مصادر صناعة المزايا التنافسية المستدامة.	37
170	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة.	38
171	معاملات الارتباط بيرسن بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.	39
171	ملخص عناصر الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة	40
173	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية للإطارات في المؤسسات محل الدراسة على اتجاهاتهم نحو أهمية مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية.	41
175	معاملات الارتباط بيرسن بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.	42
176	ملخص عناصر الانحدار المتعدد للفرضية الخامسة	43

فهرس الجداول والأشكال

ثانيا. فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	تدرج الجودة بين المؤسسة والزبون	01
15	الإطار العام لمفهوم ادارة الجودة الشاملة	02
26	مراحل تحسين الجودة وفق جوران.	03
40	نظام إدارة الجودة حسب اصدار سنة 2015	04
50	القيمة الاقتصادية المحققة من طرف المؤسسة	05
58	نموذج بناء الميزة التنافسية المستدامة	06
61	مكونات سلسلة القيمة حسب بورتر	07
64	تقسيم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة	08
81	مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.	09
88	عجلة التحسين المستمر PDCA لديمينغ	10
97	نموذج لقائمة الاختبار	11
99	نموذج لمخطط السبب والأثر.	12
99	نموذج لمخطط الانتشار	13
100	نموذج لمخطط باريتو	14
101	نموذج لخرائط الرقابة الاحصائية	15
109	مراحل تدرج تكاليف الجودة	16
113	فكرة جبل الجليد لتصنيف التكاليف الظاهرة والخفية	17
115	المدخل التقليدي في دراسة وتحليل سلوك تكاليف الجودة	18
117	المدخل الحديث في دراسة سلوك التكاليف.	19
120	موقع تكلفة التحسين المستمر ضمن ادوات حساب التكلفة	20
121	مخطط تكلفة التحسين المستمر	21
125	انعكاسات تحسين الجودة على الانتاجية والمؤسسة	22
127	التطور الديناميكي لإدارة الجودة	23
128	الجودة والاستجابة للزبون	24
132	العلاقة بين التحسين المستمر والابداع	25
138	نموذج الدراسة	26

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
190	استمارة التحكيم	01
197	قائمة المحكمين	02
198	نموذج الاستمارة المستخدم في الدراسة	03
205	قائمة المؤسسات الصناعية محل الدراسة	04
206	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة	05
208	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	06
209	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور صناعة المزايا التنافسية	07
209	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أهمية التحسين المستمر للجودة في استدامة المزايا التنافسية	08
210	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة	09
210	مخرجات SPSS للفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية	10
212	مخرجات SPSS للفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية	11
213	مخرجات SPSS للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	12
214	مخرجات SPSS لمعامل الارتباط للفرضية الثالثة	13
215	مخرجات SPSS للانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة	14
216	مخرجات SPSS للفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية	15
218	مخرجات SPSS للفرضية الخامسة وملحقاتها	16

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الإهداء
أ-ذ	المقدمة
	الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: مفهوم الجودة
03	أولا. تعريف الجودة
05	ثانيا. مداخل دراسة الجودة
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
07	أولا. مرحلة بداية القرن العشرين: التفتيش (الفحص)
07	ثانيا. مرحلة ضبط الجودة
08	ثالثا. مرحلة ضمان الجودة
08	رابعا. إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثالث: أهمية الجودة
10	أولا. سمعة المؤسسة
10	ثانيا: المنافسة
10	ثالثا. المسؤولية القانونية وحماية المستهلك
10	رابعا. التكاليف والحصة السوقية
11	المطلب الرابع: أبعاد الجودة
11	أولا. بالنسبة للسلع
12	ثانيا. بالنسبة للخدمات
13	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
13	أولا. التعاريف التي تركز على هدف إرضاء الزبون

فهرس المحتويات

13	ثانيا. التعاريف التي تركز على مبدأ التعاون بين العاملين
14	ثالثا. التعاريف المبنية على أساس التميز
17	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
17	أولا. أهمية إدارة الجودة الشاملة
18	ثانيا. أهداف إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	أولا. التركيز على العميل والتزام الإدارة العليا
21	ثانيا. التركيز على العمليات والوقاية من الأخطاء
22	ثالثا. مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق
22	رابعا. التحسين المستمر وإدارة العلاقة مع الموردين
23	المطلب الرابع: الإسهامات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
23	أولا. الإسهامات المتعلقة بالجانب التنظيمي والإداري (ديمينغ وجوران)
26	ثانيا. المعيب الصفري والمطابقة حسب منظور Crosby
27	ثالثا. التفوق والسيطرة الشاملة على الجودة من منظور Fegeinbaum
29	رابعا. المدخل الياباني حسب أفكار ايشيكاوا Ishikawa
30	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO9001
30	المطلب الأول: مفهوم وتطور نظام إدارة الجودة
30	أولا. التعريف بسلسلة المواصفات ISO9000
31	ثانيا. مفهوم نظام إدارة الجودة ISO9001
32	ثالثا. تطور إصدارات ISO9001 (1987-2015)
36	المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001
36	أولا. إطار المؤسسة.
36	ثانيا. القيادة.
37	ثالثا. التخطيط.
38	رابعا. المساندة والدعم.
38	خامسا. التشغيل.

39	سادسا. تقييم الأداء.
39	سابعا. التحسين.
41	المطلب الثالث: خطوات الحصول على شهادة ISO9000
41	أولا. مرحلة الاستعداد للتسجيل.
41	ثانيا. الحصول على الشهادة.
42	ثالثا. مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة
42	المطلب الرابع: مزايا وعيوب الحصول على ISO9000
42	أولا. مزايا الحصول على شهادة ISO9001 .
43	ثانيا. عيوب الحصول على شهادة ISO9001.
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني ————— البعد الاستراتيجي للجودة كأداة لصناعة المزايا التنافسية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
47	أولا. تعريف الميزة التنافسية
49	ثانيا. المنظور الاقتصادي للميزة التنافسية
50	ثالثا. شروط وخصائص الميزة التنافسية
51	رابعا. أهمية الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني: أشكال الميزة التنافسية مؤشرات قياسها
52	أولا: أشكال الميزة التنافسية
54	ثانيا. مؤشرات قياس الميزة التنافسية
56	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
56	أولا. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
57	ثانيا. محددات الميزة التنافسية المستدامة
59	ثالثا. العوامل الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستدامة
60	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

60	المطلب الأول: سلسلة القيمة كأداة لتحليل مصادر الميزة التنافسية
60	أولا. مفهوم سلسلة القيمة
61	ثانيا. مكونات سلسلة القيمة
63	المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد كمصدر للميزة التنافسية.
63	أولا. مقارنة الموارد في تحليل الميزة التنافسية
63	ثانيا. تصنيف موارد المؤسسة
66	ثالثا. افتراضات ومبادئ مقارنة الموارد
67	المطلب الثالث: المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية
67	أولا. مضمون المقاربة المبنية على الكفاءات
69	ثانيا أسباب ظهور مقارنة الكفاءات
70	المبحث الثالث: أهمية الجودة في صناعة الميزة التنافسية
70	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الجودة
70	أولا. تعريف إستراتيجية الجودة
71	ثانيا. العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة واستراتيجية الجودة
72	المطلب الثاني: الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية
72	أولا. الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة
74	ثانيا. الجودة واستراتيجية التمايز
76	ثالثا. الجودة واستراتيجية التركيز
79	المطلب الثالث: أهمية الجودة في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة
79	أولا. الجودة كأداة تنافسية
80	ثانيا. إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية
82	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث _____ استدامة الميزة التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر للجودة	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: مقارنة التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسة
85	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

فهرس المحتويات

85	أولاً. التحسين المستمر من منظور إداري
86	ثانياً. التحسين المستمر من منظور ادارة الجودة الشاملة
87	ثالثاً. نموذج التحسين المستمر من منظور <i>Deming</i>
88	رابعاً. أهداف التحسين المستمر
89	المطلب الثاني: منهج التحسين المستمر الكايزن
89	أولاً. التعريف بنظام الكايزن
92	ثانياً. مبادئ وخطوات منهج الكايزن
94	ثالثاً. مقومات ومعوقات نجاح منهج الكايزن
96	المطلب الثالث: أدوات ومناهج التحسين المستمر للجودة
96	أولاً. أدوات التحسين المستمر للجودة
102	ثانياً. مناهج التحسين المستمر للجودة
108	المبحث الثاني: التحسين المستمر وتكلفة الجودة
108	المطلب الأول: تعريف وتصنيف تكلفة الجودة في المؤسسة
108	أولاً. تعريف تكاليف الجودة وأهمية دراستها
110	ثانياً. تصنيف تكاليف الجودة في المؤسسة
114	المطلب الثاني: دراسة سلوك تكاليف الجودة
114	أولاً. المدخل التقليدي لدراسة تكاليف الجودة
116	ثانياً. المدخل الحديث لدراسة تكاليف الجودة
118	المطلب الثالث: دور التحسين المستمر في السيطرة على تكلفة الجودة
118	أولاً. التكلفة المستهدفة
119	ثانياً. تقنية تكلفة التحسين المستمر
122	ثالثاً. طرق تخفيض التكاليف في ظل التحسين المستمر
124	المبحث الثالث: مساهمة التحسين المستمر في استدامة الميزة التنافسية
124	المطلب الأول: مساهمة التحسين المستمر للجودة في رفع الكفاءة الداخلية
124	أولاً. مفهوم الكفاءة الداخلية
125	ثانياً. انعكاسات تحسين الجودة على الانتاجية والمؤسسة

فهرس المحتويات

126	المطلب الثاني: مساهمة التحسين المستمر للجودة في تحقيق الاستجابة الفورية
126	أولا. المقصود بالاستجابة الفورية
127	ثانيا. الجودة والاستجابة الفورية للزبون
129	المطلب الثالث: مساهمة التحسين المستمر في تنمية الإبداع
129	أولا. مفهوم الإبداع
130	ثانيا. خصائص الإبداع
131	ثالثا. مناخ الإبداع
133	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع ————— دراسة أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
136	المطلب الأول: إجراءات ونموذج الدراسة
136	أولا. إجراءات الدراسة الميدانية
138	ثانيا. نموذج الدراسة
139	المطلب الثاني: أداة الدراسة
139	أولا. متغيرات أداة الدراسة
142	ثانيا. دراسة صلاحية أداة الدراسة
145	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة وشرح قاعدة القرار
145	أولا. الأدوات الإحصائية المستخدمة
145	ثانيا. شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات
147	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
147	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة
147	أولا. البيانات الشخصية
149	ثانيا. بيانات المؤسسة

فهرس المحتويات

151	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الإطارات نحو تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.
151	أولا. رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة
151	ثانيا. ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج
152	ثالثا. ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية
153	رابعا. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية
154	خامسا. ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية
154	سادسا. ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات
155	سابعا. ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية
155	ثامنا. ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل
157	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الإطارات نحو واقع صناعة المزايا التنافسية المستدامة
157	أولا. مستوى اعتماد المؤسسات على المهارات الفائقة
158	ثانيا. مستوى اعتماد المؤسسات على الموارد الفائقة
159	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات الإطارات نحو مساهمة ممارسات التحسين المستمر للجودة في صناعة المزايا التنافسية
159	أولا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الجودة المتفوقة
160	ثانيا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الكفاءة المتفوقة
160	ثالثا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في استدامة الإبداع المتفوق
161	رابعا. مساهمة ممارسات التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة الفورية
163	المطلب الخامس: تحليل اتجاهات الإطارات نحو معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر
163	أولا. المعوقات الإدارية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة
163	ثانيا. المعوقات الثقافية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة
164	ثالثا. المعوقات المالية لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة
165	رابعا. معوقات بيئة العمل لتبني ممارسات التحسين المستمر للجودة
166	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية

فهرس المحتويات

166	المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة اعتماد مدخل التحسين المستمر ومصادر المزايا التنافسية
166	أولا. الفرضية الأولى
168	ثانيا. الفرضية الثانية
170	ثالثا. الفرضية الثالثة
172	المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة
174	المطلب الثالث: الفرضية المتعلقة بمعوقات تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات
176	المطلب الرابع. نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية
176	أولا. نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باتجاهات الإطار
177	ثانيا. نتائج الدراسة الميدانية المستمدة من اختبار الفرضيات
178	ثالثا. مقترحات الدراسة
180	خلاصة الفصل الرابع
183	الخاتمة
190	الملاحق
220	قائمة المراجع
235	فهرس الجداول والأشكال
238	فهرس الملاحق
239	فهرس المحتويات

الملخص:

يعتبر التحسين المستمر للجودة من المواضيع الهامة التي يجب على المؤسسة أن تعطىها اهتمامها خاصة في ظل تبني المؤسسات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي يعتبر التحسين المستمر أحد مبادئها الجوهرية، ومن جهة أخرى سعي المؤسسات لتحقيق البقاء والتميز في ظل المنافسة الشديدة وذلك باعتماد أفضل الممارسات الإدارية والتي يعد التحسين المستمر أحدها، لذلك هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية التحسين المستمر للجودة في صناعة مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة بالاستبيان موجه للإطارات في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، حيث تم توزيع حوالي 198 استمارة على الإطارات في 35 مؤسسة صناعية ناشطة بمختلف مناطق ولاية سطيف، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج SPSS، حيث خلصت الدراسة إلى أنه هناك إدراك من قبل الإطارات في المؤسسات الصناعية بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الكفاءة، الاستجابة، الإبداع)، كما خلصت أيضا إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق ممارسات التحسين المستمر للجودة.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، الجودة، المزايا التنافسية المستدامة، المؤسسات الصناعية الجزائرية.

Abstract:

The continuous quality improvement is an important issue that the enterprise should give its attention, especially as enterprises adopt the total quality management philosophy; and one of its fundamental principles is continuous improvement. Meanwhile, enterprises have sought to achieve viability and excellence under intense competition through the adoption of the best management practices, one of which is continuous improvement, so this study aims at finding out the importance of continuous quality improvement in establishing sustainable competitive advantages in Algerian industrial enterprises.

In order to achieve this objective, a questionnaire was used in Setif Industrial enterprises, where some 198 forms were distributed to the staff of 35 industrial enterprises operating in different regions of the state of Setif, and a range of statistical tools were used to analyze the results as well as the hypotheses test using SPSS. The study concluded that there is an awareness among the staff within industrial enterprises of continuous improvement importance of product quality in achieving the dimensions of sustainable competitive advantage (quality, efficiency, responsiveness, innovation), and also found that there are a range of obstacles that prevent the successful application of continuous quality improvement practices.

Keywords: Continuous quality improvement, sustainable competitive advantages, Algerian industrial enterprises.