

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة الأنابيب الخلزونية ALFA PIPE بغرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. سيف الدين هيبة

إعداد الطالب:

رشيد هيبة

الموسم الجامعي:

1442-1443هـ/2021-2022م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:  
د. سيف الدين هيبة

إعداد الطالب:  
رشيد هيبة

لجنة المناقشة (التقييم) تتكون من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
د. علي بونوة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	رئيساً
د. سيف الدين هيبة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرراً
أ.د. نور الدين بولعراس	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	مناقشاً (ممتحناً)

الموسم الجامعي: 1442-1443هـ/2021-2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء:

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد وآله وصحبه وسلم  
أهدي ثمرة جهدي إلى أُمي الغالية أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية  
وإلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه جنة الفردوس

إلى كل أفراد عائلتي وأقاربي

إلى أساتذتي المحترمين

إلى أصدقائي

إلى زملائي

أهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع

# شكر وعرفان:

الحمد والشكر لله الذي أنعم علي ووفقني لإتمام هذا العمل المتواضع  
وأقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المحترم الدكتور سيف الدين هيبه الذي أشرف  
على إنجاز هذه المذكرة والذي رافقني بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة مدة إنجازها  
ولم يذخر أي جهد من أجل تنوير وتصويب مساري لإتمام هذا العمل  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المحترمة الدكتورة أمال حواطي  
على كل ما قدمته لي من مساعدة

كما أشكر اللجنة المناقشة

وأشكر كل أساتذتي المحترمين في قسم علم الاجتماع الذين درسوني على مدار  
خمسة مواسم كاملة

وأشكر كل عمال وإطارات مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية  
على حسن المعاملة وكرم الإجابة على تساؤلات واستبيانات الدراسة وعلى رأسهم  
أستاذي المحترم أسامة بارود

وأشكر كل من قدم يد العون وساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل  
المتواضع

إهداء  
شكر وعرهان  
فهرس الجداول  
فهرس الأشكال  
المختصرات والرموز

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة.....	[أ - ب]
<b>الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة</b>	
1. أسباب اختيار الموضوع.....	01
2. أهمية وأهداف الدراسة.....	01
3. الإشكالية.....	03
4. الفرضيات.....	04
5. تحديد المفاهيم.....	06
6. مجتمع البحث، العينة، منهج الدراسة وأدواتها.....	13
7. المقارنة السوسولوجية.....	17
8. الدراسات السابقة.....	21
<b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>	
تمهيد.....	29
<b>أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.....</b>	
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	29
2. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.....	30
3. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....	32
4. مكونات إدارة الجودة الشاملة.....	33

34	5. مراحل تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.....
35	6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
36	<b>I. إدارة الجودة الشاملة: المبادئ، الفوائد والمعوقات</b> .....
36	1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها.....
38	2. فوائد إدارة الجودة الشاملة.....
40	3. عيوب إدارة الجودة الشاملة.....
41	4. عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة.....
41	5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
42	<b>II. المواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000 ISO)</b> .....
42	1. نظام الجودة إيزو 9000 ISO.....
43	2. المواصفات الدولية القياسية إيزو 9000 ISO.....
44	3. أهداف تطبيق نظام الجودة إيزو 9000 ISO.....
44	4. فوائد تطبيق نظام الجودة إيزو 9000 ISO.....
45	5. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ISO.....
49	خلاصة.....
	<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية</b>
51	<b>تمهيد</b> .....
51	1. مفهوم الميزة التنافسية.....
52	2. نشأة الميزة التنافسية.....
53	3. أبعاد الميزة التنافسية.....
55	4. خصائص وأهداف الميزة التنافسية.....
57	5. سمات الميزة التنافسية.....
57	6. الاستراتيجية التنافسية وأنواعها.....
59	7. محددات الميزة التنافسية.....
60	8. مصادر الميزة التنافسية.....
62	9. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....

63	10. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....
63	خلاصة.....
<b>الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة</b>	
65	تمهيد.....
65	1. مجالات الدراسة.....
71	2. العينة وخصائصها.....
75	3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى.....
90	4. نتائج الفرضية الأولى.....
93	5. تحليلي ومناقشة الفرضية الثانية.....
111	6. نتائج الفرضية الثانية.....
113	7. الاستنتاج العام.....
115	خاتمة.....
116	قائمة المراجع.....
	الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000	01
55	أبعاد الميزة التنافسية	02
61	المصادر النهائية للميزة التنافسية	03
68	دليل شبكة الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية	04
69	دليل المقابلة في الدراسة الاستطلاعية	05
71	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع الجنس	06
71	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن	07
72	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	08
73	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
73	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب درجة الوظيفة	10
74	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
75	استشارة ومشاركة القيادة في الإدارة العليا العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بدرجتهم الوظيفية	12
76	ثقة القيادة في الإدارة العليا في أداء العاملين وعلاقتها بدرجتهم الوظيفية	13
77	تطبيق أساليب وأدوات الجودة في المؤسسة	14
78	اعتماد المؤسسة على المعايير التي يحددها العميل من أجل تحقيق الجودة	15
79	المؤسسة تبني علاقات جيدة مع العملاء	16
80	المؤسسة توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين وعلاقته بدرجتهم الوظيفية	17
81	مناخ العمل غير المناسب بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بلا	18
82	اعتماد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني	19
83	الإدارة تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين وعلاقتها بدرجتهم الوظيفية	20

84	التزام الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم وعلاقتها بدرجةهم الوظيفية	21
85	اعتماد المؤسسة خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين	22
86	مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة كأهم أسلوب لتحسين الجودة وعلاقته بدرجةهم الوظيفية	23
87	عمليات التحسين المستمر	24
88	حرص المؤسسة على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه العميل نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له	25
89	اعتماد المؤسسة على أساليب علمية لتحسين جودة منتوجاتها وعملياتها	26
93	المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتقليل من أخطاء العمل	27
94	مشاركة المسؤول المباشر العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات العملاء	28
95	ثقة القيادة في الإدارة العليا في أداء العاملين وعلاقتها بالرقابة على التكاليف	29
96	أسلوب معاملة القيادة في الإدارة العليا للعاملين وعلاقته بتبني المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة	30
97	تطبيق المؤسسة لأساليب الجودة وعلاقته باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين (الشراء) بالمعدات والمواد الأولية	31
98	توفير المؤسسة لكافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) وعلاقته باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسة	32
99	بناء المؤسسة استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتوجاتها وخدماتها على معايير منظمة الإيزو وعلاقتها بتعاونها مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها في تحقيق الجودة	33
100	بناء المؤسسة استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتوجاتها وخدماتها على المعايير التي يحددها العميل وعلاقتها بتقديمها خدمات ما بعد البيع	34

101	قيام المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء وعلاقتها بضمان المؤسسة شبكة توزيع واسعة ومتخصصة لخدمة العملاء	35
102	استعانة المؤسسة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العملاء وعلاقتها باعتماد المؤسسة على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين	36
103	اعتماد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني وعلاقته بالتقليل من أخطاء العمل	37
104	التزام الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم وعلاقته بتبني المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة	38
105	تطبيق المؤسسة لخطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين وعلاقتها بتقليل الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء	39
106	تطبيق المؤسسة أساليب الوقاية من مخاطر العمل وعلاقته بتخفيض تكاليف الإنجاز	40
107	مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات كأهم أسلوب لتحسين الجودة وعلاقته بفرض المؤسسة الرقابة على التكاليف	41
108	حرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة وعلاقته باستخدام المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها	42
109	جمع المؤسسة لمعلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها من أجل تحسين جودة منتوجاتها وعلاقته بمقارنة المؤسسة منتوجاتها بمنتوجات المنافسين	43
110	وضع المؤسسة فرق عمل للرقابة على الجودة وعلاقته بفرض المؤسسة الرقابة على التكاليف	44

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	نمذج الدراسة ومتغيراتها	01
39	الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة	02
60	محددات الميزة التنافسية لبورتر	03

## بعض المختصرات والرموز:

المعنى	الاختصار
المؤسسة الوطنية للأنايب الحلزونية بغرداية	ALFA PIPE (ألفا بايب)
إدارة الجودة الشاملة	TQM (Total Quality Management) (إ ج ش)
المنظمة العالمية للتقييس	ISO (إيزو)
المعهد الأمريكي للبترول	API (American Petroleum Institute) (م أ ب)

عرفت في الآونة الأخيرة قضية الجودة اهتماماً خاصاً من طرف المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، فلا بد لها عن تحقيق الجودة والتميز في كافة عملياتها الإنتاجية أو الخدمية، لأجل ضمان بقائها واستمراريتها في السوق المحلية أو العالمية التي باتت تشهد حدة في المنافسة بين المؤسسات من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة لها أساسها ومعياريها تحقيق الجودة.

وعلى إثر ذلك ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لتبني مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، بعد أن تم السماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول، ويعني هذا الأمر ضرورة سعي هذه المؤسسات إلى بلوغ أعلى مستويات الجودة في سلعها وخدماتها حتى تستطيع فرض وجودها على الصعيد المحلي والعالمي وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن من حيث تحسين جودة المنتج ورفع القدرة الإنتاجية وكذا تقديم خدمة أفضل للعميل، ويؤدي هذا إلى زيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباح وتحسين سمعتها ومكانتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات وأبعاد نظم الجودة لكي تحقق التميز وتحظى بالقبول العالي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه السوق العالمية التي لن تقبل إلا المؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

وبناء على ذلك جاءت دراستنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة من أجل الاطلاع والوقوف على حقيقة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قمنا ببناء خطة البحث وفق منهجية علمية انقسمت إلى أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الجانب المنهجي للدراسة، متمثلاً في عرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وتم فيه تقديم إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها، بالإضافة إلى عرض الدراسة الاستطلاعية بمختلف مراحلها، تحديد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، تبني الاقرب المنهجي والنظري، وختاماً بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.

**الفصل الثاني:** خصص لعرض الجانب النظري حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتناولناه من خلال ثلاثة مباحث تطرقنا فيها إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وفوائدها ومعوقات تطبيقها، بالإضافة إلى إبراز أوجه الشبه والاختلاف والعلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات القياسية الدولية الإيزو ISO.

**الفصل الثالث:** خصص هو الآخر لعرض الجانب النظري حول موضوع الميزة التنافسية، وتناولنا من خلاله النشأة الأبعاد، خصائص وأهداف الميزة التنافسية، الاستراتيجية التنافسية وأنواعها، مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، وأخيراً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

**الفصل الرابع:** خصص للجانب الميداني من الدراسة والذي تطرقنا من خلاله إلى التعريف بمجتمع البحث، وإبراز مجالات الدراسة، العينة وخصائصها، ثم قمنا بتحليل ومناقشة الفرضيات، واستنتاج النتائج الجزئية المتعلقة بكل فرضية على حدى، ومن ثم الاستنتاج العام، وأخيراً خاتمة الدراسة.

# الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية وأهداف الدراسة
3. الإشكالية
4. الفرضيات
5. تحديد المفاهيم
6. مجتمع البحث، العينة، منهج الدراسة وأدواتها
7. المقاربة السوسيولوجية
8. الدراسات السابقة

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أبرزها في النقاط التالية:

### أ. أسباب ذاتية:

- \* الرغبة الشخصية في اختيار موضوع يتناسب مع المؤسسات الاقتصادية المنتجة.
- \* الوقوف على حقيقة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية.

### ب. أسباب موضوعية:

- \* إلمام موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الجوانب العلمية والمعرفية المتعلقة بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- \* السعي إلى ضرورة تبني المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل مواكبة التطورات والتحديات التي تطرأ على المؤسسات العالمية وكذا من أجل تحقيق فعالية أكبر في تسيير المؤسسات خاصة الاقتصادية منها.
- \* إبراز الفروق بين نظام الجودة العالمي الإيزو ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة وعلاقة الميزة التنافسية بهذين العنصرين.

## 2. أهمية وأهداف الدراسة:

### أ. أهمية الدراسة:

- \* تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها أحدث مدخل للتطوير والإصلاح في المؤسسات لاسيما الاقتصادية منها، وهي تمثل إحدى إفرزات الفكر الإداري المعاصر، التي أثبتت كفاءتها ونجاحها في التطبيق العملي في كثير من المؤسسات في العالم.
- \* حاجة المؤسسات الاقتصادية في بلادنا لأدوات تفيدها في عملية رصد نقاط القوة، وكشف نقاط الضعف والجوانب المختلفة لأدائها، وكذلك مدى التصاقها بحاجات المجتمع وتفاعلها مع متطلباته.
- \* لعل هذه الدراسة محاولة لإيجاد بيانات بحثية للمسؤولين والقائمين على إدارة المؤسسات عامة والاقتصادية خاصة حول واقع نظام التسيير والإدارة فيها في ضوء مبادئ ومعايير إدارة

الجودة الشاملة، بهدف الاسترشاد بها لتجويد وتحسين مكونات الجودة الشاملة والميزة التنافسية فيها.

### ب. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى معرفة درجة تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية التابعة لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية. وبشكل أكثر تحديداً يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

- \* الوقوف على أهم الطروحات والأدبيات والدراسات المعالجة لمفاهيم ومداخل وحقل إدارة الجودة الشاملة من أجل توفير خلفية نظرية ملائمة للدراسة.
- \* تحديد العلاقة ما بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى فاعلية الميزة التنافسية لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.
- \* السعي لتقديم دراسة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لاسيما الاقتصادية منها.
- \* التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية وأثرها في تحقيق ميزتها التنافسية.

## 3. الإشكالية:

تشهد الأسواق المحلية والعالمية في وقتنا الراهن حدة تنافسية بين المؤسسات منها الخدمية ومنها الإنتاجية وذلك من أجل الظفر بأكبر حصة سوقية ممكنة لها تمكنها من الاستمرارية والبقاء أطول مدة زمنية ممكنة، وهذا لما يعود عليها من فوائد وأرباح مالية كبيرة تملأ خزائنها، هذا الأمر لم يعد ممكناً تحقيقه دون الرجوع إلى ضرورة وإلزامية التقيد بالمعايير العالمية في تحقيق الجودة خاصة مع ظهور المنظمة العالمية للتقييس ISO، وذلك بتحسين وتطوير أدائها وخدماتها وجودة منتجاتها وكذلك تنوع مصادر مزاياها التنافسية للوصول إلى مركز تنافسي قوي في السوق، وانطلاقاً من هذا المعطى ظهرت فلسفة إدارية جديدة تعنى بتحقيق الجودة من خلال تبني معايير ومبادئ إدارية مضبوطة، وهو ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة نشأت في اليابان وسرعان ما برزت وتطورت إلى أن سادت أغلب الدول وعمت مجمل القطاعات ومختلف المجالات، وذلك لما حققت من فعالية تمكن المؤسسات من تعزيز تنافسيتها، من خلال التزام القيادة في الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتمكين واستثمار طاقات وقدرات جميع أفراد المؤسسة، والتركيز على توفير وتحقيق متطلبات العملاء وبلوغ رضاهم، وكذلك عمليات التحسين المستمر للأداء والوظائف والمنتجات والخدمات باستغلال جميع الموارد المادية والبشرية، من أجل تقليل الأخطاء في العمل وتقديم منتوجات تلي تطلعات العملاء من حيث جودتها، وبالتالي بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة بأقل الجهود والتكاليف وفي أقصر مدة زمنية ممكنة.

وتتمثل تنافسية المؤسسة أيضاً في قدرتها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تفرزها بيئتها الخارجية بالإضافة إلى مدى قدرتها على استغلال جوانب قوتها والتغلب على نقاط ضعفها المرتبطة ببيئتها الداخلية، وتسعى كل مؤسسة إلى دعم وتعزيز قدراتها التنافسية بخلق ميزة أو ميزات تنافسية نسبية لها تضعها في مكانة أفضل من مثيلاتها، إلا أن دعم وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ليس بالأمر الهين في ضوء بيئة تتصف بندرة مواردها، وسرعة وربما فجائية تغيراتها، وعالمية وشراسة المنافسة، وتحرر حركة التبادل التجاري بين الدول، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهور الاندماجات والتحالفات الاستراتيجية، والتعامل مع

عملاء يتمتعون بالمعرفة مع ارتفاع سقف طموحاتهم<sup>(1)</sup>.

وإزاء هذه البيئة التي تمثل تحدياً بارزاً للمؤسسات تسعى هذه الأخيرة إلى التكيف والتأقلم معها وذلك من خلال محاولة البحث عن أفضل الممارسات والطرق والآليات التي تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية، وهو الأمر الذي أصبح ممكناً تحقيقه عن طريق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تستهدف التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر وتحقيق متطلبات العملاء وتجاوزها.

وعليه بناء على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الآتية:

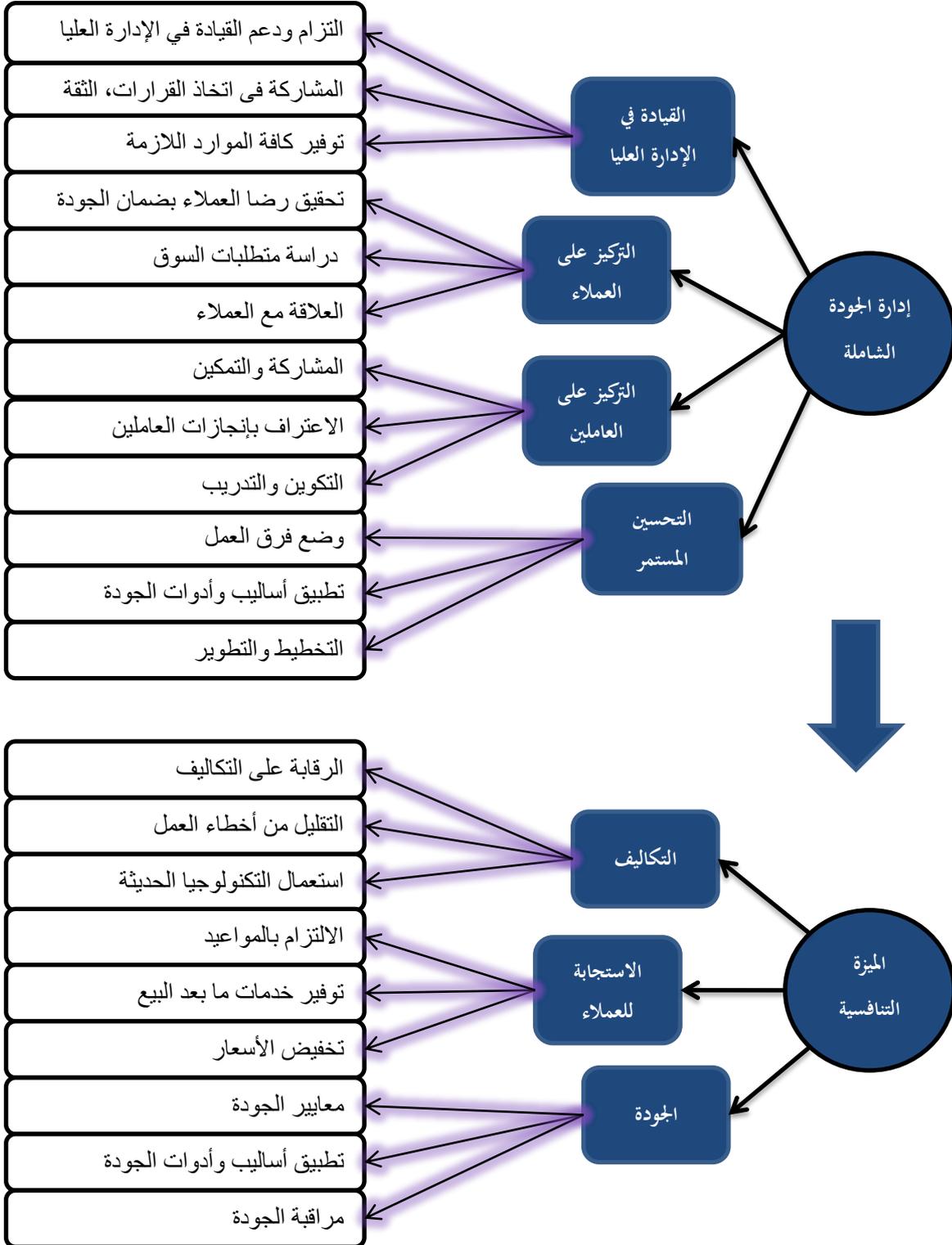
- ما مدى تطبيق مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تبني المؤسسة وتطبيقها مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيكون له آثار على مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية؟
- ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية؟
- ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية؟

#### 4. الفرضيات:

- أ. كلما طبقت مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما تحققت آثارها.
- ب. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

(1) مريم دعيح عثمان وآخرون، أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الابتكاري في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 08، العدد 03، جامعة مدينة السادات، مصر، 2018، ص 357، 358.

شكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها



المصدر: من إعداد الطالب

## 5. تحديد المفاهيم:

### أ. مفهوم الإدارة:

هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه **فريدريك تايلور** F.W. Taylor، مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين. فقد عرف تايلور الإدارة بأنها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق"<sup>(1)</sup>.

ويعرف **إرنست ديل**، Ernest Dale الإدارة بأنها: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين"<sup>(2)</sup>.

**تعريف هنري فايول** H.Fayol الإدارة هي: "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة"<sup>(3)</sup>.

هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة. والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى.

وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي<sup>(4)</sup>:

- \* الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- \* الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
- \* الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
- \* الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
- \* الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة الرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد.
- \* الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها؛ وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد

(1) إبراهيم لطفي طلعت، علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص 57.

(2) المرجع نفسه.

(3) مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط 1، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 42.

(4) المرجع نفسه.

المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

\* الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

\* الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

### ب. مفهوم الجودة:

إن إعطاء تعريف لمفهوم الجودة ليس بالأمر اليسير، فهو مسألة تنطوي على الكثير من التعقيدات، إذ أن الجودة مفهوم متعدد المعاني في نظر كل من بلانت J. Plante وبوشار Gh. Bouchard والذان ذهباً إلى حد اعتباره مفهوماً غامضاً، وهو نفس الوصف الذي نعته به كل من فيفر N. Pfeffer وكوت A. Coote، ويعود ذلك إلى كون الجودة فكرة ديناميكية وذات طبيعة عاطفية وأخلاقية، مما يصعب عملية تحديد معناها بدقة<sup>(1)</sup>.

وعرف ديمينج W.E. Deming الجودة بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت"<sup>(2)</sup>.

ويرى كل من كانجي جي كيه، وآشر إم kanji, G.K. & Asher, M أن الجودة هي: "الملاءمة للاستخدام، فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة"<sup>(3)</sup>.

وتعرف هيئة المواصفات البريطانية The British Standards Institution (BSI) الجودة بأنها: "مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"<sup>(4)</sup>.

وطبقاً للتعريف القياسي الذي يحمل رقم إيزو 8402 تعرف الجودة بأنها: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة

(1) حبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 7.

(2) المرجع نفسه، ص 9.

(3) بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط 1، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص 20.

(4) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 49.

ضمناً<sup>(1)</sup>.

### ج. مفهوم إدارة الجودة:

تعتبر إدارة الجودة منهج تطبيقي يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات يقوم بها مجموعة من الأفراد المسؤولين لتسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على المشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة في ضوء حاجات وتوقعات العميل. ويعتبر هذا المنهج عملية مستمرة لتحسين قضايا الجودة والمحافظة عليها.

وعرفت إدارة الجودة بأنها: "مهمة على نطاق المنظمة بأكملها لتحسين الفعال، بحيث تتطلب تنظيم وتنسيق من أجل تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، والتنبؤ بها"<sup>(2)</sup>.

### د. مفهوم الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة متعددة الجوانب، والمجالات، وتبعاً لذلك تعددت مفاهيمها، وتعريفاتها، لذلك سنحاول عرض عدد من تلك التعريفات لإلقاء الضوء على مفهوم الجودة الشاملة، ومن تعريفاتها<sup>(3)</sup>:

\* يعرفها جونسون بأنها: "القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم".

\* فيما يعرفها باديرو Badiru بأنها: "مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج، أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها".

\* وعرفها دافيد كيرز بأنها: "تحقيق أهداف المستفيدين، ورغباتهم، وحاجاتهم باستمرار".

\* وللجودة الشاملة تعريفات كثيرة لخصها كروسن بقوله: "الجودة هي التطابق مع الاحتياجات والمواصفات".

\* وعرفها جوزيف جوران 1989 بأنها: "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد".

(1) عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000 - المقارنة المرجعية، ط 1، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، 1416هـ/1995م، ص 101.

(2) حسين مُجد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 28.

(3) محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1435هـ/2015م، ص 20، 22.

\* وعرفها **دمينج** بأنها: "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".  
ويعرف **ايشكاوا** ISHIKAWA الجودة الشاملة على أنها: "تتضمن جودة المنتج والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل وجودة الأفراد (بما فيهم العاملين والمهندسين والمدبرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية"<sup>(1)</sup>.

### هـ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بادئ الأمر في نهاية أربعينيات القرن العشرين، في أعقاب الحرب العالمية الثانية، في اليابان كمحاولة لتخليصها من آثار الحرب المدمرة، خصوصاً على الصعيد الاقتصادي، وسرعان ما أخذ هذا المفهوم في الانتشار والتطور إلى أن ساد في أغلب الدول وعم مجمل القطاعات ومختلف المجالات<sup>(2)</sup>.

ويعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن: "مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم"<sup>(3)</sup>.

ويعرفها **ستيفن كوهين** Steven Cohen و**رونالد براند** بأنها: "التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"<sup>(4)</sup>.

عرف **وليم إدوارد ديمينج** W.Edwards Deming إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين

(1) حكيمة بوسلما، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجيات التدريب، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 7.

(2) لحبيب بلية، مرجع سابق، ص 7.

(3) بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 25.

(4) محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM: طريقك للحصول على شهادة الأيزو، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2016، ص 124.

السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع<sup>(1)</sup>.  
وبالنسبة لـ **كروسي Ph. Crosby** تمثل إدارة الجودة الشاملة: "المنهجية المنظمة، لضمان سير  
النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع  
وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي  
الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"<sup>(2)</sup>.  
ويعرف **خضير كاظم حمود** إدارة الجودة الشاملة على أنها: "الفلسفة الإدارية وممارسات  
المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون  
أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة"<sup>(3)</sup>.

وعرف **مبارك علوي محمد** لزوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: "العمل الشامل المبني على الأخلاق  
والقيم والالتقان والدقة والأمانة والإحسان لكل شيء داخل المؤسسة الأمنية ونظم العمل  
والعاملين من أجل تحسين وتطوير مكوناتها وعملياتها للوصول إلى أعلى جودة الخدمة الجمهور  
وتحقيق سعادتهم بالأمن والطمأنينة والسكينة العامة وسهولة حصولهم على السلع والخدمات  
المتاحة"<sup>(4)</sup>.

### \* التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

هي شكل من أشكال التغيير التدريجي لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغداية يركز  
على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد في المؤسسة، ويصبوا إلى التفوق على الأمد البعيد  
بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، وتم قياسها من خلال أبعاد  
القيادة في الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، التركيز على العاملين، والتحسين المستمر.

### و. مفهوم الميزة التنافسية:

لتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك واختلفت باختلاف  
وجهات نظر الكتاب إلا أن جلها يصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 54.

(2) لحبيب بلية، مرجع سابق، ص 21.

(3) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 76.

(4) مبارك علوي محمد لزوم، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، ط 1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست،

حضر موت، اليمن، 2020، ص 34.

عرفها Jean Jack Lambin على أنها: "الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تمنح المؤسسة تفوقاً عن منافسيها المباشرين، وقد صنفت الميزة التنافسية إلى: ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج والتي تمثل قيمة لدى المشتري من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء، أما عن الميزة الداخلية التي تتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف الإدارة مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين"<sup>(1)</sup>.

وأورد طلعت أسعد عبد الحميد أن الميزة التنافسية هي: "كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المنظمة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>(2)</sup>.

ويعرف علي السلمي الميزة التنافسية بكونها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما"<sup>(3)</sup>:

- \* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
  - \* تأكيد حالة من التميز والاختلاف أثناء المقارنة بين المنظمة ومنافسيها.
- مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتجلى من خلال قدرة المنظمة على التميز والاختلاف مع المنافسين، فضلاً عن تحقيق رضا العملاء، وتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمنظمة أهدافها، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية واكتساب حصة سوقية وزيادة في الربحية.

#### \* التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

ونقصد بها ميزة أو عنصر تفوق لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ويتم قياسها من خلال بعد التكلفة، والاستجابة للعملاء، وكذا جودة الخدمة والمنتج... إلخ.

(1) نهاد بوشريط، منصف ميكاويب، أثر تبني التسويق الأخضر على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جزء 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص 559،558.

(2) إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، جوان 2021، ص 237،238.

(3) بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 172،173.

ز. تعريف العميل:

العميل أو المستفيد أو الزبون أو المتعاملون كلها ألفاظ متشابهة في معانيها، لكنها تختلف بحسب واقع المنظمات وتخصصاتها ، فهناك المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات، وهناك المنظمات الخيرية، والمنظمات غير الربحية، والمنظمات الداعمة، والمنظمات العامة الحكومية وغيرها. فالعميل في المنظمات التجارية كالشركات والمؤسسات: هو الزبون، وهو صاحب القوة الشرائية في المنظمة<sup>(1)</sup>.

الزبون أو العميل (مفرد العملاء) هو المستهلك أو المشتري للبضاعة من دكان أو دكاكين أو أي نوع من أسواق ومراكز تجاري، بمعنى آخر، الزبون هو العميل الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق<sup>(2)</sup>.

ح. التعريف الإجرائي لمفهوم الإطار: يشير هذا المفهوم إلى الرتبة المهنية العليا التي يتقلدها العامل على أساس المستوى التعليمي الحائز عليه وأيضاً على أساس الخبرة المهنية المكتسبة، وهو العامل بورشة الإنتاج لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية الذي يقوم بالإشراف وإسداء التعليمات والتوجيهات لأعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ وهو الذي يسهر على ضمان السير الحسن لمختلف عمليات الإنتاج.

ط. التعريف الإجرائي لعون تحكم: يشير هذا المفهوم إلى الرتبة المهنية الوسطى التي يتقلدها العامل على أساس المستوى التعليمي الحائز عليه والخبرة المهنية المكتسبة، وهو العامل بورشة الإنتاج لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية الذي يقوم بوظائف معينة تتطلب نوع من المهارة والدقة في أداء العمل كتشغيل بعض الآلات الخاصة واستعمال بعض التقنيات التي تتطلب معرفة دقيقة بخصائصها ومكانها.

ي. التعريف الإجرائي لعون تنفيذ: يشير هذا المفهوم إلى الرتبة المهنية الدنيا التي يتقلدها العامل على أساس المستوى التعليمي الحائز عليه، وهو العامل بورشة الإنتاج لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية الذي يقوم بمساعدة أعوان التحكم من خلال تنفيذ المهام المساعدة والمكاملة لمهام أعوان التحكم.

(1) رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين، ط 1، مركز استراتيجيات التربية، (بلد النشر غير مذكور)، 1438هـ/2018م، ص 10.

(2) [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%D8%A8%D9%88%D9%86#cite\\_note-1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%D8%A8%D9%88%D9%86#cite_note-1)

## 6. مجتمع البحث، العينة، منهج الدراسة وأدواتها:

أ. مجتمع البحث والدراسة:

يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة محل البحث، فقد يكون المجتمع من سكان مدينة أو مجموعة من المزارع في منطقة معينة، أو وحدات معرفة بصورة واضحة بحيث يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع دون غيرها، ويعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات<sup>(1)</sup>.

ب. عينة الدراسة:

إن اختيار عينة البحث أمر لا بد منه خصوصاً في حالة الأبحاث التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة أفراد المجتمع لكثرة العدد، وهي عملية حاسمة وأساسية في البحث العلمي لأنها تؤثر على جميع خطوات البحث. والعينة هي: "جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل"<sup>(2)</sup>.

- نوع العينة هي: العينة العشوائية البسيطة والتي يعرفها موريس أنجرس بأنها: "إجراء أساسي يظهر من جديد في مرحلة ما أو أخرى في الأصناف الأخرى من المعايينات الاحتمالية. إن مصطلح عشوائية يعني أننا نستعين بالخط أو الصدفة في اختيارنا للعناصر، إن الصدفة التي نعنيها هنا هي صدفة مراقبة. نستخدم في العلم كذلك مصطلح العشوائية (randomisation) للدلالة على أننا سنعمل بالصدفة المقصودة وليس بالصدفة الفجائية. إن مصطلح بسيط يعني أن السحب سيتم بطريقة مباشرة على أساس قاعدة مجتمع البحث"<sup>(3)</sup>.

تم اختيار هذا النوع من العينات نظراً إلى طبيعة مجتمع الدراسة كونه مجتمع معروف ومتجانس

(1) علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط 1، جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008، ص 184.

(2) المرجع نفسه.

(3) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصب لل نشر، الجزائر، 2004، ص 304.

حيث أن أفراد العينة ينتمون كلهم إلى ورشة الإنتاج بالمؤسسة ولهذا تعد العينة العشوائية البسيطة هي الأنسب في مثل هذه الشروط.

### ج. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، ولذلك فإن استخدام المنهج العلمي مفيد وضروري، فمن خلال المنهج يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفرضيات المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج من تحديد الاجراءات لاختبار الفرضيات والتحقق منها، ويسمح بفهم بناء خطوات البحث، ويساعد على فهم نتائج الدراسة<sup>(1)</sup>.

ويعرف المنهج أيضاً بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>(2)</sup>.

ولأجل دراسة موضوع أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وللتحقق من صحة الفرضيات المقترحة سأستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي.

يعد البحث الوصفي من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، وهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة. ويعرف المنهج الوصفي، بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا أو كيفيًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>(3)</sup>.

تم اختيار المنهج الوصفي لأننا نعتقد أنه المنهج الأنسب لموضوعنا لأنه يدرس الظاهرة ويصفها

(1) ابراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD، ط4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 3.

(2) عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 19، 20.

(3) علي معمر عبد المؤمن، مرجع سابق، ص 287.

كما هي موجودة في الواقع لأجل إخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يهدف البحث الوصفي إلى فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه وهو ما نسعى إليه من خلال دراسة موضوع أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

### د. أدوات جمع البيانات:

لإجراء أي بحث علمي لا بد للباحث من وسائل وأدوات وطرق لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لأجل قيامه بدراسة ظاهرة أو موضوع ما، ولهذا على الباحث أن يختار بعناية أي هذه الأدوات يناسب موضوع بحثه من أجل إعطاء البحث مصداقية أكبر من حيث المنهجية المتبعة ومن حيث النتائج المتحصل عليها، وبناء على هذا تم اختيار البعض من أدوات جمع البيانات والتي نعتقد أنها تناسب الموضوع محل الدراسة.

### \* الاستمارة:

يرتكز هذا التحقيق على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية وبآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة، أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين<sup>(1)</sup>.

تم اختيار أداة الاستمارة كأداة رئيسية لأنها تناسب موضوع الدراسة وأبعاده كما أنها تساعد على إجراء البحث عندما يكون مجتمع البحث كبير فتمكننا من إجراء الدراسة على عينة تكون ممثلة له.

وفي دراستنا فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة منهجية من خلال الأسئلة الـ 64 الموزعة على أسئلة البيانات الشخصية زائد محورين مقسمة كما يلي:

البيانات الشخصية وضم 06 أسئلة.

**المحور الأول:** إدارة الجودة الشاملة وضم أربع أبعاد حيث شمل على 35 سؤال.

**المحور الثاني:** الميزة التنافسية وضم ثلاثة أبعاد حيث شمل على 23 سؤال.

### \* المقابلة:

تتميز مناهج المقابلة، على اختلاف أشكالها، بتنفيذ عمليات أساسية في الاتصال والتفاعل

<sup>(1)</sup> رمون كيفي، لوك فان كمينهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، لبنان، 1997، ص 226.

الإنساني، وعندما تبرز هذه العمليات بشكل صحيح فإنها تتيح للباحث أن يستخرج من مقابلاته معلومات وعناصر فكرية غنية جدا ودقيقة، وعلى عكس التحقيق بالاستمارة فإن مناهج المقابلة تتميز باحتكاك مباشر بين الباحث ومحادثيه<sup>(1)</sup>.

تم اختيارها كأداة مكملة أو مساعدة لأداة الاستمارة، حيث أنها تمكن من جمع المعلومات بصورة أدق وأشمل ولها عدة خصائص ومزايا تعطي الدراسة أكثر مصداقية من حيث النتائج المتحصل إليها.

قمت بإجراء بعض المقابلات مع البعض من إطارات المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال دليل المقابلة الذي أعدته مسبقا، حيث قمت بطرح بعض الأسئلة العامة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والمؤسسة، وتلتها أسئلة خاصة بأبعاد الدراسة لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

#### \* الملاحظة:

هي منهج بالمعنى الحصري للكلمة منهج قائم على المعاينة البصرية، إن مناهج المعاينة المباشرة هي المناهج الوحيدة في البحث الاجتماعي التي تلتقط التصرفات لحظة حدوثها دون واسطة من مستند أو شهادة. في المناهج الأخرى، على العكس، فإن الأحداث، والأوضاع أو الظواهر المدروسة يعاد تركيبها استنادا إلى تصريحات الفاعلين (التحقيق بالاستمارة والمقابلة) أو إلى آثار يتركها من كانوا شهودا مباشرين أو غير مباشرين (تحليل المستندات).

تنصب المعاينات السوسولوجية على تصرفات الفاعلين باعتبارهم يكشفون عن أنظمة من العلاقات الاجتماعية، وكذلك على ما تتضمن هذه الأنظمة من أسس ثقافية وإيديولوجية، بهذا المعنى، يولي الباحث انتباهه إلى ظهور التصرفات أو تحولها، وإلى الآثار التي تولدها، وإلى السياقات التي عاين فيها<sup>(2)</sup>.

وتم اختيار هذه الأداة لأنها أول أداة يستخدمها الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات من خلال الدراسة الاستطلاعية كما تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو الاستمارة، وأيضا لأنها تعتبر أداة كاشفة للحقائق كما هي موجودة في الواقع.

<sup>(1)</sup> ريمون كيني، لوك فان كمينهود، مرجع سابق، ص 229.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص 233.

## 7. المقاربة السوسيولوجية:

بالنظر إلى موضوع الدراسة ومجالها المكاني سنتبنى مقاربتين إحداهما تعتبر من النظريات الكلاسيكية الكبرى في الحقل السوسيولوجي والمتمثلة في النظرية البنائية الوظيفية لـ "تالكوت بارسونز"، أما المقاربة الثانية فهي إحدى المقاربات الحديثة في مجال علم اجتماع التنظيمات والأمر يتعلق بنظرية Z لـ "وليام أوشي"، وفيما يلي عرض للنظريتين:

أ. النظرية البنائية الوظيفية: (تالكوت بارسونز TALCOTT PARSONS)

تعتبر هذه النظرية من النظريات الكبرى في علم الاجتماع والتي سادت وهيمنت على الحقل السوسيولوجي في تفسير وتحليل الظواهر السوسيولوجية على مر عقود من الزمن من القرن العشرين. حيث "تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء Structure والوظيفة Function في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي. أما الوظيفية، فيشير بها إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي، بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل، من منطلق أن الكل مركب من أجزاء، وكل جزء يؤدي وظيفة منوطة به، وهذه الوظائف في اتساق وتكامل ما يحقق توازن النظام الاجتماعي واستقراره وبقائه"<sup>(1)</sup>.

وباعتبار أن المجتمع هو البناء الاجتماعي الكلي، كوحدة أساسية متكاملة تتربط أجزائها وظيفياً وفق نسيج من الاتساق والتوازن، فإن المؤسسة الاقتصادية تمثل ذلك النسق أو الجزء الفرعي من البناء الكلي فهي تؤثر في محيطها الخارجي وتتأثر به، ولكي تحقق البقاء واستقرار هذا البناء الاجتماعي الكلي يجب عليها أن تفي بأربع متطلبات، يقول بارسونز: "إن أي نسق، وعلى أي مستوى، يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء، وفي كل حالة فإن نسقاً فرعياً متخصصاً لا بد أن يظهر للوفاء بكل متطلب على حدى. وهذه المتطلبات الأربعة أو المستلزمات الوظيفية functional prerequisites هي كما يلي"<sup>(2)</sup>:

(1) مُجّد غربي، إبراهيم قلوّاز، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2019، ص 167، 168.

(2) إيان كريب، النظرية الاجتماعية: من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: مُجّد حسين غلوم، مراجعة: مُجّد عصفور، عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص 69.

- \* **التكيف:** إن كل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.
- \* **تحقيق الهدف:** لابد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره كيما يحقق أهدافه وبالتالي يصل إلى درجة الإشباع.
- \* **التكامل:** وكل نسق يجب أن يحافظ على التوافق والانسجام بين مكوناته، ووضع طرق لدرء الانحراف والتعامل معه، أي لابد له من المحافظة على وحدته وتماسكه.
- \* **المحافظة على النمط:** ويجب على كل نسق أن يحافظ بقدر الإمكان على حالة التوازن فيه. وعليه تم اختيار هذه النظرية لأنها تساعدنا على فهم وتفسير دور ووظائف المؤسسة المنوط بها تحقيقها اتجاه المجتمع التي تنشط فيه وذلك من خلال تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيقها للميزة التنافسية، باعتبار النظرية تدرس التنظيم على أنه نسق مفتوح يؤثر في بيئته الخارجية ويتأثر بها.

#### ب. نظرية Z: (وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI)

هي إحدى النظريات الحديثة في علم اجتماع المنظمات، وهي مستوحاة من النموذج الإداري الياباني. حيث "إن شهرة نظرية الإدارة اليابانية وتفوقها على كثير من الإدارات في العالم، تعزى إلى أسباب منها، مقدرة اليابانيين على إيجاد نوع من الإدارة يتناسب مع ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم، حيث استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة أوامره، حين يكون مسؤولاً عنها ومشاركتها في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة وكما أن رمز الوطنية عميق ومتغلغل في وجدان وفكر الأفراد اليابانيين"<sup>(1)</sup>.

#### \* خصائص المنظمات اليابانية<sup>(2)</sup>:

- توظيف دائم (مدى الحياة) أي ضمان الاستقرار والأمن الوظيفي.
- بطء في التقييم والترقية أي عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية

(1) عادل هشام محسن، إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ضوء نظرية (Z) اليابانية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 70، الجامعة المستنصرية، العراق، 2020، ص 114.

(2) وليم ج. أوشي، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، ترجمة: حسن محمد يس، مراجعة: رجي محمد الحسن، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1411هـ، ص 81، 82.

لأفراد التنظيم.

- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
- وسائل رقابة ضمنية.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- القيم المشتركة أي العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية.
- الاهتمام الشمولي (النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين).

يجمع النموذج الياباني في الإدارة (نظرية Z) مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم أوشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية.

حيث أن "المنظمات التي نمت وتطورت بشكل طبيعي في الولايات المتحدة ولكنها في الوقت نفسه تتصف بالعديد من الخصائص المشابهة للمؤسسات اليابانية، هي التي سيطلق عليها النوع (Z) من المنظمات. واختيار هذا الاسم يمثل إشارة مقصودة للتمييز الذي سبق أن وضعه دوغلاس مكجريجور (Douglas McGregor) بين النظريتين (x) و (y) في الإدارة"<sup>(1)</sup>.

يقول وليام أوشي في كتابه النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z: "أن المنظمات من النوع (Z) قد حققت قدرة رفيعة من الاتساق والتوافق في ثقافتها الداخلية. فيمكن تشبيه هذه المنظمات بالعشائر من حيث أنها تجمعات متألفة من الناس تمارس نشاطاً اقتصادياً وترتبط بين أفرادها العديد من الصلات"<sup>(2)</sup>.

\* ومن أهم مبادئ نظرية Z نذكر ما يلي:

تركز نظرية Z على الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين كما تركز على القيم كالولاء، الوفاء، الصداقة، الثقة... الخ<sup>(3)</sup>:

- توظيف دائم (مدى الحياة).
- المسؤولية فردية.
- عملية التقويم والترقية عملية بطيئة.

(1) وليم ج. أوشي، مرجع سابق، ص 96، 97.

(2) المرجع نفسه، ص 113.

(3) المرجع نفسه، ص 98، 114.

- مسار وظيفي غير متخصص.
  - إجراءات الرقابة ضمنية وغير رسمية.
  - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق التي تناسب أوضاع المنظمة وتنسجم مع سياستها.
  - المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
  - مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج.
  - العمل معاً بروح الجماعة وبفاعلية أكبر.
  - التحلي بروح الثقة المتبادلة القائمة على اليقين فيما بين الموظفين العاملين أنفسهم وفيما بينهم وبين الإدارة.
  - الحذق والمهارة (الرقعة والتهذيب في العلاقات) في المعاملة الإدارية.
  - علاقة الموظف بالمؤسسة ينبغي أن تكون من النوع البعيد المدى وأن يسودها قدر كبير من الثقة.
  - تحلي العاملين بمستوى رفيع من الاستقلال الشخصي والحرية.
  - التأكيد على الترابط فيما بين جو العمل والحياة الاجتماعية.
  - إضفاء الصبغة الاجتماعية وأقلمة الجميع للسعي نحو الهدف المشترك.
- تم اختيار هذه النظرية لأنها إحدى النظريات الحديثة والمهمة في علم اجتماع التنظيمات والتي تتلاءم مع موضوع إدارة الجودة الشاملة كونها تضم مجموعة من المبادئ الإدارية التي تعد القاسم المشترك بينهما ولأنهما ظهرا في نفس البيئة الاجتماعية للمجتمع الياباني، ومن أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
  - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
  - الاهتمام بالأفراد العاملين.
  - مشاركة العاملين في الإدارة.
  - العمل معاً بروح الجماعة.
  - الإدارة بالأهداف.
  - إضفاء الصبغة الاجتماعية للسعي نحو الهدف المشترك.

## 8. الدراسات السابقة:

من خلال البحث عن الدراسات السابقة لموضوع دراستنا الحالية تبين أنه هناك ندرة لهذا الموضوع في تخصص علم الاجتماع على وجه الخصوص لما يتميز به من خصوصية عن باقي التخصصات والعلوم، لأنه يعطى للموضوع صبغة سوسولوجية بخلاف المجالات الأخرى كالعلوم الاقتصادية مثلاً، وعليه سنتطرق إلى أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا هذه والتي أمكن الحصول عليها وهي:

الدراسة الأولى:

دراسة مُجَّد العيد ختيم بعنوان: أثر الانتقال من تأهيل الايزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2015.

أشارت الدراسة إلى ضرورة عدم الاكتفاء بالحصول على تأهيل الايزو والانتقال إلى نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث قدم الباحث ختيم مُجَّد العيد إشكاليته حول موضوعه بطرحه عدة تساؤلات فحواها أن المؤسسات تسعى من أجل تأهيل الايزو ومن ثمة الحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات ايزو واعتبار ذلك هدفا في حد ذاته، حيث اعتبر أن التأهيل مرحلة أولى تليها المرحلة الأهم ألا وهي تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

وصاغ الباحث إشكالية بحثه في سؤال جوهري هو:

ما مدى أثر الانتقال من تأهيل الايزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

أجريت الدراسة على مجتمع يتكون من كل المؤسسات الحاصلة على تأهيل الايزو 9001 إلى غاية نهاية 2014 والبالغ عددهم 1100 مؤسسة منها العمومية والخاصة وكذا المختلطة وذلك في 09 ولايات عبر الوطن، في الفترة الممتدة من أفريل 2014 إلى شهر ديسمبر 2015. حيث وزع 470 استبيان على 34 مؤسسة.

توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- لا يجب الاكتفاء بالحصول على تأهيل الايزو، بل العمل على اتخاذ قرار تبني نظام إدارة الجودة الشاملة واعتبار مرحلة التأهيل مرحلة أساسية لتسهيل العمل بهذا النظام في إطار علاقة تكاملية لدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- لا يتم الانتقال من تأهيل الايزو إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ما لم تلتزم كافة المستويات
- الإدارية في المؤسسة بتحقيق الجودة وخاصة الإدارة العليا.

### الدراسة الثانية:

دراسة عبد السلام طيب بعنوان: تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة المشروع وذلك باستخدام السياسات والاجراءات لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في سياق المشروع لضمان تلبية والتحقق من متطلبات المشروع. تدور مشكلة الدراسة حول دراسة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المشاريع ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق معايير (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المشروع (الوظائف الإدارية للمشروع)؟ وما مدى تحقق ذلك في مؤسسة الصناعات الحديدية - (EIM) تبسة؟

اعتمد الباحث من أجل معالجة موضوع هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد البحث التحليلي في توضيح وإبراز الإطار النظري، واعتمد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة، كما كان الاستبيان هو الأداة المستخدمة في عملية جمع المعلومات والبيانات من الواقع العملي.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) الكائنة بولاية تبسة، والعاملة في مجال إنجاز المشاريع، ويعود سبب اختيار هذه المؤسسة والعاملين فيها لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والتي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع الدراسة. واعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث البالغ عددها 44 عامل بالمؤسسة من إداريين وعمال في المشاريع، وهي عبارة عن حوالي (41%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوردتها في العناصر التالية:

- هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة.
- هناك توفر للوظائف الإدارية في المشروع في إنجاز المشاريع بوحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة.
- هناك تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع وذلك من خلال (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الميزة) في إنجاز المشاريع بوحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة.
- هناك دور وسيط لإدارة المشاريع في أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

### الدراسة الثالثة:

دراسة خديجة حريق بعنوان: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة باعتبار التدريب عنصر مهم جداً في عملية إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية حيث قدمت الباحثة إشكالية دراستها مسترسلة في ذلك أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات في تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في محيط يميزه التحولات السريعة سواء من حيث التطور في التكنولوجيا الحديثة، أو من حيث المزايا التنافسية للمؤسسات والعديد من الجوانب التي تستدعي المؤسسات إلى ضرورة التكيف مع التحولات التي تطرأ على محيطها الداخلي والخارجي، واقتصرت الدراسة على عنصر التدريب والذي يندرج تحت مبدأ التركيز على العاملين ضمن مبادئ إدارة

الجودة الشاملة لقياس دوره وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وعليه طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي للإشكالية على النحو التالي:

كيف يمكن للتدريب أن يحسن من جودة المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة لإبراز ماهية إدارة الجودة الشاملة وخاصة عنصر التدريب وكذا الميزة التنافسية، كما اعتمدت على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك للوقوف على موقع التدريب في المؤسسة الجزائرية.

حيث توصلت إلى جملة من النتائج نستعرضها في النقاط التالية:

- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، واختيار الأشخاص القابلين للتدريب، من أجل ضمان نتائج إيجابية للبرنامج المعد.
- يجب على المؤسسة أن تتوصل من خلال نتائج التدريب إلى العمل الجماعي الذي يضمن الجودة ويحقق الميزة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة تحتم على المسيرين إقران جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل مع جودة الموارد البشرية، لأن أحدهما يكمل الآخر.
- يعتبر التدريب في المؤسسة الجزائرية مفهوم كلاسيكي بحت، يأخذ مسار مستقيم، لا يحتمل التغير، ولا يربط مع أهداف المؤسسة.
- لا يعتبر المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، لأن التدريب في هذه الأخيرة عادة ودائماً عند التوظيف أو الترقية.

### تعقيب:

ركزت الباحثة في دراستها حول موضوع إدارة الجودة الشاملة على عنصر التدريب من أجل قياس دوره في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أننا نعتقد أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل عدة جوانب يستوجب قياسها في نفس الوقت من أجل الحكم على تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة من عدمه وكذا لقياس تنافسية المؤسسة من جهة أخرى، وهو ما أكدته نتائج

الدراسة التي توصلت إلى أن التدريب في المؤسسة الجزائرية يعتبر غير كاف لتحقيق الجودة، ومنه فهو غير كاف لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة منال عجابي بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" - قلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2017/2016.

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة المنشورة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ضمن الحقل السوسيولوجي تخصص تنظيم وعمل، حيث هدفت الدراسة إلى الاطلاع على واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتناولت الدراسة من خلال خمسة فصول الاطار المنهجي للدراسة والأدب النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وكذا الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل المعطيات، واستنتاج نتائج الدراسة.

طرح إشكالية الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز أهميتها وضرورة تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الحديث كأسلوب ومنهجية على أساسها تتحدد قوة المؤسسة وكذا مركزها التنافسي من أجل استمراريتها وبقائها في السوق الوطنية والدولية والانفتاح أمام المنافسة العالمية، وعليه تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وقامت الباحثة بتفكيكه إلى أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل تتبع المؤسسة الاقتصادية خطة استراتيجية متكاملة للجودة الشاملة تسعى من خلالها لتحقيق مكانة راقية في السوق؟

- هل هناك وعي من طرف العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟

- هل هناك عوائق تعترض إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية؟

تبنت الباحثة في المقاربة النظرية مجموعة من المداخل النظرية في إدارة الجودة الشاملة أهمها مدخل الرواد والمدخل الياباني في تحسين الجودة وهذه المداخل تعبر عن فلسفة إدارية تركز على مجموعة

من المبادئ الأساسية التي تساعد الإدارة على فهم العمليات المختلفة وقياس جودة أدائها. أما في الاقتراب المنهجي فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وذلك بغية توصيف الظاهرة المدروسة، وتوصيف البنية البشرية، وكذا توصيف البنية التسييرية. ويتكون مجتمع البحث من 446 عامل ضمن وحدة المصبرات الغذائية، مؤسسة عمر بن عمر، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثلت في 30% من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- المؤسسة تتبنى خطاً استراتيجياً متكاملًا للجودة الشاملة لتحقيق مكانة راقية في السوق.
- هناك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تعاني المؤسسة من بعض المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
- النتيجة العامة للدراسة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بطريقة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### تعقيب:

دراسة عجابي منال توصلت إلى نتائج مهمة في مجالي إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل وتفسير بيانات الدراسة، يمكن للمؤسسة الاستفادة منها من أجل تحسين تنافسيتها، كما استفدت أنا منها من الناحية النظرية وكذا من ناحية الدراسة الميدانية، فالدراستين يتناولان نفس الموضوع ونفس المنهجية في تحليل وتفسير البيانات، إلا أن الدراسة وخاصة أنها تندرج ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل مما يعني أنها ضمن الحقل السوسولوجي، فمن الناحية المنهجية للدراسة، الباحثة لم تعتمد على المقاربات النظرية السوسولوجية في دراستها كموجه تضبط معالم الدراسة السوسولوجية، كما أن الدراسة لم تعتمد على التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة في تحديد أبعادها وصياغة فرضياتها، وهنا يكمن أوجه الاختلاف بين دراسة عجابي منال ودراستنا الحالية.

حوصلة عامة:

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة نلاحظ أن جلها تندرج ضمن تخصصات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير أي أنه تم تناول موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية من منظور اقتصادي بحث، وباعتبار أن الدراسات السوسيولوجية تدرس ما هو كائن وموجود في الواقع وليس ما يفترض أن يكون، فالدراسة الحالية تختلف عن باقي الدراسات كونها دراسة تندرج ضمن الحقل السوسيولوجي وهي من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل لما يتفرد به من خصوصية عن باقي التخصصات والميادين، إذاً فالاختلاف بين الدراسة الحالية وبين أغلب الدراسات سألقة الذكر، هو الاختلاف الموجود بين تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل وبين التخصصات الأخرى، باستثناء دراسة عجايبي منال وقد تطرقنا إلى أوجه الشبه والاختلاف بين الدراستين.

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد

- I. أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
- II. إدارة الجودة الشاملة: المبادئ، الفوائد والمعوقات
- III. المواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000 ISO)

### خلاصة

## تمهيد:

عرف مفهوم إدارة الجودة تطوراً تدريجياً منذ نشأته إلى يومنا هذا، حيث شهد هذا المفهوم عدة تحديثات وتغييرات طرأت عليه، ويعود ذلك التغيير إلى التطور الذي عرفته مختلف المجالات والميادين التي تعنى بضمان الجودة كالتطور في الأساليب والأدوات، والاستراتيجيات وكذا بروز متغيرات وأبعاد جديدة في مفهوم إدارة الجودة.

بدأ التركيز على الجودة بمرحلة الفحص والاختبار ثم ضبط الجودة وبعدها تأكيد الجودة وصولاً إلى الفلسفة الإدارية الحديثة وهي إدارة الجودة الشاملة، هذا وبالموازاة مع ذلك ظهور بعض المنظمات الدولية التي تهتم بتطبيق معايير ضمان الجودة في المنظمات كالمنظمة العالمية للتقييس ISO، والتي من اختصاصها ضبط وتحديث معايير الجودة العالمية ومنح شهادة الأيزو للمؤسسات التي تلتزم بتطبيق هذه المعايير وتحقق جودة عالية من خلال منتجاتها وخدماتها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أفكارها ومبادئها والفوائد التي تجنيها المؤسسات من تطبيقها، كما سنعرج على ماهية المواصفات القياسية الدولية الأيزو ISO 9000 وأهداف وفوائد تطبيقها وكذا العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO 9000.

## I. أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة:

### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد فسّر (Hansen:1998) مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي<sup>(1)</sup>:

الشاملة Total: وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.

الجودة Quality: أي المطابقة للمتطلبات والتقاء توقعات الزبون.

الإدارة Management: أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تدار دوماً بدقة.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إدارة الجودة بحيث يكون كل شيء مستمراً في العمل.

ويعرف عمر وصفي عقيلي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج

<sup>(1)</sup> رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016، ص 25.

أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم"<sup>(1)</sup>.

تعرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) إدارة الجودة الشاملة من خلال المواصفة القياسية ISO 8402:1994 بأنها: "منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه مشاركة جميع منتسبي المنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع"<sup>(2)</sup>.

وقد عرف "جوزيف جوران" J.M. Joran إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء ويمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة"<sup>(3)</sup>.

## 2. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد اتسم مفهوم إدارة الجودة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلا شاملا لكافة الأبعاد المقترنة بتقديم السلع والخدمات ابتداء من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير. ومن خلال التطور الفكري والإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة مفاجئة، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى القرن

<sup>(1)</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

<sup>(2)</sup> لحبيب بلية، مرجع سابق، ص 24.

<sup>(3)</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 26.

الماضي، وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:

#### المرحلة الأولى: الفحص و الاختبار & Inspection & Test:

بدأت إدارة الجودة بنظام بسيط مبني على أساس قيام العمال بفحص المنتج النهائي للتأكد من انسجامه مع المواصفات والمعايير القياسية لذلك المنتج، وأي منتج معيب يتم العثور عليه يتم التخلص منه أو يعاد للتصنيع أو يتم بيعه بسعر منخفض.

#### المرحلة الثانية: سيطرة (ضبط) الجودة Quality Control:

كانت عملية الفحص والاختبار على جميع المنتجات في حال الإنتاج الكبير مكلفة جداً، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها، لذلك بدأ العمل خلال الفترة من (1930-1950) لإحلال التقنيات والأساليب الإحصائية للحد من ارتفاع التكلفة في عمليات فحص الجودة. وفي ضوء ذلك، بدأت مداخل الجودة تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات في المنتجات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس ومواصفات الجودة.

#### المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة Quality Assurance:

بدأت هذه المرحلة خلال الفترة من 1950 إلى 1970، بشكل لم تستبعد فيه سابقتها من المراحل، ولكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل، ويشمل مدخل تأكيد الجودة على مجموعة من الأنشطة والممارسات والوسائل التي صممت لتسهيل إدارة الجودة وتحسينها، مثل سياسة الجودة، والإجراءات وتعليمات العمل، والإجراءات التصحيحية أي مراجعة وتعديل إجراءات العمل.

#### المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

كان أول ظهور لهذا المفهوم بداية الثمانينيات من القرن الماضي. وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام 1985 في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بسبب شدة المنافسة بين الصناعات اليابانية والأمريكية وتفوق الصناعات اليابانية عليها واكتساحها للأسواق. وفي هذه المرحلة أصبح لإدارة الجودة سمات استراتيجية، حيث شملت على عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي تنفذه الإدارة العليا.

(1) حسين مجد الحراشنة، مرجع سابق، ص 20، 24.

### 3. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

#### أ. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة ككل وليس فقط جودة المنتج ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

- \* أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- \* كونها تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها بل واستباقها.
- \* تحسن كثيراً من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
- \* في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال، يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.
- \* تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- \* تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.
- \* تحدث طفرة إنتاجية، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- \* إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمر ضروري للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000 و ISO 14000.
- \* التغلب على العقبات التي تحول دون تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- \* تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- \* توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- \* تمكن العاملين من الحصول على مزيد من الدفع، حيث يدركون إمكاناتهم بشكل تام.
- \* إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام المنظمة.
- \* تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

(1) لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1432هـ/2011م، ص 95، 96.

### ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لفلسفة الجودة الشاملة عدة أهداف ومن أبرزها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- \* زيادة الأداء المؤسسي والتنافسي للشركة.
- \* زيادة مرونة الشركة في التعامل مع المتغيرات البيئية.
- \* ضمان التحسين المستمر لكافة قطاعات المنظمة.
- \* زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات الشركة.
- \* تحقيق الجودة على مستوى جميع الوحدات المؤسسية.
- \* التقليل من التكاليف على مستوى جميع الوحدات الإنتاجية.
- \* تقليص الوقت المطلوب في عمليات الإنتاج.

### 4. مكونات إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية، وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف مستوياتهم للتركيز على محاور اهتمام معينة وبالتالي إلى تبني استراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤوليات كل عمل من الأعمال وذلك على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

#### أ. الهدف:

- \* الخلو من العيوب.
- \* رضا المستفيد.
- \* إنتاج منتج صحيح من أول مرة.

#### ب. محاور الاهتمام:

- \* ثقافة وفلسفة المؤسسة.
- \* العمليات والنظم.
- \* المستفيدون.

<sup>(1)</sup> نادية فاطمة الزهراء مالكي، قريش بن علال، سهيلة غماري، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 483.

<sup>(2)</sup> دمنغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 84، 85.

- \* الموردون.
- \* التحسين المستمر.
- \* اندماج كل العاملين في المؤسسة في أعمال الجودة.
- \* تحديد وإيضاح إجراءات العمل.

### ج. الاستراتيجية:

- \* التوجه نحو هدف موضوعي طويل المدى.
- \* ضبط تكلفة الجودة.
- \* اتخاذ اللازم من الإجراءات الوقائية.
- \* التأكيد باستمرار على ضمان الجودة.
- \* حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية.
- \* الإدارة العليا.

### د. مسؤولية التنفيذ:

- \* فرق العمل.
- \* مشاركة كل العاملين.

## 5. مراحل تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عدد من المراحل التي ستسهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لتقبل فلسفة الجودة الشاملة، بحيث لا يتم البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة التي تسبقها ونجاح تام ويمكن توضيح هذه المراحل كالتالي<sup>(1)</sup>:

### أ. المرحلة الصفرية:

- \* الإدارة العليا تتبنى.
- \* الإدارة العليا تتدرب.
- \* غرس ثقافة الجودة الشاملة.

### ب. المرحلة الأولى: التخطيط

- \* تحليل مركز المنظمة في مجال نشاطها استراتيجي.

(1) ديمغ وروبيرت هاغستروم، مرجع سابق، ص 101،99.

- \* ترجمة توقعات المستفيدين لخصائص الجودة.
- \* ترجمة الأهداف والمهام.
- \* تقييم الاستراتيجيات واختيار الأنسب.
- \* تصميم خطة التنفيذ متضمنة المهام والموارد والمعايير.
- \* تشكيل فرق العمل وتدريبها.
- \* تحديد الأدوار.
- \* جدولة أنشطة فرق العمل.

### ج. المرحلة الثانية: التنفيذ

- \* تحديد سبل التميز.
- \* تقييم أداء المنظمة وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج للتحسين.
- \* تحديد طرق التحسين المستمر.

### د. المرحلة الثالثة: عرض النتائج

- \* المنسق يعرض النتائج على مجلس الإدارة.
- \* دعوة الموردين والمستفيدين لاجتماعات استعراض النتائج ومناقشة دور كل طرف في تعزيزها.

### هـ. المرحلة الرابعة: التقييم

- \* استحضار المعايير.
- \* تحليل الانحرافات.
- \* اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 6. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسات، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة، عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

وقد أوجز فيصل الحداد بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

(1) محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02، الرياض، السعودية، 1432هـ/2011م، ص 18، 19.

- \* ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تغيير الكثير من اللوائح والأعمال الروتينية.
- \* ضرورة وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق، وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم.
- \* تعاون الأقسام كافة في المؤسسة وتنسيق جهودها.
- \* ضرورة إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات، وتدريب العاملين عليها.
- \* ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى قاعدة موثوقة من البيانات والمعلومات.
- \* منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل.
- \* ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للعاملين.
- \* التدريب المستمر للعاملين.
- \* الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها.

## II. إدارة الجودة الشاملة المبادئ، الفوائد، والمعوقات:

### 1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:

#### أ. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- لقد اتفق العديد من الباحثين والكتاب على عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة تمثل مبادئها ويمكن توضيح أهم هذه الأبعاد فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- \* القيادة في الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الواضح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

(1) نصر الدين بن مسعود، زينب بلحريزي، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 207، 208.

- \* **التركيز على العملاء:** يعد التركيز على العملاء الهدف الذي تسعى له المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق رضا الزبون وتوفير السلع والخدمات التي تلبى احتياجاتهم وتعزز من رغبتهم في استخدام السلعة أو الخدمة.
- \* **التركيز على العاملين:** يعد العنصر البشري أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة وتنفيذ هذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم.
- \* **التحسين المستمر:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في طريقة أو أسلوب الأفراد العاملين في ترجمة عملهم، الأمر الذي يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل.
- \* **التخطيط الاستراتيجي:** ويعد مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وانجاز أهداف المؤسسة، وتعديل الخطة الاستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات للتوجه نحو أهداف الجودة.
- \* **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- \* **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.

#### ب. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

نتحدث عن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و يمكن التطرق إليها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- \* التزام الإدارة العليا.
- \* التوجه بالعميل.
- \* تصميم المنتجات يؤدي للجودة.

(1) أعمر عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 44.

- \* تصميم عمليات الإنتاج تؤدي للجودة.
- \* السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة.
- \* تطوير مشاركة الموردين.
- \* خدمة العميل والتوزيع والتركيب.
- \* بناء فرق عمل ممكنة.
- \* الأداء وفقا للمقاييس الدولية.
- \* التعاون من أجل التحسين المستمر.
- \* الجودة ليس لها نهاية وتطبيقها على كل المستويات أمر لا بد منه.
- \* عدم مركزية إدارية.

## 2. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة، وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها<sup>(1)</sup>:

- \* تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
  - \* رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
  - \* تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
  - \* العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
  - \* زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.
- كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:
- \* استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
  - \* تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.

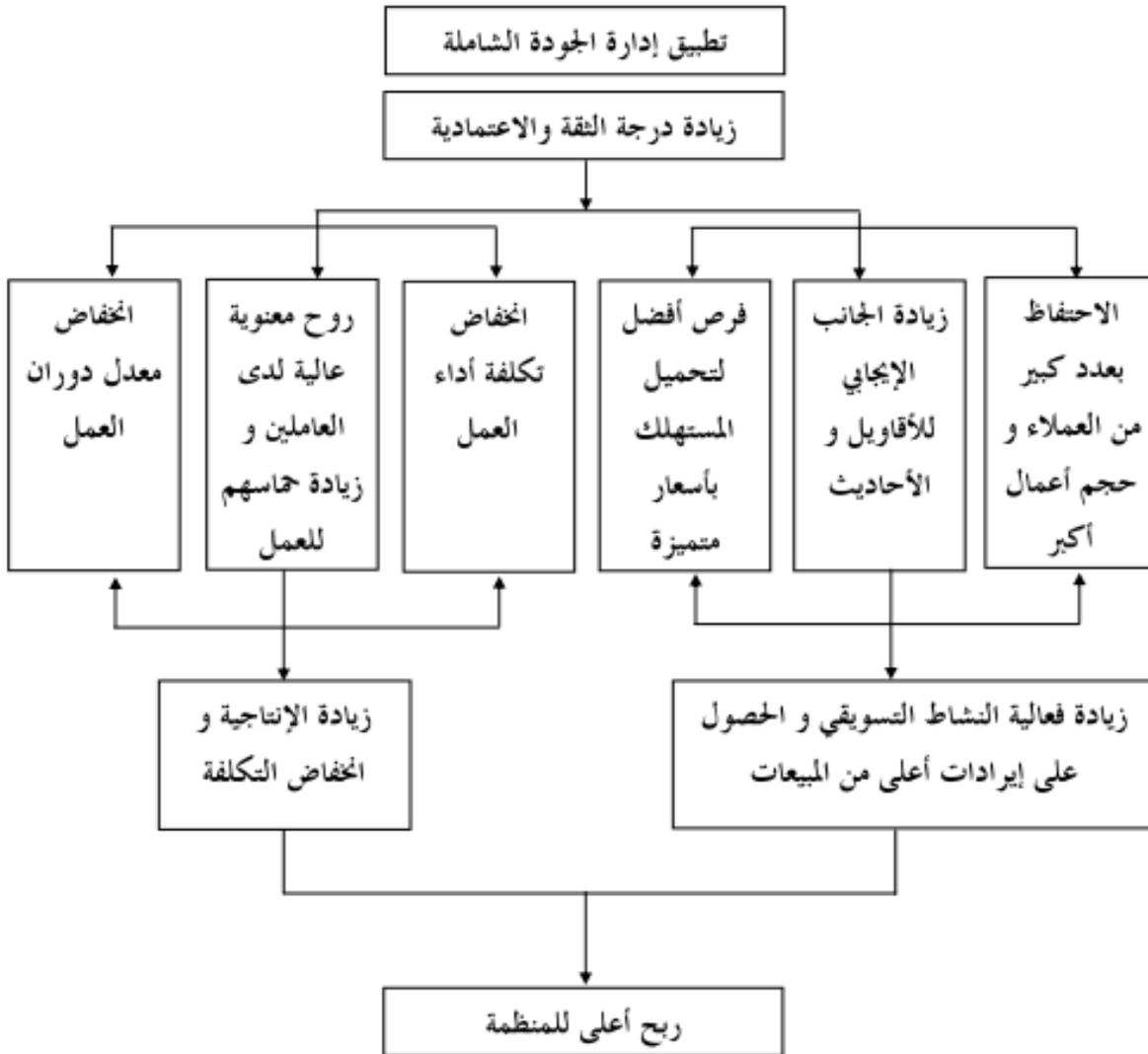
(1) سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1430هـ/2010م، ص 187.

\* توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.

\* إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم 02: يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرحمان فيلاي، الجودة الشاملة: الأدوات وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى

العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 13، 14 ديسمبر

2010، ص 18.

كما أن عدم تطبيق خطوات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة سواء كانت إنتاجية أو

خدماتية، سينجر عنها معوقات وظيفية تجعل المنظمة عاجزة عن لعب أدوارها، وفي تلبية احتياجات المجتمع المتطورة والمتزايدة باستمرار، خاصة مع التغيرات التي طرأت على المجتمعات لكونها أصبحت تتطلع إلى كل ما هو جديد، وبالموازاة مع الانفتاح على السوق العالمية، وبرز منافسة ما بين الشركات المحلية والعالمية. فإن عدم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتسبب في<sup>(1)</sup>:

- \* زيادة التكاليف.
- \* إعادة التخطيط.
- \* وقت ضائع.
- \* زيادة ضغوط العمل.
- \* زيادة في الأخطاء والمشاكل.
- \* مخاطر العمل.
- \* عدم تحقيق الربحية المرجوة.
- \* عدم رضا العميل.
- \* انخفاض الروح المعنوية.
- \* مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.

### 3. عيوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى نقاد إدارة الجودة الشاملة أن تطبيق مبادئها قد يتسبب في عيوب عديدة يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- \* تطبيق التغير في القيادات في الأجهزة الإدارية يؤثر على مدى استيعاب النماذج المعتمدة.
- \* عدم التفرقة ما بين التدريب والتعليم يؤدي إلى صعوبة تحديد الاحتياجات.
- \* عدم توفر المعلومات الكافية يعتبر عائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- \* قلة توفر النموذج المثالي للتنظيم الإداري في تطبيق الجودة الشاملة.
- \* طول الوقت لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.

(1) موسى كاف، بلخيري مراد، إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتسيير المنظمات المعاصرة-مدخل نظري-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص 596، 597.

(2) المرجع نفسه، ص 597.

\* تعذر وجود معيار كمي للمخرجات مما يشكل صعوبة في قياس أداء المؤسسات.

#### 4. عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة:

يرى معهد الجودة الفيدرالي أنه حتى يتم التطبيق الناجح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر مجموعة من العوامل، من أهمها<sup>(1)</sup>:

\* توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه.

\* توجيه التركيز على العميل المستفيد.

\* التخطيط طويل المدى.

\* تدريب الموظفين وإعطاؤهم الفرص للفخر بأدائهم المتميز.

\* ضمان التحسين المستمر للجودة.

\* قياس الأداء وتحليل مواصفات المنتج وعمليات الإنتاج.

\* تنمية روح الفريق، وإعطاء الموظفين السلطة اللازمة، لأداء أعمالهم.

#### 5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في الواقع إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات تطبيق الجودة في المنظمة بشكل عام، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي<sup>(2)</sup>:

أ. مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.

ب. قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة.

ج. الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.

د. وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.

(1) مهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 101، 102.

(2) لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 140، 147.

- هـ. التخوف من تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى عدم إدراك الفوائد والمزايا التي تنجر عن تطبيقها.
- و. تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة بالمنظمة، يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين.
- ز. قصور عمليات تدريب العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ح. عدم الاهتمام بالوقت وبالجدية في العمل وإتقانه، وسيادة التواكل والارتجالية وسيطرة المحسوبية والشخصانية في علاقات العمل.
- ط. غياب روح الفريق، خاصة وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
- ي. غياب وقصور الإدارة بالمشاركة، ومركزية السلطة.
- ك. عدم فاعلية الاتصالات بين المستويات الإدارية.
- ل. عدم الاهتمام بالجوانب الانسانية في العمل.

### III. المواصفات القياسية الدولية إيزو ISO 9000:

#### 1. نظام الجودة إيزو ISO 9000:

إن نظام إدارة الجودة في سلسلة مواصفات الإيزو 9000 هو مجرد بداية فهذه المواصفات هي أسس مجردة لتأكيد الجودة، وإن بلوغ مستوى عالمي للجودة قد لا يكون ممكنا بدون الإيزو 9000، ولكن التوافق مع مواصفة الإيزو بحد ذاته لا يؤكد ناتجا عالي للجودة. إنه يؤكد على سلامة النظام الذي يفرز المنتج، والقبول العالمي لهذا النظام من جانب العملاء، لكنه ليس شرطا لجودة المنتج<sup>(1)</sup>.

ويمكن تعريف الإيزو 9000 بأنها: "عبارة عن مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي منظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة"<sup>(2)</sup>.

وعرفها Krajewski & Rittman "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة التي تتطابق فيه

(1) جمال خنشور، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - تكامل أم تماثل -، مجلة العلوم الانسانية، العدد 23، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص 312.

(2) لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 111.

جميع المتطلبات وبما يلائم طبيعة عمل المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 2. المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000:

تتكون المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000 من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكد الجودة، وهي<sup>(2)</sup>:

أ. المواصفة الأولى: إيزو 9000: هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001، والإيزو 9002، والإيزو 9003.

ب. المواصفة الثانية: إيزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة، وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح عنصرا حيويا للزبائن الذين يطلبون منتجات بلا أخطاء.

ج. المواصفة الثالثة: إيزو 9002: تتناول نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتكيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضم 18 عنصرا من عناصر الجودة المنتجات والخدمات في هذه المواصفة تكون قد صممت وفحصت وسوقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظام الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم الجودة لمنتجات جديدة.

د. المواصفة الرابعة: إيزو 9003: تخص المؤسسات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار.

هـ. المواصفة الخامسة: إيزو 9004: تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، والمرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة. وهي بذلك تختلف جذريا عن المواصفات 9001، 9002، 9003 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة الالتزام من المورد أو المصنع تجاه الزبون، الصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.

<sup>(1)</sup> مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 33.

<sup>(2)</sup> جمال خنشور، خير الدين جمعة، المرجع السابق، ص 313، 314.

### 3. أهداف تطبيق نظام الجودة إيزو ISO 9000:

أ. الأهداف الداخلية: وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

- \* قياس الأداء والتطور.
- \* تحقيق فعالية العمليات الداخلية من خلال تحقيق التحسين المستمر.
- \* التجانس والتكامل بين جميع الوظائف والأنظمة داخل المؤسسة.
- \* تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة.
- \* تخفيض التكاليف المتعلقة بالجودة.
- \* مشاركة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. الأهداف الخارجية: وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

- \* قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن.
- \* قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التميز في الأداء وتحقيق الفعالية.
- \* القدرة على دخول أسواق جديدة بإنتاج منتجات وخدمات ذات مواصفات عالمية.
- \* تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح بالمؤسسة.
- \* إعطاء قيمة للمؤسسة وتعزيز أهمية نظام إدارة الجودة بها.

### 4. فوائد تطبيق نظام الجودة إيزو ISO 9000:

- لقد أصبحت شهادة ISO 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O)، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها.
- وتتمثل أهم فوائد تطبيق نظام الجودة إيزو ISO 9000 فيما يلي<sup>(3)</sup>:
- أ. توفير النظام ميزة تنافسية للمنظمات الحاصلة على الشهادة.
  - ب. زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتماً إلى زيادة رضا العملاء.

(1) مريم بربوشة، أثر تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 382، 383.

(2) المرجع نفسه.

(3) حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 101، 103.

- ج. دخول أسواق عالمية جديدة وزيادة الحصة السوقية.
- د. زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع.
- هـ. تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الفاقد والتالف ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
- و. تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.
- ز. ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- ح. بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفؤ للبيانات.
- ط. تعطي المواصفة القدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء.
- ي. يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.
- ك. يمنح العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية.

## 5. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO 9000:

### أ. أوجه الاختلاف والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو ISO 9000:

كثيرا ما يحدث الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الإيزو (ISO) International Organization for Standardization أي المنظمة العالمية للتقييس، والتي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة للجودة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتمثل أهم أوجه الاختلاف والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو في ما يلي<sup>(1)</sup>:

\* إن المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تتعامل مع زبائنها بصفة غير مباشرة، وذلك بتطبيق مواصفات المعايير الدولية للجودة في منتجاتها.

\* في حين أن المؤسسات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة تتعامل مباشرة مع العملاء وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمتطلباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها لهم.

(1) عبد الرحمان فيلاي، مرجع سابق، ص 6.

- \* إن الحصول على شهادة الإيزو ما هي إلا مرحلة أولية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أشمل وأعم بحيث ترى المؤسسة كنظام متكامل من حيث الأنشطة والعمليات والجوانب الفنية والإدارية، بينما الإيزو تركز خاصة على الجوانب الفنية والإدارية.
  - \* أن المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة للتفتت والمراجعة الدورية من قبل هيئة المقاييس الدولية للتأكد بمدى التزامها، بينما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فهي غير ملزمة بذلك وحررة في تصرفاتها.
  - \* إن الشركات الصغيرة تسعى للحصول على شهادة الإيزو أملا منها في فتح أسواق جديدة، بينما الشركات الكبرى والدولية تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز مركزها التنافسي بالتعامل المباشر مع زبائنها.
  - \* يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الإيزو دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - \* ويمكن للمؤسسة أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو.
  - \* كما يمكن للمؤسسة أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على شهادة الإيزو.
- على ضوء ما سبق، نظاما الإيزو وإدارة الجودة الشاملة (TQM) متكاملان وليس متعارضان. ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية الإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000

إيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
1 - ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء.	1 - موجهة بالعملاء.
2 - قد لا تمثل جزءاً متكاملاً من استراتيجية المؤسسة.	2 - تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة.
3 - موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.	3 - موجهة بفلسفة، أدوات، وأساليب شاملة.
4 - التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.	4 - التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة.
5 - يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.	5 - تشمل جميع الأقسام، الإدارات، الوحدات، والمستويات التنظيمية.
6 - يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	6 - يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد.
7 - قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	7 - تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.
8 - تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير.	8 - تتبنى التغيير المستمر لاسيما في الثقافة التنظيمية.

**المصدر:** فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 79.

ب. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM ونظام إدارة الجودة ISO 9000:

إن البحث في العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية ISO TC 176 بالتحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حتى أصبحت هذه

المبادئ فيما بعد، أساساً مهماً تم الاستناد إليه عند أداء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 ، والمبادئ هي<sup>(1)</sup>:

- \* **التأكيد على المستهلك:** ويقصد بذلك أن المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلكين في استمرارها ونجاحها، من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها، سواء كان ذلك قبل عملية الإنتاج أو بعدها.
- \* **التأكيد على القيادة:** ويقصد بالتأكيد أن قيادة المنظمة تتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك، والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.
- \* **مشاركة العاملين:** ويقصد بالمشاركة أن العاملين في جميع المستويات هم أساس استمرارية العمل في المنظمة، لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنظمة.
- \* **مدخل العملية:** ويقصد به أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- \* **اعتماد مدخل النظم في الإدارة:** ويقصد بذلك أن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم، يساعد إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- \* **اعتماد مبدأ التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر لأداء المهام في المنظمة، ينبغي أن يظل هدفاً ثابتاً ومستمراً في تصور إدارة المنظمة.
- \* **اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الفاعلة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات والحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيداً عن التخمين.
- \* **اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** من المعروف أن بين إدارة المنظمة والمجهزين علاقات وتعاقبات مختلفة، الغرض منها تأمين المتطلبات اللازمة للمنظمة وتحقيق غايات المجهزين، وأن توحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفؤ يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما.

(1) سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 279، 280.

### خلاصة:

إذن من خلال ما سبق نستخلص بأن نظام إدارة الجودة الشاملة، يعد أحد المداخل الإدارية والفلسفية التي تقوم على أساس تطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية جديدة وتحسين الأداء في كل مجالات عمل المؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين.

لذلك فقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في مختلف العمليات، وأصبح الاهتمام بها يتطلب تركيز وتأكيد على دعم والتزام القيادة في الإدارة العليا وتحقيق رضا العملاء وكذا التركيز على تمكين ومشاركة كافة الأفراد العاملين. وهذا يدعو المؤسسة إلى السعي لتوفير الظروف والمناخ الملائم لذلك، وتطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والخدمة.

كما نستخلص بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبحت أساساً مهماً تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000، وهو ما يعني أن نظاماً الإيزو وإدارة الجودة الشاملة متكاملان وليس متعارضان.

## الفصل الثالث: الميزة التنافسية

### تمهيد

1. مفهوم الميزة التنافسية
2. نشأة الميزة التنافسية
3. أبعاد الميزة التنافسية
4. خصائص وأهداف الميزة التنافسية
5. سمات الميزة التنافسية
6. الاستراتيجية التنافسية وأنواعها
7. محددات الميزة التنافسية
8. مصادر الميزة التنافسية
9. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
10. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

### خلاصة

## تمهيد:

إن ما تتسم به الأسواق المحلية والعالمية من حدة المنافسة وتزايد عدد المؤسسات والشركات التي تسعى إلى ولوج السوق العالمية الحرة جعلها تعيد التفكير في استراتيجيات تنافسية حديثة تستطيع من خلالها جذب انتباه العملاء، فهم يلعبون الدور الأكبر في بقاء واستقرار هذه المؤسسات، ولكي تبقى هذه المؤسسات في دائرة المنافسة كان لابد لها من تغيير مفاهيمها اتجاه الجودة والعملاء.

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة، وأصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصبود في هذه المنافسة سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو تخفيض التكاليف أو سعر السلعة أو الاستجابة السريعة عن طريق تقليص الوقت أو توفير الأمان في المنتج والخدمة المقدمة وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية تضمن بقاء واستمرار المؤسسات في محور المنافسة.

## 1. مفهوم الميزة التنافسية:

إن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماماً والمتفق عليه حول الميزة التنافسية وبصورة عامة يمكن ذكر مجموعة من التعاريف الآتية<sup>(1)</sup>:

فالميزة التنافسية عند McGahan هي: "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين".

وينطلق Rappaport كلفويا في تعريفه للميزة التنافسية، "فمتى ما استطاعت المنظمة من تقليص كلفها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف، فأنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن".

ويتفق Lynch مع Fahey في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة، يمكن عده ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية عند Lynch هي "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية

(1) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1433هـ/2012م، ص 79، 80.

المنافسين"، وعند Fahey هي "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".

وينطلق Pitts & Lei من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها".

من التعاريف التي أعطيت لها أيضاً ما يلي:

يعرف عبد الله حسن مسلم الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين، باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق، لإرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الربائين بشكل يختلف أو يزيد عنهم"<sup>(1)</sup>.

ويعرفها عبد الستار محمد علي "إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"<sup>(2)</sup>.

## 2. نشأة الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تنتج أساساً عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للربائين وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع

(1) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

1436هـ/2015م، ص 119، 120

(2) المرجع نفسه.

قوتهم.

انطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات 1980، 1985...، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها<sup>(1)</sup>.

### 3. أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز مزاياها التنافسية. حيث تتمثل أهم هذه الأبعاد في<sup>(2)</sup>:

أ. **التكلفة:** هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في الصناعة نفسها. والتي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر أساساً لتحقيق نجاحها وتفوقها.

ب. **الجودة:** تتمثل الجودة في تحسين وتطوير العمليات والأداء وتقليل التكاليف والتحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، ويشير (Karjewski and Ritzman) إلى أن الزبائن يرغبون في المنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

ج. **الإبداع:** هو تحقيق التطور والعمل الخلاق لما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد سبل جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، كما أنه يعتبر أساس نجاح وتفوق المنظمات.

د. **الاستجابة للزبائن:** تعتبر القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن

<sup>(1)</sup> فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 09، العدد 01، مركز البصيرة للأبحاث والاستشارات وخدمات التعلم، الجزائر، 2009، ص 94.

<sup>(2)</sup> نهاد بوشريط، منصف ميكاويب، مرجع سابق، ص 560، 559.

بأقصر وقت ممكن، وهناك ثلاث أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، هـ. التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

وفي مراجع أخرى تم إضافة الأبعاد التالية:

- أ. **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي مع المتغيرات البيئية وعمليات الطلب، وتعرف كذلك بأنها القدرة على الاستجابة للمتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي لذا فهي تشمل الآتي<sup>(1)</sup>:
- \* مرونة المقدار.
  - \* مرونة المنتج المزيج.

ب. **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعداً تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية<sup>(2)</sup>.

كما أضاف ظاهر النويران الأبعاد التالية<sup>(3)</sup>:

- أ. **الربحية:** هي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة. كما أن الربحية هي مقدار الفرق بين الإيرادات التي تحصل عليها الشركة من مبيعات السلع والخدمات المقدمة للعملاء وبين النفقات التي تتحملها الشركة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات بالإضافة إلى نفقات خدمات ما بعد البيع.
- ب. **الحصة السوقية:** هي نسبة مبيعات الشركة مقارنة بالمبيعات الإجمالية للقطاع الذي تنتمي إليه الشركة، أو المقارنة مع مبيعات الشركة المنافسة وخاصة أكبر ثلاث منافسين.

(1) عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 187، 188.

(2) عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 72.

(3) ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 123.

ج. القدرة التصديرية: هي قدرة الشركة على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات في الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في نقل المنتجات وضمان وصولها بالجودة المطلوبة إلى المستهلك في الأسواق الخارجية.

والجدول التالي يبرز أبعاد الميزة التنافسية حسب كل باحث على حدى:

**جدول رقم 02: أبعاد الميزة التنافسية**

الباحثون	الأبعاد
Evas 1993	الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة والإبداع.
Certo peter 1995	التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية.
Mintezberg, quinn1996	الجودة، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم.
Krajewski, ritzmen1996	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
Best 1997	التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الإبداع.
Slact et al1998	التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية والإبداع.
Macmillan tampo 2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت والتكنولوجيا.

**المصدر:** إلهام مرزوقي، دور وأهمية تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

دراسة ميدانية بمؤسسة عطابي للبلاط - برهوم المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص 24.

**4. خصائص وأهداف الميزة التنافسية:**

**أ. خصائص الميزة التنافسية:**

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي<sup>(1)</sup>:

(1) عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 99، 100.

- \* **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.
- \* **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر، ثم تليها مرحلة التبنى، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد وتفقد خلالها صفتها كميزة، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى.
- \* **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.
- \* **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.
- \* **تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.
- \* **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

#### ب. أهداف الميزة التنافسية:

- أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد، وتشجعها على المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال الميزة التنافسية هي<sup>(1)</sup>:
- \* **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى المرور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات المؤسسة،

(1) عتيقة حرايرية، مرجع سابق، ص 100، 101.

فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق العملاء، والانفتاح ليس فقط على العملاء، بل حتى على المنافسين والموردين.

\* **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل:

- **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.

- **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

- **زيادة الدخل:** الأجور، المكافآت.

\* **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

\* **الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وإمكانية التميز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

## 5. سمات الميزة التنافسية:

إن المنظمة التي تحقق ميزة تنافسية تمتاز بسمات عن باقي المنافسين وتتمثل هذه السمات في<sup>(1)</sup>:

أ. خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات لدى العملاء.

ب. تتحقق من حجم العائد على العملاء.

ج. تؤثر على المنافسين من خلال توجه العميل لتلك الميزة لدى المنظمة دون المنافسين.

د. تصنف من خلال العملاء وفقاً لطبيعة العائد المتحصل عليه.

## 6. الاستراتيجية التنافسية وأنواعها:

### أ. الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من الناحية التاريخية قديم وعريق حيث يعود أصله إلى اليونان الذين كانوا يطلقونه على فن الجنرال أو فن الحرب، فهي مشتقة من فعل (Strategoos) الذي يعني

<sup>(1)</sup> بمجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 173، 174.

تطبيق خطة لتدمير العدو، وعرفها القاموس على أنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، ومن ثم انتشر استخدامها وتطورت مفاهيمها في مجالات أخرى وبصورة خاصة في منظمات الأعمال وذلك بهدف تحقق الربحية ومواجهة المنافسين.

ففي بداية الستينيات من القرن الماضي عرف Chandler الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>(1)</sup>.

### ب. الاستراتيجية التنافسية:

يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية والتي وضعها Porter (1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق، وإن اختيار أي من تلك الاستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية. وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس والتي تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية<sup>(2)</sup>:

- \* **طريقة التنافس:** وهي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق استراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.
- \* **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.
- \* **أساس التنافس:** يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

### ج. أنواع الاستراتيجية التنافسية:

لقد اقترح Michel Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي<sup>(3)</sup>:

(1) أمين بن سعيد، أحمد زغدار، دور إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06، جامعة الوادي، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 10، 11.

(2) مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 116، 117.

(3) محمد معارف، نضيرة بسوح، عز الدين نزعى، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10، 11 نوفمبر 2009، ص 9.

استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكلفة)، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز ويرجع وصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي مؤسسة بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم.

\* **استراتيجية خفض التكلفة (الهيمنة الشاملة بالتكاليف):** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.

\* **استراتيجية التميز:** وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال: تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء.

\* **استراتيجية التركيز:** وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسمى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز.

## 7. محددات الميزة التنافسية:

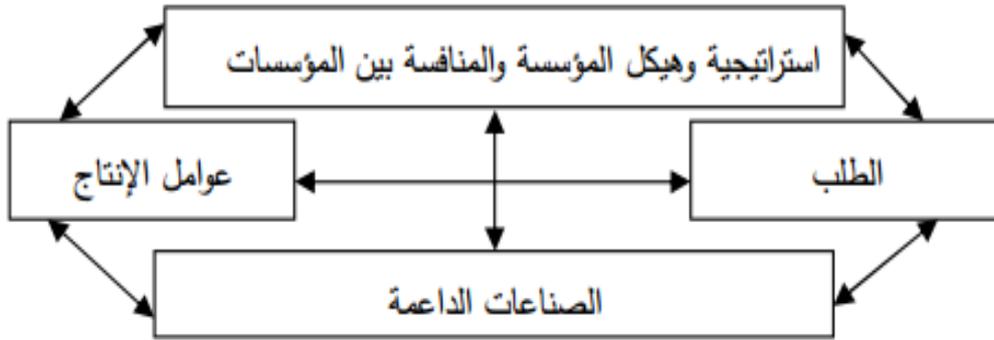
محددات الميزة التنافسية لبورتر وتتمثل في أربعة عناصر هي<sup>(1)</sup>:

أ. **كمية ونوعية عناصر الإنتاج:** حيث تم التمييز بين نوعين من عناصر الإنتاج: العناصر الطبيعية الموروثة كالعامل ورأس المال والأرض، وعناصر منتجة تسمى بعوامل الإنتاج المتقدمة كرأس المال البشري، المؤسسات العلمية المتطورة، البنى التحتية الحديثة... الخ. بورتر يعتمد على العناصر المنتجة. فهذه الأخيرة يمكن خلقها، كما أنها تساهم في تحقيق مزايا تنافسية ذات مستوى أعلى من الموارد الطبيعية التي تخلق مزايا تنافسية غير ثابتة.

(1) سامية جدو، قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء 03، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 535، 536.

- ب. أوضاع وظروف الطلب الداخلي: فالمؤسسة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية إذا كان المشتريين متطلبين لأن ذلك يفرض عليها تحسين نوعية ومواصفات منتجاتها، كما أن سعة السوق الداخلية يحفز المؤسسات على تسريع التجديد وتكثيف الاستثمارات.
- ج. دور الصناعات المغذية والمكملة: فوجود قطاعات موردة ذات قدرة تنافسية على مستوى السوق العالمي، يمكن المؤسسة من الوصول بسرعة إلى الموارد المختلفة.
- د. المنافسة المحلية بين المؤسسات: وجود منافسة شديدة في السوق المحلية تعمل على تحقيق قدرة عالية على المنافسة داخل القطاع المعني وبالتالي النجاح في السوق العالمية.

شكل رقم 03: يبين محددات الميزة التنافسية لبورتر



المصدر: سامية جدو، مرجع سابق، ص 536.

8. مصادر الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية والخارجية للمنظمة، إن هذا يعني إن مصادر الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل قدرات ومهارات المنظمة ومواردها، وخارجية وتمثل البيئة العامة وبيئة المهمة. ويمكن إجمال أهم مصادر الميزة التنافسية كما حددها عدد من الباحثين بالآتي<sup>(1)</sup>:

- أ. التكاليف المنخفضة: يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقديمها منتجات، خدمات ذات أسعار منخفضة أو بنفس الأسعار.

(1) علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1430هـ/2009م، ص 113، 115.

- ب. الخدمة المميزة: ويقصد بها تقديم المنظمة المنتجات، وخدمات متميزة بحيث تتولد القناعة التامة لدى الزبون به ويفضلها على بقية المنتجات المنافسة وكذلك بإضافة خصائص ومزايا هامة في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- ج. التكنولوجيا والأداء العالي: وتتمثل بإنتاج المنظمة لمنتجات، خدمات متميزة ذات مستويات مرتفعة من الأداء والخدمة والنمو لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها.
- د. الجودة: وتشير الجودة إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات والخدمات للوظيفة والاستخدام، وتتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية ومستوى من المعولية (Reliability) يصعب على المنظمات المنافسة محاكاتها.
- هـ. النمو: ويكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديمها منتجات جديدة إلى أسواق جديدة مما ينعكس على نمو حصتها في السوق.
- و. الوقت: قد يكون الوقت مصدرا من مصادر الميزة التنافسية تتنافس من خلاله المنظمات وخاصة عند تقديمها منتجات جديدة إلى السوق حيث يؤدي الوقت دورا هاما بسبب التغييرات السريعة في الأسواق مما يتطلب الاستجابة السريعة لها.
- وقد حدد كل من hayes و wheel wtigh أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: يوضح المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين.	الكلفة
تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.	النوعية
تتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب.	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.	المرونة
تقديم منتجات جديدة.	الابتكارية

المصدر: عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 123.

## 9. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي<sup>(1)</sup>:

أ. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

\* مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

\* مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث أن تعدد المصادر لا يدل على جودة الميزة التنافسية ما لم تتصف بالخصائص التالية:

\* يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين.

\* يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية صعبة التقليد، بمعنى أن تضيي المنظمة نوعا من الضباية على مصادرها (الكفاءات والموارد، المعلومات، المعارف...) التي أدت إلى تكوين الميزة.

\* يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال.

ج. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية، ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.

(1) عيسى يحة، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، المجلد 06، العدد 06، جامعة البليدة 2، الجزائر، السنة غير مذكورة، ص 217.

## 10. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات لأنها تسمح بتحقيق رضا العملاء وولائهم للمؤسسة، وذلك ما يسمح بتحقيق حصص سوقية أكبر، وإدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الجودة وتقديم قيمة أكبر للعملاء، بهدف الارتقاء بالأداء وتنمية المهارات التسويقية. باعتبار أن التميز في الأداء من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فلا يتحقق ذلك إلا إذا عم الالتزام بالأداء على جميع المستويات (المدخلات، المخرجات، العمليات)، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله إلى تحقيق رضا المستهلك.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمكن المؤسسة من تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية التي تعتبر كشرط أساسي لقبول المنتج في الأسواق المحلية والدولية، وتمكنها من زيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وذلك ما يمكنها من الاستمرارية والبقاء<sup>(1)</sup>.

### خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص بأن الميزة التنافسية هي تحقيق أو اكتساب المؤسسة لخاصية ما أو قدرتها على التفرد بشيء يختلف عن بقية المنافسين من خلال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، وعليه فإن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية لا يعني بالضرورة اكتسابها لشيء مادي ملموس أو غير مادي بل هو خليط بينهما كتحقيق جودة المنتج وتخفيض التكاليف مثلاً، وهي القدرة على جذب العملاء وذلك بضمان جودة المنتج أو الخدمة... إلخ، وتتحقق الميزة التنافسية باهتمام المؤسسة بالعميل وتلبية رغباته، تحقيق الجودة، تخفيض التكاليف، الإبداع والابتكار، وهذا ما يمكن المؤسسة من ولوج الأسواق المحلية والعالمية، وبذلك رفع حصتها السوقية وتعزيز سمعتها ومكانتها لدى العملاء، وبالتالي تعظيم أرباحها وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

(1) عبد الرحمان فيلاي، مرجع سابق، ص 21.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. العينة وخصائصها
3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
4. نتائج الفرضية الأولى
5. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
6. نتائج الفرضية الثانية
7. الاستنتاج العام

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

**تمهيد:**

بعد أن تناولنا في هذه الدراسة الجانب النظري والمنهجي لموضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتطرقنا إلى أهم ما جاء في المصادر والمراجع حول موضوعنا، ولكي يكتمل عملنا لا بد لنا من إتمام الجانب الميداني للدراسة أيضاً، وعليه سنتناول في هذا الفصل تقديم والتعريف بمجتمع الدراسة ومجالاتها، وعرض خصائص العينة ومن ثمة تحليل ومناقشة الفرضيات واستنتاج نتائجها.

**1. مجالات الدراسة:** وتتمثل في المجال الزمني والمكاني والبشري لإجراء الدراسة:

أ. **المجال المكاني:** أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، حيث شملت الدراسة عمال ورشة الإنتاج بالمؤسسة. وتقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية بلدية بنونورة ولاية غرداية، الجزائر.

**\* التعريف بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE:**

تعتبر مؤسسة الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز والبتروال والماء من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة.

تعتبر وحدة أنابيب الغاز ALFA PIPE بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق الاستيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

- **ورشة الإنتاج:** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطليبة تتطلب ذلك.

- ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

- ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر. وسنكتفي بهذا القدر فيما يخص التعريف بالمؤسسة وسنأجل ذكر باقي التفاصيل إلى الملاحق، فيما سنتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة وهم عمال ورشة الإنتاج بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية.

### \* ورشة الإنتاج:

يقدر عدد عمال ورشة الإنتاج بـ 415 عامل، موزعون على أفواج ومجموعات حسب المهام الموكلة لكل مجموعة على حدى، تحتوى الورشة على عدة آلات وتقنيات تستخدم في مختلف مراحل تصنيع الأنابيب.

تنقسم الورشة إلى عدة أجزاء ابتداء من مكان تخزين المادة الأولية وهي اللفافة الحديدية إلى غاية مرور الأنبوب على آخر محطة للمراقبة قبل تحويله إلى ورشة التغليف والمراقبة النهائية ثم تليها ورشة الدهن كمرحلة أخيرة في تصنيع الأنبوب ليصبح جاهزاً للتسويق النهائي. تضم الورشة الكبرى أربعة آلات لتصنيع الأنابيب، ثلاثة منهم قديمة وتتجزأ إلى وحدات فرعية، وآلة واحدة جديدة وحديثة تشتغل بنظام تلقائي أوتوماتيكي حيث تقوم بعملية لف الصفيحة الحديدية وتلحيمها في آن واحد تلقائياً.

بعد خروج الأنبوب من الآلة يمر بعدة محطات للمراقبة التقنية وهي:

- محطة المراقبة بالعين المجردة (كونترول فيزيال).

- محطة المراقبة عن طريق تسليط أشعة X وذلك بتحليل مكونات الأنبوب الكيميائية مع الهواء أو أي عنصر كيميائي آخر يعرقل خط تلحيم الأنبوب.
- محطة المراقبة عن طريق اختبار (هيدروستاتيك)، حيث تجرى هذه العملية من أجل اختبار مدى تحمل الأنبوب للضغط وذلك بضخ الماء فيه بمقياس معين تحدده المعايير المطبقة أو يحدده الزبون أو القانون الجزائري.
- محطة المراقبة باستعمال تقنية الذبذبات الصوتية (كونترول إتراسونيك).
- محطة المراقبة باستعمال تقنية التصوير الاشعاعي في نهايات الأنبوب، أي على حواف الأنبوب فقط.
- محطة المراقبة الأخيرة في هذه الورشة هي المراقبة النهائية بالعين الجردة (كونترول فيزيال فينال).

**ب. المجال الزمني:** قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية مقسمة على فترات ومراحل زمنية وفق برنامج وخطوات معينة، حيث كانت أول زيارة قمنا بها لميدان الدراسة بتاريخ 2021/11/14م، واستمرت الدراسة الاستطلاعية إلى غاية استرجاع استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة وذلك بتاريخ 2022/04/07م، حيث تخللت هذه الفترة عدة زيارات لاستكشاف واقع ميدان الدراسة وأيضاً لإجراء مقابلات مع البعض من إطارات المؤسسة محل الدراسة.

\* المرحلة الأولى: قسمت هذه المرحلة على فترتين زمنيتين حيث كانت الفترة الأولى من تاريخ 2021/11/14م وامتدت لمدة أسبوعين، والفترة الثانية بدأت بتاريخ 2022/02/20م ودامت لمدة أسبوعين آخرين، تم من خلالهما النزول إلى الميدان من أجل الملاحظة والتقصي وذلك وفق دليل الملاحظة التالي:

جدول رقم 04: يوضح دليل شبكة الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية

متى لاحظت	في الفترات الصباحية خلال ساعات دوام العمل اليومية.
ماذا لاحظت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل قسم داخلها.</li> <li>- طبيعة التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام بالمؤسسة.</li> <li>- مختلف مراحل تصنيع الأنايب انطلاقاً من مكان تخزين المادة الأولية إلى غاية آخر مرحلة في التصنيع.</li> <li>- المعاينة عن كثب ظروف العمل الطبيعية والمادية التي يمارس العامل فيها مهامه يومياً.</li> <li>- ملاحظة مدى توفير وتطبيق المؤسسة لأدوات وأساليب الوقاية من مخاطر العمل.</li> <li>- طبيعة العلاقات ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين أنفسهم أثناء دوام العمل.</li> <li>- ملاحظة أثر تطبيق معايير أنظمة الجودة المعتمدة بالمؤسسة وعلاقتها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.</li> </ul>
كيف لاحظت	ملاحظة مباشرة بحضور شخصي وتمت الملاحظة على مستوى مختلف الأقسام والورشات بالمؤسسة حسب كل مرحلة من مراحل التصنيع.

\* المرحلة الثانية: خلال هذه المرحلة التي امتدت من تاريخ 2022/03/20م إلى غاية 2022/03/28م قمت بإجراء مقابلات مع بعض إطارات المؤسسة، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تشكلت وتبلورت من خلال شبكة الملاحظة وكذا التحليل المفهومي لأبعاد الدراسة وذلك من خلال دليل المقابلة التالي:

جدول رقم 05: يوضح دليل المقابلة في الدراسة الاستطلاعية

المؤشرات	البعد	المفهوم
هل تقوم القيادة في الإدارة العليا بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات؟ هل تؤكد الإدارة العليا على أن الجميع مسؤول عن تحقيق الجودة بالمؤسسة؟ هل توفر القيادة في الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل تحقيق الجودة في مستويات وأنظمة المؤسسة؟	القيادة في الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
هل تتبع الإدارة أسلوب اختيار المهارات والكفاءات في التوظيف؟ هل لدى المؤسسة نظام للتحفيز والمكافآت للمورد البشري؟ هل يتم تمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة؟	التكيز على العاملين	
هل تقوم الإدارة بدراسة دورية للسوق ومعرفة احتياجات العملاء؟ هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع العملاء؟ هل تعرض المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن من العملاء؟	التكيز على العملاء	
هل تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين جودة المنتج ومتخلف العمليات التي تقوم بها؟ هل تضع المؤسسة فرق عمل مهمتها التصميم والتطوير المستمر وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل والسوق؟ هل تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين جودة منتجاتها؟	التحسين المستمر	
هل تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنجاز بطريقة مستمرة دائماً؟ هل تعمل المؤسسة على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت؟ هل تقوم المؤسسة باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر عند التموين (الشراء) بالمعدات والمواد الأولية؟	التكاليف	الميزة التنافسية

<p>هل تهتم إدارة المؤسسة بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات العملاء؟</p> <p>هل توفر المؤسسة خدمة توصيل منتوجاتها إلى العملاء؟</p> <p>هل تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع؟</p>	<p>الاستجابة للعملاء</p>	
<p>هل تعتمد المؤسسة في تدوينها (مشترياتها) على موردين عالميين؟</p> <p>هل تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة؟</p> <p>هل تتعاون المؤسسة مع هيئات متخصصة في الجودة ومؤسسات علمية لتحسين قدراتها على تحقيق الجودة؟</p>	<p>الجودة</p>	

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تمكنا من:

- التعرف على مجتمع الدراسة وحجمه وكذا تحديد نوع وحجم العينة.
- ضبط محاور وأسئلة الاستبيان.

\* **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، حيث دامت هذه العملية خلال هذه المرحلة أسبوع كامل ابتداء من تاريخ 2022/04/01م إلى غاية استرجاع الاستبيانات وذلك بتاريخ 2022/04/07م.

**ج. المجال البشري:** يقدر العدد الإجمالي لعمال مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

بغرداية 867 عامل. حيث تضم المؤسسة عدة ورشات وما يهمنا هنا هي ورشة الإنتاج التي ستجرى على أفرادها الدراسة البالغ عددهم 415 عامل، والتي منها نستخرج العينة.

تقدر عينة الدراسة بـ 103 عامل، أي ما نسبته 25% من مجتمع الدراسة المتمثل في عمال ورشة الانتاج، وتم استخراج حجم العينة بالعلاقة الثلاثية التالية:

$$100\% \longrightarrow 415 \text{ (عمال ورشة الانتاج)}$$

$$25\% \longrightarrow \text{حجم العينة؟}$$

$$\text{ومنه: } (25 \times 415) / 100 = 103 \text{ عامل يمثلون عينة الدراسة.}$$

تم استرجاع 101 استبيان وتم إلغاء 02 منهم لعدم استيفائهما الشروط المنهجية، ليتبقى العدد النهائي للاستبيانات هو 99 استبيان.

2. العينة وخصائصها:

جدول رقم 06: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
94.9%	94	ذكر
5.1%	5	أنثى
100%	99	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول 06 أن الجنس الغالب على عينة الدراسة هو جنس ذكر بنسبة 94.9%، مقارنة بنسبة 5.1% فقط جنس أنثى.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بفارق كبير جداً وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس من جهة والذي يتطلب جهد عضلي في الكثير من الأحيان وأيضاً يتطلب توفر مجموعة من المهارات لدى العمال، وحتى مجال التخصص الدراسي لدى حاملي الشهادات من عمال المؤسسة التقنيين والذي يرجع أيضاً إلى الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري ككل حيث يعتبر بعض التخصصات الأكاديمية من اختصاص الذكور دون الإناث، وربما هذا راجع أيضاً إلى ثقافة المجتمع المحلي الذي يعتبر هذا النوع من المهن هو حكر على الذكور فقط، وأيضاً إلى مجتمع العينة المتمثل في عمال ورشة الإنتاج فقط دون أقسام المؤسسة الأخرى من جهة أخرى.

جدول رقم 07: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
19.2%	19	30-20
45.5%	45	40-31
24.2%	24	50-41
11.1%	11	60-51
100%	99	المجموع

من خلال بيانات الجدول 07 نجد أن النسبة الغالبة من أفراد العينة تساوي 45.5% تمثل الفئة العمرية من 40-31 سنة، تليها الفئة العمرية من 50-41 سنة بنسبة 24.2%، ثم الفئة من

30-20 سنة بنسبة 19.2%، وأخيراً الفئة من 51-60 سنة بنسبة 11.1%. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن الغالبية من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة وهذه الفئة تمثل مرحلة الشباب الذي يتمتع بنوع من الحيوية والنشاط في أداء العمل وهو ما يناسب طبيعة المهنة الممارسة، فيما تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة وهذه الفئة تمثل أصحاب الكفاءة العالية نظير الخبرة المكتسبة على مدار سنوات من العمل، بينما تأتي بعدها الفئة من 20-30 سنة وهم العاملون الجدد الذين تعول عليهم المؤسسة مستقبلاً من أجل مواصلة المشوار، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى دائماً إلى ضخ دماء جديدة وتشبيب العنصر البشري في المؤسسة، وأخيراً تأتي الفئة من 51-60 سنة وهي في الغالب فئة الإطارات أصحاب الخبرة والباع الطويل في المؤسسة وهذه الفئة وجودها ضروري في المؤسسة وذلك من أجل نقل الخبرات المكتسبة على مدار سنوات طويلة إلى الأجيال الصاعدة التي تعول عليهم المؤسسة في المستقبل.

جدول رقم 08: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
20.2%	20	أعزب (عزباء)
77.8%	77	متزوج (ة)
2%	2	مطلق (ة)
100%	99	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول 08 الاتجاه العام بنسبة 77.8% من أفراد العينة ذو الحالة الاجتماعية متزوج (ة)، تليها نسبة 20.2% ذو الحالة الاجتماعية أعزب (عزباء)، وتليها الحالة الاجتماعية مطلق (ة) بنسبة 2% فقط.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة متزوجون وهذا يدل على حالتهم المادية والاجتماعية المستقرة وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم في المؤسسة. فالزواج وإن كان متغيراً اجتماعياً فإن تأثيره المهني معتبراً، ذلك أن الزواج تترتب عليه مسؤوليات مهنية من حيث أن صاحبه لا يستطيع المجازفة بمنصبه أو أن يقصر في شيء يخل بانضباطه المهني.

جدول رقم 09: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
8.1%	8	ابتدائي
11.1%	11	متوسط
24.2%	24	ثانوي
51.5%	51	جامعي
5.1%	5	تكوين مهني ومعاهد
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 09 أن فئة المستوى الجامعي من أفراد العينة هي الفئة الغالبة بنسبة 51.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 24.2%، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة 11.1%، تليها فئة المستوى الابتدائي بنسبة 8.1%، وأخيراً فئة خريجي التكوين المهني والمعاهد بنسبة 5.1%.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن فئة المستوى الجامعي هي الفئة الغالبة وهذا ما يعكس الجودة بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة الذي يتمتع بكفاءات لها رصيد علمي يمكنها من مسايرة التطور الذي يحصل بالمؤسسات الحديثة وأيضاً تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، بينما تفاوتت باقي الفئات في النسبة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتبع معايير محددة في عملية التوظيف تعتمد على الكفاءة والمؤهل العلمي بالدرجة الأولى.

جدول رقم 10: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب درجة الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الوظيفة
20.2%	20	عون تنفيذ
27.3%	27	عون تحكم
52.5%	52	إطار
100%	99	المجموع

من خلال الجدول 10 نلاحظ أن الفئة الأكبر نسبة من بين أفراد العينة هم فئة الإطارات بنسبة 52.5%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 27.3%، وأخيراً فئة أوان التنفيذ بنسبة 20.2%.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن فئة الإطارات هي الفئة الغالبة على أفراد العينة وهذا راجع إلى المستوى التعليمي الذي يجوزون عليه باعتبار أن الفئة الغالبة على أفراد العينة هي فئة الجامعيين وعليه فإن المؤهل العلمي الذي يجوزون عليه يؤهلهم لكي يتقلدوا درجات عليا في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة المهنة الممارسة تتطلب كفاءة عالية ورصيد علمي ومعرفي كبير ومتخصص يؤهل صاحبه لممارسة هذه المهنة، فيما أن فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ تفاوتتا في النسبة على التوالي بقليل وهما فئتين مهمتين يقومان بأدوار مهمة تكمل الدور الذي تقوم به فئة الإطارات في المؤسسة.

جدول رقم 11: يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
17.2%	17	أقل من 05 سنوات
30.3%	30	من 05 إلى 10 سنوات
25.3%	25	من 11 إلى 15 سنة
18.2%	18	من 16 إلى 20 سنة
7.1%	7	من 21 إلى 30 سنة
2%	2	أكثر من 30 سنة
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 11 أن أكبر نسبة هي 30.3% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 25.3% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة، تليها نسبة 18.2% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة، ثم نسبة 17.2% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات، تليها نسبة 7.1% تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية من 21 إلى 30 سنة، وأخيراً نسبة 2% تمثل أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 30 سنة خبرة مهنية في المؤسسة. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن نسب فئات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية متفاوتة نوعاً ما، والفئات الأكبر نسبة تمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات إلى غاية 20 سنة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف اليد العاملة

الجديدة والأصغر سناً، كما يدل أيضاً على تحقيق الاستقرار في الحفاظ على اليد العاملة في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في الإنتاج ومنه استمرارية المؤسسة. كما أن الخبرة هي بمثابة ورقة تفاوضية تنافسية للمؤسسة، وبما أن بيانات الجدول توضح بأن هناك ما يقارب 73 مبحوثاً من أصل 99 مبحوثاً تتراوح خبراتهم المهنية بين 5 إلى 20 سنة فهذا المعطى الاحصائي يعكس الرهان التنافسي لهذه المؤسسة.

### 3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: القائلة:

"كلما طبقت مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية مبادئ إدارة الجودة الشاملة كلما تحققت آثارها".

جدول رقم 12: يوضح استشارة ومشاركة القيادة في الإدارة العليا العاملين في اتخاذ

القرارات وعلاقتها بدرجة الوظيفية

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرارات درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	20%	04	80%	16	عون تنفيذ
100%	27	22.2%	06	77.8%	21	عون تحكم
100%	52	42.3%	22	57.7%	30	إطار
100%	99	32.3%	32	67.7%	67	المجموع

من خلال بيانات الجدول 12 نلاحظ أن نسبة 67.7% من أفراد العينة أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا تشاركهم وتستشيرهم في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 80% من فئة أعوان التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 77.8%، وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 57.5%، مقارنة بنسبة 32.3% من أفراد العينة أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا لا تشاركهم في اتخاذ القرارات، وتدعمها في ذلك نسبة 42.3% من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22.2%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%.

نلاحظ من خلال تنسيق الجدول وكذا عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم بأن مشاركة القيادة العمال في اتخاذ القرارات تتم بطريقة هرمية من الأعلى إلى الأسفل حسب التقسيم الهيرارشي

للسلطة في المؤسسة، وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي تؤدي إلى إدراك كل أفراد المؤسسة المسؤولية الملقاة على عاتقهم اتجاه المؤسسة حيث تجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد الشعور بالرضا عن القيادة بالمؤسسة وهو ما يوطد العلاقة ويعزز الثقة ما بين العاملين والقيادة في الإدارة العليا، وأيضاً رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، حيث ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء الذي يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة نستنتج أن القيادة في الإدارة العليا تقوم باستشارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهو الأمر الذي تدعمه نظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI"، حيث تعد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات أحد أهم المبادئ التي نصت عليها.

جدول رقم 13: يوضح ثقة القيادة في الإدارة العليا في أداء العاملين وعلاقتها بدرجتهم

الوظيفية

المجموع		لا		نعم		ثقة القيادة في أداء العاملين درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	25%	05	75%	15	عون تنفيذ
100%	27	22.2%	06	77.8%	21	عون تحكم
100%	52	25%	13	75%	39	إطار
100%	99	24.2%	24	75.8%	75	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 13 أن النسبة الغالبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 75.8% أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا تنثق في أدائهم لعملهم، وتدعمها في ذلك نسبة 77.8% من فئة أعوان التحكم، تليها كل من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات بنفس النسبة 75%، مقارنة بنسبة 24.2% من أفراد العينة أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا لا تنثق في أدائهم لعملهم، وتدعمها في ذلك نسبة 25% لكل من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات لكليهما، تليهما فئة أعوان بنسبة 22.2%.

نلاحظ الفارق الكبير بين إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بنعم بنسبة 75.8% وأفراد العينة الذين أجابوا بلا بنسبة 24.2% وعليه فإن القيادة في الإدارة العليا في مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تثق في أداء عمال المؤسسة لعملهم وهو ما يعزز العلاقة بين القيادة والعاملين التي تؤدي إلى تكوين ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق المردودية الإنتاجية ومنه على جودة المنتج والخدمة بصفة عامة التي من شأنها رفع مكانة وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق، وعليه تعد مسألة الثقة بالغة في الأهمية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن القيادة في الإدارة العليا في مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تثق في أداء عمال المؤسسة لعملهم، وهذا ما تؤكد عليه نظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI".

جدول رقم 14: يوضح تطبيق أساليب وأدوات الجودة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تطبيق أساليب وأدوات الجودة
76.8%	76	نعم
23.2%	23	لا
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 14 الاتجاه العام بنسبة 76.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تطبق أساليب وأدوات الجودة، مقابل نسبة 23.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تطبق أساليب وأدوات الجودة. إن تطبيق المؤسسة لأساليب وأدوات الجودة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية بالمؤسسة كما يسهل المأمورية على العاملين من أجل تحقيق الجودة العالية في نظام الإنتاج بمختلف مراحلها وهو ما يحقق ميزة تنافسية في السوق تحسن من سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج أن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تطبق أساليب وأدوات الجودة.

جدول رقم 15: يوضح اعتماد المؤسسة على المعايير التي يحددها العميل من أجل تحقيق

الجودة

النسبة %	التكرار	اعتماد المعايير التي يحددها العميل
79.8%	79	نعم
20.2%	20	لا
100%	99	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول 15 أن الاتجاه السائد بنسبة 79.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد المعايير التي يحددها العميل من أجل تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، مقابل نسبة 20.2% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد المعايير التي يحددها العميل في تحقيق الجودة الشاملة بها.

يعتبر العميل شريك في عملية تحقيق الجودة بالمؤسسة حسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا عن الجودة وتعزيز ولاء العملاء للمؤسسة الذي يطيل مدة العلاقة معهم وذلك من أجل الاستمرارية وتحقيق حصة سوقية أكبر قصد تعظيم الأرباح وكسب عملاء جدد للمؤسسة. ومن خلال تحليل المقابلات التي أجريتها مع بعض إدارات مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية وإجابات المبحوثين في الاستبيانات تبين على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعميل باعتبار أن أنظمة الجودة المعتمدة في المؤسسة تفرض عليها التقيد والالتزام بالمعايير التي يحددها العميل بحيث تقوم المؤسسة بمراسلة عملائها لاختبار مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تشمل جميع جوانب الخدمة (الجودة والتنوعية، الكمية، الوقت، المعاملة...)، ويتم الرد فيه من طرف العميل على ذلك.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد المعايير التي يحددها العميل في تحقيق الجودة.

جدول رقم 16: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تبني علاقات جيدة مع العملاء أم لا

المجموع		لا		نعم		علاقة جيدة مع العملاء درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	5%	01	95%	19	عون تنفيذ
100%	27	22.2%	06	77.8%	21	عون تحكم
100%	52	9.6%	05	90.4%	47	إطار
100%	99	12.1%	12	87.9%	87	المجموع

يبرز من خلال بيانات الجدول 16 الاتجاه السائد المتمثل في نسبة 87.9% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تبني علاقات جيدة مع العملاء، وتدعمها في ذلك نسبة 95% من فئة أعوان التنفيذ، تليها فئة الإطارات بنسبة 90.4%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 77.8%، مقارنة بنسبة 12.1% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تبني علاقات جيدة مع العملاء، وتدعمها في ذلك نسبة 22.2% من فئة أعوان التحكم، تليها فئة الإطارات بنسبة 9.6%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

نلاحظ من الجدول أن كل الفئات العمالية من حيث درجة الوظيفة أجابوا بنسب مرتفعة أن المؤسسة تبني علاقات جيدة مع العملاء، وعليه فإن بناء هذه العلاقة تتم من خلال تقديم أفضل الخدمات من ناحية جودة المنتج وجودة الخدمة اللاحقة بالمنتج وكذا طبيعة العلاقات الانسانية مع العملاء المتمثلة في الاستقبال الجيد وحسن المعاملة والاعتناء بالعميل أثناء تواجده في المؤسسة... إلخ. هذا من شأنه أن يوطد العلاقة ويجعلها أكثر صلابة وأطول عمراً وهو ما يعود بالفائدة والربح على المؤسسة والعملاء على حد سواء.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تبني علاقات جيدة مع عملائها.

جدول رقم 17: يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين وعلاقته بدرجة الوظيفية

المجموع		لا		نعم		مناخ عمل مناسب وملائم درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عون تنفيذ
100%	20	10%	02	90%	18	عون تنفيذ
100%	27	37%	10	63%	17	عون تحكم
100%	52	34.6%	18	65.4%	34	إطار
100%	99	30.3%	30	69.7%	69	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 17 أن النسبة الغالبة المتمثلة في 69.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين، وتدعمها في ذلك نسبة 90% من فئة أعوان التنفيذ، تليها فئة الإطارات بنسبة 65.4%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 63%، مقارنة بنسبة 30.3% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين، وتدعمها في ذلك نسبة 37% من فئة أعوان التحكم، تليها فئة الإطارات بنسبة 34.6%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%.

وعليه فإن توفير المؤسسة لمناخ عمل مناسب وملائم من الناحية الفيزيائية وكذا النفسية من شأنه أن يؤدي إلى تحفيز العامل على بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق مردود أفضل وهو ما ينعكس بدوره على مستوى تحقيق الإنتاجية وعلى جودة المنتج على حد سواء، وهذا ما تؤكد عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال مبدأ التركيز على العاملين.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين.

جدول رقم 18: يوضح مناخ العمل غير المناسب بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بلا

النسبة %	التكرار	العوامل المعنية
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 18 أن النسبة الغالبة من أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين أرجعت السبب في ذلك إلى العوامل المعنية بنسبة 70%، مقابل نسبة 30% أجابوا بأن العوامل المعنية لا تعد ضمن مناخ العمل غير المناسب.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن النسبة الغالبة من أفراد العينة الذين أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا توفر مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين أرجعت السبب في ذلك إلى العوامل المعنية المتمثلة في الاستقرار النفسي والاطمئنان على المستقبل وكذا التشجيع والمدح بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الانسانية في المؤسسة والتي تعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للعاملين وبالنسبة للمؤسسة ككل في العملية الإنتاجية، وعليه فإن غياب الدعم المعنوي في المؤسسة يؤثر بشكل سلبي على الحالة النفسية للعاملين والتي بدورها تنعكس سلباً على الفاعلية والمردودية الإنتاجية التي يقدمونها، وبالتالي فإن عدم الاستقرار النفسي للفاعل الرئيسي في المؤسسة المتمثل في العاملين يهدد استقرار المؤسسة ككل. وهذا ما تنص عليه نظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI".

جدول رقم 19: يوضح اعتماد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني

النسبة %	التكرار	أسلوب العمل الجماعي	
45.5%	45	دائماً	نعم
46.5%	46	أحياناً	
91.9%	91	المجموع الجزئي	
8.1%	08	لا	
100%	99	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 19 أن الاتجاه السائد بنسبة 91.9% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا أحياناً بنسبة 46.5%، تليها نسبة 45.5% الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني دائماً، مقابل نسبة 8.1% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.

إن اعتماد المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي التعاوني، من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتوطيد العلاقات الانسانية، مشاركة المعارف والخبرات، التنوع في الآراء والأفكار ورفع الروح المعنوية للمعاملين، والتنسيق والمرونة في مراحل عملية الإنتاج، وعليه فإن أسلوب العمل الجماعي التعاوني سينعكس بالإيجاب على العملية الإنتاجية ككل.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ويعتبر مبدأ العمل الجماعي التعاوني من أهم المبادئ التي نصت عليها كل من إدارة الجودة الشاملة ونظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI".

جدول رقم 20: يوضح ما إذا كانت الإدارة تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين وعلاقتها بدرجتهم الوظيفية

المجموع		لا		نعم		سياسة التخويف درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	30%	06	70%	14	عون تنفيذ
100%	27	29.6%	08	70.4%	19	عون تحكم
100%	52	30.8%	16	69.2%	36	إطار
100%	99	30.3%	30	69.7%	69	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 20 نجد نسبة 69.7% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين، وتدعمها في ذلك نسبة 70.4% من فئة أعوان التحكم، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 70%، ثم فئة الإطارات بنسبة 69.2%، مقارنة بنسبة 30.3% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة لا تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين، وتدعمها في ذلك نسبة 30.8% من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30%، وأخيراً فئة أعوان التحكم بنسبة 29.6%.

وحسب الاتجاه السائد لإجابات الباحثين فإن الإدارة تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين، وترجع الأسباب التي تدفع الإدارة إلى انتهاج سياسة التخويف اتجاه العاملين إلى الاعتقاد بأن هذا النهج قد يكون فعالاً على المدى القصير، ولكنه لا يُوّثي ثماراً على المدى البعيد، وكذلك الرغبة في تحقيق النتائج والوفاء بالالتزامات وبالمواعيد، وعدم قدرة الإدارة على إخفاء مخاوفها، وربما أن الإدارة تمارس التخويف اتجاه العاملين وتثير القلق وعدم الارتياح في نفوسهم دون إدراك ذلك الفعل، هذا من جانب الإدارة، أما من جانب العاملين فقد ينجم الخوف لديهم نتيجة الغموض والضبابية التي تسود العلاقة بينهم وبين الإدارة وعجزهم عن التنبؤ بالأفعال التي تصدر منها، وذلك ما يؤدي إلى ظهور توترات وضغوط نفسية ومعنوية تنهك وتستنزف طاقة العاملين وتحول دون أداء مهامهم ببراعة وإتقان، كما أن الخوف يثبط عملية الحوار والنقاش لإيجاد الحلول والبدائل مما ينجر عنه اتخاذ القرارات غير الصائبة والتقايس عن أداء المهام، كما يقلل من ولاء العاملين للمؤسسة، وعليه فإن نشر الخوف بين العاملين يؤدي إلى نتائج عكسية في مرحلة ما على أهداف المؤسسة المسطرة لتحقيقها.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن الإدارة في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين.

جدول رقم 21: يوضح التزام الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم وعلاقتها

بدرجتهم الوظيفية

المجموع		لا		نعم		الاعتراف بإنجازات العاملين درجة الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	20	%35	07	%65	13	عون تنفيذ
%100	27	%37	10	%63	17	عون تحكم
%100	52	%44.2	23	%55.8	29	إطار
%100	99	%40.4	40	%59.6	59	المجموع

من خلال بيانات الجدول 21 أجاب أفراد العينة بأن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم وذلك بنسبة 59.6%، وتدعمها في ذلك نسبة 65% من فئة أعوان التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 63%، ثم فئة الإطارات بنسبة 55.8%، مقارنة بنسبة 40.4%، من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة لا تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم، وتدعمها في ذلك نسبة 44.2% من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 37%، وأخيراً فئة أعوان التنفيذ بنسبة 35%.

وعليه يمكننا القول بأن التزام المؤسسة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم نظير جهودهم المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تحقيق الجودة وزيادة الربحية، من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ويعزز ولاءهم بالمؤسسة ويجفزههم على تقديم الأفضل دائماً كما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الفاعلية الإنتاجية وتحقيق الربحية للمؤسسة.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة نستنتج بأن الإدارة في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم.

جدول رقم 22: يوضح اعتماد المؤسسة خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين

النسبة %	التكرار	خطة تدريب وتكوين سنوية	
19.2%	19	نظري	نعم
14.1%	14	تطبيقي	
34.3%	34	نظري وتطبيقي	
67.7%	67	المجموع الجزئي	
32.3%	32	لا	
100%	99	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 22 أن النسبة الغالبة هي 67.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا بأن نوع التكوين نظري وتطبيقي معاً بنسبة 34.3%، تليها نسبة 19.2% الذين أجابوا بأن نوع التكوين نظري فقط، ثم نسبة 14.1% الذين أجابوا بأن نوع التكوين تطبيقي فقط، مقابل نسبة 32.3% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية.

إن اعتماد المؤسسة لخطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية قدرات ومهارات العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في الإنتاج وبتعكس إيجاباً على جودة المنتج الذي بدوره يعزز علاقة المؤسسة بعملائها، كما يقلل التكوين من أهمية المراقبة والإشراف على عملية الإنتاج، ويخفض من حوادث العمل، وأيضاً يمكن للتكوين أن يخلق نوع من الإبداع والابتكار وهو ما يعود على المؤسسة بالمنفعة العامة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية قدرات ومهارات العاملين.

جدول رقم 23: يوضح مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة كأهم أسلوب لتحسين الجودة وعلاقته بدرجتهم الوظيفية

المجموع		لا		نعم		المشاركة وتمكين العاملين درجة الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	20	15%	03	85%	17	عون تنفيذ
100%	27	22.2%	06	77.8%	21	عون تحكم
100%	52	36.5%	19	63.5%	33	إطار
100%	99	28.3%	28	71.7%	71	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول 23 الاتجاه السائد المتمثل في نسبة 71.7% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تنظر إلى مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة كأهم أسلوب لتحسين الجودة، وتدعنها في ذلك نسبة 85% من فئة أعوان التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 77.8%، وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 63.5%، مقارنة بنسبة 28.3% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة لا تنظر إلى مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة كأهم أسلوب لتحسين الجودة، وتدعمها في ذلك نسبة 36.5% من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22.2%، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

نلاحظ من الجدول أن نسب إجابات المبحوثين توحى بأن المؤسسة تنظر إلى أن المشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية كأهم أسلوب لتحسين الجودة، وعليه فإن تمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة يعد أمراً بالغ الأهمية وذلك لما له من فوائد تعود على العاملين والمؤسسة على حد سواء فتمكين العاملين يؤدي بهم إلى تطوير مستوى أدائهم وكذا اكتساب المعرفة والمهارة والمشاركة الفعالة وتحقيق الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي ومنه زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وزيادة فرص الإبداع والابتكار الذي ينعكس بالإيجاب على جودة المنتج والخدمة بصفة عامة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن الإدارة تنظر فعلاً إلى مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة كأهم أسلوب لتحسين الجودة.

جدول رقم 24: يوضح عمليات التحسين المستمر

النسبة %	التكرار	ترقية وتحسين مستوى المورد البشري
51.5%	51	نعم
48.5%	48	لا
100%	99	المجموع

من خلال بيانات الجدول 24 أجاب أفراد العينة أجاب أفراد العينة بنسبة 51.5% أن عمليات التحسين المستمر تركز على ترقية وتحسين مستوى المورد البشري، مقابل نسبة 48.5% من أفراد العينة أجابوا بأن عمليات التحسين المستمر لا تركز على ترقية وتحسين مستوى المورد البشري. وانطلاقاً من المعطيات السابقة نستنتج بأن عمليات التحسين المستمر في مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تركز بدرجة أكبر على ترقية وتحسين مستوى المورد البشري وهذا راجع للدور الكبير الذي يؤديه العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية في المؤسسة، وهو المخول له تحقيق الجودة والتميز، وذلك بمراعاة عمليات التوظيف والتكوين والتحفيز ونشر روح الجماعة والعمل بروح الفريق، فالاستثمار في المورد البشري بشكل جيد عن طريق تحسين مستواه يسمح للمؤسسة برسم الخطط حسب الاستراتيجية التي تسير عليها، كما يؤدي إلى الرفع من فاعلية المورد البشري وضمان تحقيق الأداء المرجو منهم، أيضاً تحقيق الزيادة الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما تنص عليه نظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي WILLIAM G. OUCHI".

جدول رقم 25: يوضح حرص المؤسسة على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه العميل نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له

المجموع		لا		نعم		تقليل التفاوت درجة الوظيفة
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	عون تنفيذ
100%	20	5%	01	95%	19	
100%	27	00%	00	100%	27	عون تحكم
100%	52	11.5%	06	88.5%	46	إطار
100%	99	7.1%	07	92.9%	92	المجموع

يبرز من خلال بيانات الجدول 25 الاتجاه السائد لإجابات أفراد العينة حول حرص مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه الزبون نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له حيث أجاب أفراد العينة بنسبة كبيرة تقدر بـ 92.9% بأن المؤسسة تحرص على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه الزبون نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له، وتدعمها في ذلك نسبة 100% من فئة أعوان التحكم، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 95%، ثم فئة الإطارات بنسبة 88.5%، مقارنة بنسبة 7.1% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تحرص على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه الزبون نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له، وتدعمها في ذلك نسبة 11.5% من فئة الإطارات، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%، وأخيراً فئة أعوان التحكم بنسبة 00%.

نلاحظ من الجدول أن كل الفئات العمالية أجابوا بنسب مرتفعة أن المؤسسة تحرص على تقليد التفاوت بين ما يتوقعه العملاء نحو الجودة وما بين الجودة المقدمة لهم، وباعتبار أن العميل هو شريك في عملية تحقيق الجودة في المؤسسة، فإن تقليل التفاوت من شأنه أن يعزز ثقة العملاء اتجاه المؤسسة ويزيد من ولاءهم لها ويطيل عمر العلاقة بينهما، ومنه اكتساب السمعة الحسنة التي تؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة باستقطاب عملاء جدد.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تحرص على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه الزبون نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له.

جدول رقم 26: يوضح اعتماد المؤسسة على أساليب علمية لتحسين جودة منتوجاتها وعملياتها

النسبة %	التكرار	أساليب علمية لتحسين الجودة
72.7%	72	نعم
27.3%	27	لا
100%	99	المجموع

من خلال بيانات الجدول 26 يتضح الاتجاه العام بنسبة 72.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد على أساليب علمية لتحسين جودة منتوجاتها وعملياتها، مقابل نسبة 27.3% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على أساليب علمية لتحسين جودة منتوجاتها وعملياتها.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد على أساليب علمية لتحسين جودة منتوجاتها وعملياتها كأسلوب الرقابة الإحصائية، وأسلوب المقارنة المرجعية الذي يمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وإمكانيات المؤسسات المنافسة، وأسلوب أنظمة الاقتراحات الذي يعمل على إشراك أفراد المؤسسة في جهود تحسين الجودة، وأسلوب التوقيت المناسب الذي يهدف إلى تسويق المنتج مباشرة بعد إنتاجه دون تحمل المؤسسة تكاليف التخزين، هذه الأساليب وأخرى من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة إلى رفع مستوى جودة عملياتها الذي يتجسد في جودة المنتج والخدمة عامة.

## 4. نتائج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من تحليل بيانات جداول الفرضية الأولى ابتداءً من الجدول رقم (12) إلى غاية الجدول رقم (26)، ومن خلال المقابلات التي أجريتها مع بعض إطارات مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات صحة الفرضية الأولى توصلنا إلى استنتاج مجموعة من النتائج نستعرضها كما يلي:

- من خلال عرضنا وتحليلنا لبيانات الجدول رقم (12) توصلنا إلى أن القيادة في الإدارة العليا تقوم باستشارة العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة 67.7%، وبهذا فإن عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي تعد من أهم المبادئ التي تنص عليها إدارة الجودة الشاملة.
- كما أن مسألة الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين تعتبر عاملاً مهماً جداً في نجاح واستمرارية المؤسسة، حيث تبين من خلال نتائج الجدول رقم (13) بأن القيادة في الإدارة العليا تثق في أداء العاملين لمهامهم وذلك بنسبة 75.8%، ومن خلال المقابلات وإجابات المبحوثين في الاستبيان تبين أن القيادة في الإدارة العليا تضع كل ثقتها في العاملين من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه ونستدل على ذلك بمحدودية الشكاوى المقدمة على جودة المنتج.
- ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (14) كانت نتائجه تدل على أن المؤسسة تطبق أساليب وأدوات الجودة بنسبة 76.8% وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الجودة المطلوبة.
- واستناداً إلى نتائج الجدول رقم (15) يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد المعايير التي يحددها العملاء في جودة المنتج والخدمة المقدمة بنسبة 79.8%، هذا ومن خلال تحليل المقابلات التي أجريتها مع بعض إطارات مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية وإجابات المبحوثين في الاستبيانات تبين على أن العميل يعتبر شريك مع المؤسسة في عملية تحقيق جودة المنتج والخدمة المقدمة له، وهو ما تفرضه معايير الجودة الحديثة المعتمدة في المؤسسة. وهو ما تدعمه إدارة الجودة الشاملة.
- كما يبين الجدول رقم (16) علاقة المؤسسة مع العملاء حيث نلاحظ أن المؤسسة تبني علاقات جيدة مع عملائها وذلك بنسبة 87.9%، وهو ما يؤكد دور العميل في تحقيق الجودة في المؤسسة.
- كما أن المؤسسة تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني بنسبة 91.9% من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (19)، وهذا ما تنص عليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (20) كانت نتائجه تشير بأن الإدارة تنتهج سياسة التخويف اتجاه العاملين بنسبة 69.7%، وترجع الأسباب التي تدفع الإدارة إلى انتهاج سياسة التخويف اتجاه العاملين إلى الاعتقاد بأن هذا النهج قد يكون فعالاً على المدى القصير، وكذلك الرغبة في تحقيق النتائج والوفاء بالالتزامات وبالمواعيد، وعدم قدرة الإدارة على إخفاء مخاوفها، هذا من جانب الإدارة، أما من جانب العاملين فقد ينجم الخوف لديهم نتيجة الغموض والضبابية التي تسود العلاقة بينهم وبين الإدارة وعجزهم عن التنبؤ بالأفعال التي تصدر منها، وذلك ما يؤدي إلى ظهور توترات وضغوط نفسية ومعنوية تنهك وتستنزف طاقة العاملين وتحول دون أداء مهامهم ببراعة وإتقان، كما أن الخوف يثبط عملية التحوار والنقاش لإيجاد الحلول والبدائل مما ينجر عنه اتخاذ القرارات غير الصائبة والتقاعس عن أداء المهام، كما يقلل من ولاء العاملين للمؤسسة، وعليه فإن نشر الخوف بين العاملين يؤدي إلى نتائج عكسية في مرحلة ما على أهداف المؤسسة المسطرة لتحقيقها.
- كما كانت نتائج الجدول رقم (21) تشير إلى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأهم وذلك بنسبة 59.6% وهو ما من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (22) الذي يوضح اعتماد المؤسسة خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، تبين من خلال نتائجه بأن المؤسسة تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات وقدرات العاملين بنسبة 67.7%، وهذا ما يكسب المورد البشري امكانات ومهارات تتماشى وتطبيق أنظمة الجودة المعتمدة بالمؤسسة، وهذا ما تدعمه إدارة الجودة الشاملة.
- واستناداً إلى نتائج تحليل بيانات الجدول رقم (23) فإن المؤسسة تمكن العاملين في كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة من أجل المشاركة في عمليات التحسين المستمر للجودة سواء ما تعلق بجودة المنتج أو ما تعلق بجودة تسيير المؤسسة لمختلف عملياتها وخدماتها ككل وذلك بنسبة 71.7%.
- كما تحرص المؤسسة على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه العملاء نحو جودة المنتج وما بين الجودة الفعلية المقدمة له وذلك من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (25) بنسبة 92.9%، وهو ما يعني تطبيق المؤسسة لمعايير الجودة حسب أنظمة الجودة وحسب ما يطلبه العملاء.

- ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (26) تبين بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد على الأساليب العلمية من أجل تحسين جودة منتوجاتها ومختلف عملياتها وذلك بنسبة 72.7%.
- ومن خلال نتائج جداول الفرضية الأولى نستنتج بأن النسبة الغالبة من النتائج كانت تصبوا نحو اتجاه واحد ألا وهو أن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- كما أن تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة له آثار على المؤسسة داخلياً وخارجياً، حيث تتمثل داخلياً في تحسين جودة العمليات المنجزة من حيث ظروف وأدوات وبرامج العمل وهو ما يؤدي إلى تحقيق الجودة خارجياً من خلال إرضاء العملاء وذلك بتقديم جودة عالية في المنتج وفي خدمة العملاء، وعليه فإن المؤسسة تحقق حصة سوقية كبيرة، وتعزز سمعتها ومكانتها في السوق وبالتالي تعظيم أرباحها وضمان بقائها واستمراريتها.
- وبهذا تكون الفرضية الأولى قد تحققت بتبيان تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إبراز آثار ذلك على المؤسسة.

### 5. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية: القائلة:

"تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية".

جدول رقم 27: يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالتقليل من أخطاء العمل

المجموع		لا		نعم		التقليل من الأخطاء	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرارات	
100%	09	00%	00	100%	09	دائماً	نعم
100%	58	8.6%	05	91.4%	53	أحياناً	
100%	67	7.5%	05	92.5%	62	المجموع الجزئي	
100%	32	40.6%	13	59.4%	19	لا	
100%	99	18.2%	18	81.8%	81	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول 27 أن الاتجاه العام بنسبة 81.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت، تدعمها في ذلك نسبة 92.5% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا تشاركتهم وتستشيرهم في اتخاذ القرارات، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا دائماً بنسبة 100%، تليها نسبة 91.4% الذين أجابوا أحياناً، مقارنة بنسبة 18.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تعمل على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت، تدعمها في ذلك نسبة 40.6% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا لا تشاركتهم ولا تستشيرهم في اتخاذ القرارات.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هي عملية مهمة جداً بالنظر إلى انعكاساتها على نجاح القرار، لأن المشاركة الجماعية للعاملين في اتخاذ القرارات تبرز تنوع الأفكار والمقترحات والآراء التي من شأنها تجنب العديد من الأخطاء التي كانت ستقع لو كانت القرارات تتخذ بصفة فردية، كما أن هذه العملية تخلق بوادر الإبداع والابتكار لتحسين الانتاج وتخلق روح المسؤولية لدى

العاملين التي تفعل الرقابة الذاتية لديهم وهو ما يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل ويجنب المؤسسة خسائر في التكاليف ويزيد من أرباحها.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على التقليل من أخطاء العمل من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 28: يوضح مشاركة المسؤول المباشر العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها

بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات العملاء

المجموع		لا		نعم		تقليص وقت الاستجابة المشاركة في اتخاذ القرارات	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
20	100%	03	15%	17	85%	دائماً	نعم
70	100%	15	21.4%	55	78.6%	أحياناً	
90	100%	18	20%	72	80%	المجموع الجزئي	
09	100%	02	22.2%	07	77.8%	لا	
99	100%	20	20.2%	79	79.8%	المجموع	

من خلال بيانات الجدول 28 وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 79.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تهتم بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لطلبات العملاء وحاجياتهم، تدعمها في ذلك نسبة 80% من الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر عليهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا دائماً بنسبة 85%، تليها نسبة 78.6% الذين أجابوا أحياناً، مقارنة بنسبة 20.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تهتم بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لطلبات العملاء وحاجياتهم، تدعمها في ذلك نسبة 20% من خلال 18 مبحوث من الذين أجابوا بأن المسؤول المباشر عليهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا أحياناً بنسبة 21.4%، تليها نسبة 15% الذين أجابوا دائماً.

وكما سبق ذكر أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على التقليل من أخطاء العمل، فإن هذه العملية لها أثر إيجابي على تقليص وقت الاستجابة للعملاء، لأن العملية الإنتاجية هي عملية هرمية تبدأ

بالتخطيط واتخاذ القرارات، فإذا كانت هذه القرارات سليمة وعقلانية فإن كل ما يعقبها من عمليات سيكون تنفيذها سليماً، ولهذا فإن مشاركة المسؤول المباشر لمؤوسيه اتخاذ القرارات من شأنه أن يثري مجموعة من الأفكار والحلول التي من الممكن أن تكون فعالة في العملية الإنتاجية وتسهل المأمورية من جهة، وكما أن عملية التشاور وطرح الأفكار كفيلة بإزالة الغموض واللبس عن ما يريد المسؤول إيصاله من أفكار ومهام للعاملين من أجل تنفيذها من جهة أخرى. لهذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تقلل من أخطاء العمل وبالتالي تقلص الوقت المستغرق في عملية الإنتاج وعليه سيؤدي ذلك إلى تقليل وقت الاستجابة للعملاء.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تهتم بتقليل الوقت اللازم في الاستجابة لطلبات العملاء وحاجياتهم من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 29: يوضح ثقة القيادة في الإدارة العليا في أداء العاملين وعلاقتها بالرقابة على

#### التكاليف

المجموع		لا		نعم		الرقابة على التكاليف ثقة القيادة في أداء العاملين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	75	13.3%	10	86.7%	65	نعم
100%	24	58.3%	14	41.7%	10	لا
100%	99	24.2%	24	75.8%	75	المجموع

من خلال بيانات الجدول 29 أجاب أفراد العينة بنسبة 75.8% بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في ذلك نسبة 86.7% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا تثق في أداء العاملين لمهامهم، مقارنة بنسبة 24.2% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في ذلك نسبة 58.3% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا لا تثق في أداء العاملين لمهامهم.

إن شعور واحساس العاملين بثقة الإدارة في أدائهم لمهامهم على أكمل وجه، ذلك من شأنه تعزيز قيم الاحترام وتحقيق الذات والولاء لدى العاملين، وهذا ما يتجسد في قيم الإخلاص والوفاء لدى العاملين في أدائهم لمهامهم، وكذا ممارسة الرقابة على التكاليف بصفة عامة. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن عملية الرقابة على التكاليف بالنسبة لمؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية هي عملية ضمنية من خلال ثقة الإدارة في أداء العاملين.

جدول رقم 30: يوضح أسلوب معاملة القيادة في الإدارة العليا للعاملين وعلاقته بتبني

المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة

المجموع		لا		نعم		تطبيق معايير الجودة في جميع الأنشطة أسلوب راقٍ في معاملة القيادة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	64	15.6%	10	84.4%	54	نعم
100%	35	28.6%	10	71.4%	25	لا
100%	99	20.2%	20	79.8%	79	المجموع

من خلال بيانات الجدول 30 وحسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 79.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة، تدعمها في ذلك نسبة 84.4% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا تتعامل مع العاملين بأسلوب راقٍ، مقارنة بنسبة 20.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنايب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة، تدعمها في ذلك نسبة 28.6% من الذين أجابوا بأن القيادة في الإدارة العليا لا تتعامل مع العاملين بأسلوب راقٍ.

إن عملية ضمان الجودة في جميع الأنشطة يجب أن تشمل على كل جوانب الجودة التي يجب على المؤسسة مراعاتها لكي تحقق فعالية في التسيير، ومن بين هذه الجوانب هو أسلوب معاملة القيادة للعاملين، بحيث أن المعاملة بأسلوب راقٍ ومهذب يعزز قيم الاحترام والتقدير المتبادل، ويرفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا يؤدي إلى توطيد العلاقة وتوحيد الجهود بين القيادة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة وذلك من خلال أسلوب معاملة القيادة في الإدارة العليا للعاملين.

**جدول رقم 31: يوضح تطبيق المؤسسة لأساليب الجودة وعلاقته باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين (الشراء) بالمعدات والمواد الأولية**

المجموع		لا		نعم		استكشاف الأسواق تطبيق أساليب وأدوات الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	76	15.8%	12	84.2%	64	نعم
100%	23	39.1%	09	60.9%	14	لا
100%	99	21.2%	21	78.8%	78	المجموع

من خلال بيانات الجدول 31 وحسب الاتجاه السائد تبين أن نسبة 78.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقوم باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين (الشراء) بالمعدات والمواد الأولية، تدعمها في ذلك نسبة 84.2% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق أساليب وأدوات الجودة، مقارنة بنسبة 21.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تقوم باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين (الشراء) بالمعدات والمواد الأولية، تدعمها في ذلك نسبة 15.8% من خلال 12 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعمل على تطبيق أساليب وأدوات الجودة.

إن عملية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسة تبدأ من العملية الأولى للإنتاج وهي اقتناء المادة الأولية في تصنيع الأنابيب والمتمثلة في اللفافات الحديدية، وأيضاً اقتناء مختلف المعدات والآلات المستعملة في الإنتاج، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة معايير الجودة في اقتناء مواردها من حيث السعر مقارنة بالجودة المطلوبة، هذا من شأنه أن يعقلن التكاليف ويضمن جودة المنتج.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقوم باستكشاف الأسواق من أجل تحقيق مزايا في السعر والجودة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الجودة.

جدول رقم 32: يوضح توفير المؤسسة لكافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) وعلاقته باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		استخدام تكنولوجيا الاتصالات توفير كافة الموارد
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
73	100%	02	2.7%	71	97.3%	نعم
26	100%	02	7.7%	24	92.3%	لا
99	100%	04	4%	95	96%	المجموع

من خلال بيانات الجدول 32 وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 96% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تستخدم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، تدعمها في ذلك نسبة 97.3% من الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر كافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل التطوير والتحسين المستمر في أنظمة المؤسسة، مقارنة بنسبة 4% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تستخدم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، تدعمها في ذلك نسبة 7.7% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر كافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل التطوير والتحسين المستمر في أنظمة المؤسسة.

إن استعمال المؤسسة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من شأنه أن يسهل عملية تدفق وتبادل المعلومات ونقلها ومشاركتها بين مختلف الأقسام والدوائر بالمؤسسة، كما تساهم في تنظيم وتسريع عملية إنشاء وضبط الملفات المتعلقة بالعمالين والعملاء وأيضاً ملفات العملية الإنتاجية والتسويقية عن طريق التخزين الإلكتروني، هذا من جهة، فضلاً عن تقريب المسافات بتسهيل عملية التواصل بين المؤسسة والعملاء من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة المسموعة والمرئية من جهة أخرى.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تستخدم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، وهذا من خلال توفير كافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل التطوير والتحسين المستمر في أنظمة المؤسسة.

جدول رقم 33: يوضح بناء المؤسسة استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها على معايير منظمة الإيزو وعلاقتها بتعاونها مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها في تحقيق الجودة

المجموع		لا		نعم		تتعاون المؤسسة مع مؤسسات كبرى معايير منظمة الإيزو
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	85	14.1%	12	85.9%	73	نعم
100%	14	7.1%	01	92.9%	13	لا
100%	99	13.1%	13	86.9%	86	المجموع

من خلال بيانات الجدول 33 وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 86.9% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتعاون مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها في تحقيق الجودة، تدعمها في ذلك نسبة 85.9% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تبني استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها على معايير منظمة الإيزو، مقارنة بنسبة 13.1% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تتعاون مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها في تحقيق الجودة، تدعمها في ذلك نسبة 14.1% من خلال 12 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تبني استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها على معايير منظمة الإيزو.

أضحت شهادة الإيزو بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسات الكبرى يشترط تحصلها عليها من أجل تحقيق الحصة السوقية، حيث إن المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية فرضت على المؤسسات البحث على السبل والمزايا التي من شأنها أن تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، وعليه أصبحت المؤسسات تحرص على ضمان الجودة في خدماتها ومنتجاتها من خلال اعتماد معايير عالمية للجودة تضعها منظمات مختصة في أنظمة التقييس والجودة، كما تمنح شهادات للمؤسسات التي تحرص على تطبيق هذه المعايير من أجل ولوج السوق العالمية، كما أن التعاون بين المؤسسات الكبرى كفيل بنقل الخبرات والمعارف وتبادل الأفكار والاستفادة من التجارب التي خاضوها.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتعاون مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها من أجل تحسين الجودة، وذلك عن طريق اعتمادها لمعايير المنظمة العالمية للتقييس الإيزو ISO.

جدول رقم 34: يوضح بناء المؤسسة استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في

منتوجاتها وخدماتها على المعايير التي يحددها العميل وعلاقتها بتقديمها خدمات ما بعد البيع

المجموع		لا		نعم		خدمات ما بعد البيع المعايير التي يحددها العميل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	79	13.9%	11	86.1%	68	نعم
100%	20	20%	04	80%	16	لا
100%	99	15.2%	15	84.8%	84	المجموع

من خلال بيانات الجدول 34 وحسب الاتجاه العام نلاحظ أن نسبة 84.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقدم خدمات ما بعد البيع، تدعمها في ذلك نسبة 86.1% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تبني استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتوجاتها وخدماتها على المعايير التي يحددها العميل، مقارنة بنسبة 15.2% فقط من أفراد العينة الذين أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تقدم خدمات ما بعد البيع، تدعمها في ذلك نسبة 13.9% من خلال 11 مبحوث الذين أجابوا بأن المؤسسة تبني استراتيجيتها وخططها من أجل تحقيق الجودة في منتوجاتها وخدماتها على المعايير التي يحددها العميل.

أصبحت المعايير العالمية لأنظمة الجودة تفرض على المؤسسات أن يكون العميل شريكاً في ضمان تحقيق الجودة في المؤسسة من خلال تحقيق متطلباته وحاجياته، وهذا ما أكدته نتائج تحليل المقابلات التي أجريتها مع بعض إطارات المؤسسة وإجابات المبحوثين في الاستبيانات، وعليه أصبحت المؤسسات تقدم خدماتها ومزاياها للعملاء من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم وولائهم وهو ما يكسب المؤسسة حصة سوقية أكبر وعائد أوفر.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقدم خدمات ما بعد البيع، وذلك من خلال اعتمادها المعايير التي يحددها العملاء.

جدول رقم 35: يوضح قيام المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء وعلاقتها بضمان المؤسسة شبكة توزيع واسعة ومتخصصة لخدمة العملاء

المجموع		لا		نعم		لدى المؤسسة شبكة توزيع واسعة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	دراسة دورية للسوق	
%100	35	%5.7	02	%94.3	33	دائماً	نعم
%100	49	%12.2	06	%87.8	43	أحياناً	
%100	84	%9.6	08	%90.4	76	المجموع الجزئي	
%100	15	%66.7	10	%33.3	05	لا	
%100	99	%18.2	18	%81.8	81	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول 35 نلاحظ بأن الاتجاه السائد بنسبة 81.8% من أفراد العينة أجابوا بأن لدى مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية شبكة توزيع واسعة لخدمة عملاءها، تدعمها في ذلك نسبة 90.4% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجيات ومتطلبات العملاء، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا دائماً بنسبة 94.3%، تليها نسبة 87.8% الذين أجابوا أحياناً، مقارنة بنسبة 18.2% فقط من أفراد العينة الذين أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية ليس لديها شبكة توزيع واسعة لخدمة عملاءها، تدعمها في ذلك نسبة 66.7% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجيات ومتطلبات العملاء.

إن طبيعة المشاريع المنجزة ومعايير الجودة التي يطلب ضمان تحققها في المنتج تستوجب من المؤسسة القيام بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف والاطلاع على متطلبات وحاجيات العملاء، هذه الخطوة الاستباقية من شأنها أن تضمن للمؤسسة كسب العديد من العملاء، وريح الوقت الكافي للإنجاز، وهو ما يجعل المؤسسة قادرة على تغطية مساحة كبيرة من خلال شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن لدى مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية شبكة توزيع واسعة لخدمة عملاءها وذلك من خلال قيامها بدراسة دورية للسوق من أجل التعرف والاطلاع على متطلبات وحاجيات العملاء.

جدول رقم 36: يوضح استعانة المؤسسة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العملاء وعلاقتها باعتماد المؤسسة على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين

المجموع		لا		نعم		نظام جودة لمراحل الإنتاج الاستعانة بشكاوى العملاء
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	87	%9.2	08	%90.8	79	نعم
%100	12	%16.7	02	%83.3	10	لا
%100	99	%10.1	10	%89.9	89	المجموع

من خلال بيانات الجدول 36 نلاحظ بأن الاتجاه العام بنسبة 89.9% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين، تدعمها في ذلك نسبة 90.8% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تستعين بالشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العملاء على جودة المنتج، مقارنة بنسبة 10.1% فقط من أفراد العينة الذين أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تعتمد على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين، تدعمها في ذلك نسبة 9.2% من خلال 08 مبحوثين من الذين أجابوا بأن المؤسسة تستعين بالشكاوى والتظلمات المقدمة من طرف العملاء على جودة المنتج.

باعتبار أن العميل هو شريك المؤسسة في عملية ضمان الجودة، فإن المؤسسة تعمل على توفير كل الإمكانيات اللازمة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين التي تضمن جودة عالية في منتوجاتها من خلال الشكاوى التي يقدمها العملاء، فتقوم المؤسسة بتصحيح الأخطاء وسد الهفوات التي تسببت في رداءة جودة المنتج وعدم تكرارها مستقبلاً، وهذا ما يعطي أهمية لشكاوى العملاء عن طريق مشاركتهم في تحقيق الجودة في المؤسسة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعتمد على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين، وذلك من خلال الاستعانة بالشكاوى التي يقدمها العملاء على جودة المنتج.

جدول رقم 37: يوضح اعتماد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني وعلاقته بالتقليل من أخطاء العمل

المجموع		لا		نعم		التقليل من الأخطاء	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	أسلوب العمل الجماعي التعاوني	
100%	45	6.7%	03	93.3%	42	دائماً	نعم
100%	46	15.2%	07	84.8%	39	أحياناً	
100%	91	10.9%	10	89.1%	81	المجموع الجزئي	
100%	08	100%	08	00%	00	لا	
100%	99	18.2%	18	81.8%	81	المجموع	

من خلال بيانات الجدول 37 وحسب الاتجاه العام تبين بأن نسبة 81.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت، تدعمها في ذلك نسبة 89.1% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا دائماً بنسبة 93.3%، تليها نسبة 84.8% الذين أجابوا أحياناً، مقارنة بنسبة 18.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تعمل على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت، تدعمها في ذلك نسبة 10.9% من خلال 10 مبحوثين من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، وتوزعت هذه النسبة على الذين أجابوا أحياناً بنسبة 15.2%، تليها نسبة 6.7% الذين أجابوا دائماً.

إن اعتماد المؤسسة لأسلوب العمل الجماعي التعاوني يعطي نوع من الحيوية والنشاط ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز العلاقات الانسانية بين أفراد المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى

تكوين شبكة تعاون ودعم تسودها روح الجماعة، وتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، كما يخلق نوع من الانسجام والمرونة في عملية الإنجاز وكذا تجاوز المشاكل والعقبات التي تعترض طريقهم، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أخطاء العمل وعدم ضياع الوقت، وهو ما يقود إلى تعزيز إنتاجية العمل وتحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفادياً لإهدار الموارد وضياع الوقت، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني في المؤسسة.

جدول رقم 38: يوضح التزام الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم وعلاقته بتبني

المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة

المجموع		لا		نعم		معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة الاعتراف بإنجازات العاملين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاعتراف بإنجازات العاملين
100%	59	15.3%	09	84.7%	50	نعم
100%	40	27.5%	11	72.5%	29	لا
100%	99	20.2%	20	79.8%	79	المجموع

من خلال بيانات الجدول 38 وحسب الاتجاه العام نلاحظ بأن نسبة 79.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة، تدعمها نسبة 84.7% من الذين أجابوا بأن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم، مقارنة بنسبة 20.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة، تدعمها نسبة 27.5% من الذين أجابوا بأن الإدارة لا تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم.

إن اعتراف الإدارة بإنجازات العاملين ومكافأتهم عن طريق تسهيل مهامهم وتحسين ظروف العمل، من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز قيم الولاء ويحفزهم على بذل المزيد من الجهود في المؤسسة، كما يحقق الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على إنتاجية وجودة المنتج والخدمة المقدمة.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تتبنى معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة، وذلك من خلال التزام الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأهم نظير جهودهم المبذولة وتفانيهم في أداء مهامهم في سبيل الارتقاء بمستوى جودة الإنتاجية والخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ككل.

جدول رقم 39: يوضح تطبيق المؤسسة لخطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين وعلاقتها بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء

المجموع		لا		نعم		تقليص وقت الاستجابة خطة تدريب وتكوين سنوية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	67	22.4%	15	77.8%	52	نعم
100%	32	15.6%	05	84.4%	27	لا
100%	99	20.2%	20	79.8%	79	المجموع

من خلال بيانات الجدول 39 وحسب الاتجاه السائد نلاحظ بأن نسبة 79.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على تقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء، تدعمها في ذلك نسبة 77.8% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية من أجل تنمية مهارات العاملين، مقارنة بنسبة 20.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تعمل على تقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء، تدعمها في ذلك نسبة 22.4% من خلال 15 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد خطة تدريب وتكوين سنوية من أجل تنمية مهارات العاملين.

إن عملية تدريب وتكوين العاملين عن طريق تبني خطة سنوية هي عملية ضرورية وبالغة الأهمية نظراً للقيمة التي يضيفها التدريب والتكوين للعاملين الذي يجعلهم في وضع مهاري ومعلوماتي أفضل، فيما يخص الإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير منظومة التدريب بالمؤسسة، وينبغي أن يعتمد في التدريب على النوعية لا على الكمية، التي من شأنها تحقيق مستويات عالية من الجودة والتصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي مستقبلاً، وعليه

فإن التكوين والتدريب يؤدي إلى تقديم جودة أفضل وفي وقت أقصر والذي يؤدي بدوره إلى تقليص وقت الاستجابة للعملاء.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على تقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة خطة تدريب وتكوين سنوية من أجل تنمية مهارات العاملين.

جدول رقم 40: يوضح تطبيق المؤسسة أساليب الوقاية من مخاطر العمل وعلاقته بتخفيض

#### تكاليف الإنجاز

المجموع		لا		نعم		تخفيض تكاليف الإنجاز الوقاية من مخاطر العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	88	31.8%	28	68.2%	60	نعم
100%	11	00%	00	100%	11	لا
100%	99	28.3%	28	71.7%	71	المجموع

من خلال بيانات الجدول 40 وحسب الاتجاه السائد نلاحظ بأن نسبة 71.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنجاز بطريقة مستمرة دائماً، تدعمها في ذلك نسبة 68.2% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تطبق أساليب الوقاية من مخاطر العمل، مقارنة بنسبة 28.3% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنجاز بطريقة مستمرة دائماً، تدعمها في ذلك نسبة 31.8% من خلال 28 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تطبق أساليب الوقاية من مخاطر العمل.

بالنظر إلى المجال الذي تشتغل فيه المؤسسة وهو صناعة الأنابيب وما يتطلبه هذا المجال من إمكانيات كبيرة كالألات الضخمة وكيفية تشغيلها والمواد المستعملة في الإنتاج كالغازات والمواد الكيماوية بالإضافة إلى البيئة الفيزيائية التي تحيط بهذا المجال. هذه العوامل تشكل خطورة كبيرة على صحة وسلامة العاملين وعلى سلامة المنشأة ككل، وعليه يستوجب على المؤسسة ضمان الوقاية من مخاطر العمل المتمثلة في المخاطر الفيزيائية والكيماوية والميكانيكية والمخاطر الكهربائية... إلخ. وذلك بأخذ كل الاحتياطات والتدابير اللازمة لتجنب وقوع حوادث العمل التي تضر

بصحة وسلامة العاملين والمنشأة، منها استعمال ملابس خاصة وغطاء الرأس الذي يقي العامل من احتمال وقوع حادث ما، بالإضافة إلى توفير التهوية اللازمة بالمنشأة وحجب مصادر الحرارة... إلخ، وأيضاً الوقاية من مخاطر الغازات والأدخنة خاصة وأن المؤسسة تستعمل آلات وتقنيات التلحيم التي تصدر أدخنة وغازات مضرّة بصحة العاملين، والوقاية من مخاطر الانفجارات عن طريق إحكام الغلق في العمليات الصناعية المتضمنة المواد المتوقعة انفجارها، والتخلص من كل مصادر الاحتراق، وأيضاً الوقاية من المخاطر الميكانيكية المتعلقة بحركة الآلات وطرق استعمالها، وذلك بتصميم الحواجز الواقية، والتدريب على طريقة استخدام الآلات والمعدات المتحركة...، كل هذه الأساليب الوقائية من شأنها أن تجنب المؤسسة من وقوع حوادث تكبدها خسائر مادية وبشرية كبيرة تثقل كاهل خزنتها من حيث المصاريف والتكاليف التي تنجر عن هذه الحوادث.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنجاز بطريقة مستمرة دائماً، وذلك عن من خلال الوقاية من مخاطر العمل.

جدول رقم 41: يوضح مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات كأهم أسلوب لتحسين الجودة وعلاقته بفرض المؤسسة الرقابة على التكاليف

المجموع		لا		نعم		الرقابة على التكاليف المشاركة وتمكين العاملين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	71	12.7%	09	87.3%	62	نعم
100%	28	53.6%	15	46.4%	13	لا
100%	99	24.2%	24	75.8%	75	المجموع

من خلال بيانات الجدول 41 وحسب الاتجاه السائد نلاحظ بأن نسبة 75.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في ذلك نسبة 87.3% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تدعم مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات كأهم أسلوب لتحسين الجودة، مقارنة بنسبة 24.2% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في

ذلك نسبة 53.6% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تدعم مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات كأهم أسلوب لتحسين الجودة.

إن اعتماد المؤسسة على دعم مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات والوحدات التنظيمية، هذا من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من مستوى تعاونهم وانسجامهم مع بعضهم البعض وكذا التنسيق بين مختلف الأقسام والدوائر داخل الهيكل التنظيمي، لأن دعم مشاركة وتمكين العاملين بالمؤسسة يغذي الشعور بالمسؤولية الجماعية، ويبعث روح الجماعة من أجل العمل الجماعي التعاوني الذي بدوره يفعل الرقابة الجماعية على التكاليف.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن المؤسسة تفرض الرقابة على التكاليف، وذلك من خلال الاعتماد على دعم مشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات والوحدات التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم 42: يوضح حرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة

وعلاقته باستخدام المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها

المجموع		لا		نعم		استخدام تقنيات وأساليب حديثة التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نعم
100%	85	18.8%	16	81.2%	69	نعم
100%	14	78.6%	11	21.4%	03	لا
100%	99	27.3%	27	72.7%	72	المجموع

من خلال بيانات الجدول 42 وحسب الاتجاه العام نلاحظ بأن نسبة 72.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تستخدم تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها، تدعمها في ذلك نسبة 81.2% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها، مقارنة بنسبة 27.3% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تستخدم تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها، تدعمها في ذلك نسبة

18.8% من خلال 16 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تحرص على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها. إن استخدام التقنيات والأساليب الحديثة لاسيما الأساليب العلمية التي تحسن وتضبط الجودة الشاملة في المؤسسة، هذا من شأنه أن يطور من مزايا المنتج ويسهل عملية الانتاج كما أنه يخلق للمؤسسة مزايا تنافسية في السوق من حيث جودة المنتج ووقت الاستجابة بالإضافة إلى السعر المعروض، وبذلك ترفع المؤسسة من حصتها السوقية وتحقق أرباح إضافية. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تستخدم تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج التحسين المستمر لنظام الإنتاج والعمليات المنجزة بالمؤسسة.

جدول رقم 43: يوضح جمع المؤسسة لمعلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها من أجل تحسين جودة منتجاتها وعلاقتها بمقارنة المؤسسة بمنتجات المنافسين.

المجموع		لا		نعم		مقارنة منتجاتها بمنتجات المنافسين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	67	%11.9	08	%88.1	59	نعم
%100	32	%71.9	23	%28.1	09	لا
%100	99	%31.3	31	%68.7	68	المجموع

من خلال بيانات الجدول 43 وحسب الاتجاه العام نلاحظ بأن نسبة 68.7% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقوم بمقارنة منتجاتها بمنتجات المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها، تدعمها في ذلك نسبة 88.1% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بجمع معلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها من أجل تحسين جودة منتجاتها، مقارنة بنسبة 31.3% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تقوم بمقارنة منتجاتها بمنتجات المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها، تدعمها في ذلك نسبة 71.9% من الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بجمع معلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها من أجل تحسين جودة منتجاتها.

ويتطلب أسلوب مقارنة منتوجات المؤسسة بمنتوجات المنافسين البحث عن أفضل الممارسات والطرق والآليات التي ينتهجها المنافسون أو مؤسسات عالمية رائدة في مجال صناعة الأنابيب التي شأنها أن تؤدي إلى التفوق في أدائها، وذلك بقياس مستوى أدائها مقارنة بمنافسيها، ومقارنة جودة منتوجاتها بجودة منتوجات منافسيها وهذا ما يسمى بالمقارنة المرجعية.

واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تقوم بمقارنة منتوجاتها بمنتوجات المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها، وذلك من خلال جمع معلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها من أجل تحسين جودة منتوجاتها.

جدول رقم 44: يوضح وضع المؤسسة فرق عمل للرقابة على الجودة وعلاقته بفرض

المؤسسة الرقابة على التكاليف

المجموع		لا		نعم		الرقابة على التكاليف فرق عمل للرقابة على الجودة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نعم
84	20.2%	17	79.8%	67		نعم
15	46.7%	07	53.3%	08		لا
99	24.2%	24	75.8%	75		المجموع

من خلال بيانات الجدول 44 وحسب الاتجاه العام نلاحظ بأن نسبة 75.8% من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في ذلك نسبة 79.8% من الذين أجابوا بأن المؤسسة تضع فرق عمل للرقابة على الجودة، مقارنة بنسبة 24.2% فقط من أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية لا تفرض الرقابة على التكاليف، تدعمها في ذلك نسبة 20.2% من خلال 17 مبحوث من الذين أجابوا بأن المؤسسة تضع فرق عمل للرقابة على الجودة.

تكمن أهمية وضع فرق عمل للرقابة على الجودة، في المراقبة الدورية والمستمرة على نظام الإنتاج بمختلف مراحله وكذا مختلف العمليات التي ترافق عملية الإنتاج ابتداء من معاينة جودة المادة الأولية إلى غاية التسويق النهائي للمنتج، كما أن المراقبة لا بد أن تشمل جميع الخدمات غير الملموسة، ومراقبة تطبيق معايير الصحة والسلامة البيئية...إلخ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى

اقتصاد التكاليف التي تنجر عن عدم التطبيق الدقيق لمعايير الجودة، بحيث أن الرقابة على التكاليف من أجل تخفيضها هي عملية في حد ذاتها تطبيق لمعايير الجودة بالمؤسسة. واستناداً إلى المعطيات السابقة نستنتج بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تفرض الرقابة على التكاليف، وذلك بوضع فرق عمل للرقابة على الجودة.

## 6. نتائج الفرضية الثانية:

استناداً إلى نتائج تحليل بيانات جداول الفرضية الثانية وابتداء من الجدول رقم (27) إلى غاية الجدول رقم (44)، ومن خلال المقابلات التي أجريتها مع بعض إطارات مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات صحة الفرضية الثانية توصلنا إلى استنتاج مجموعة من النتائج نستعرضها كما يلي:

- تبين نتائج الجدول رقم (27) بأن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تعمل على التقليل من أخطاء العمل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة 81.8%، هذا الإجراء يمكن إبراز التنوع في الأفكار والمقترحات والآراء التي من شأنها تجنب العديد من الأخطاء التي كانت ستقع لو كانت القرارات تتخذ بصفة فردية.
- كما يبين الجدول رقم (28) أن مشاركة المسؤول مرؤوسيه في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تقليص وقت الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء بنسبة 79.8%، وهذا من خلال إزالة الغموض عما يريد المسؤول إيصاله من أفكار ومهام للعاملين بمشاركتهم واستشارتهم في اتخاذ القرارات، هذا من شأنه أن يزيل الحواجز التي تعترض سير العملية الانتاجية بشكل طبيعي وبهذا يمكن تقليص وقت الاستجابة للعملاء عن طريق القضاء على الوقت الضائع في محاولة فهم ما يريد المسؤول إيصاله إلى العاملين.
- ومن خلال نتائج الجدول رقم (29) تفرض المؤسسة الرقابة على التكاليف عن طريق ثقة القيادة في أداء العاملين بنسبة 75.8%، هذه الثقة تتحول إلى الشعور بالمسؤولية التي تؤدي إلى إخلاص العاملين في أداء مهامهم وبهذا تتحقق الرقابة على التكاليف عن طريق ثقة القيادة في أداء العاملين.
- أيضاً يوضح الجدول رقم (31) ضرورة استكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين بالمعدات والمواد الأولية وذلك من خلال تطبيق معايير وأساليب الجودة بنسبة

- 78.8%، هذا لأن تحقيق الجودة في المنتج تبدأ من اقتناء المعدات والمادة الأولية ذات الجودة العالية.
- ويبين الجدول رقم (32) استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاتصالات وذلك من خلال توفير كافة الموارد اللازمة في المؤسسة بنسبة 96%، هذا من شأنه أن يسهل عملية تدفق وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والدوائر بشكل فوري ويساهم في تنظيم وتسريع إنشاء وضبط الملفات، فضلاً عن تقريب المسافات بين المؤسسة والعملاء.
  - كما يوضح الجدول رقم (34) توفير المؤسسة خدمات ما بعد البيع وذلك من خلال اعتمادها المعايير التي يحددها العملاء بنسبة 84.8%، بحيث إن نظام إدارة الجودة الشاملة يلزم المؤسسة على اشراك العملاء في تحقيق الجودة بل إن الجودة في نظر إدارة الجودة الشاملة هي إرضاء العملاء.
  - ويوضح الجدول رقم (36) اعتماد المؤسسة نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين وذلك من خلال الاستعانة بشكاوى العملاء من جودة المنتج بنسبة 89.9%، وذلك لتصحيح الأخطاء التي أخلت بالجودة وهذا ما يبرز دور العملاء في تحقيق هذه الجودة في المؤسسة.
  - ومن خلال الجدول رقم (37) تعمل المؤسسة على التقليل من أخطاء العمل وذلك عن طريق اعتماد الأسلوب الجماعي التعاوني في المؤسسة بنسبة 81.8%، وهو الذي يخلق نوع من الانسجام والمرونة في عملية الإنجاز، وهو ما من شأنه أن يقلل من أخطاء العمل أو اكتشافها بسرعة وتصحيحها في حال حدوثها.
  - كما يوضح الجدول رقم (40) تخفيض تكاليف الإنجاز من خلال تطبيق أساليب الوقاية من مخاطر العمل بنسبة 71.7%، والمتمثلة في المخاطر الفيزيائية والكيميائية والميكانيكية والكهربائية وغيرها من المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع حوادث في العمل تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية كبيرة تكلفها غالباً في حالة عدم الوقاية منها.
  - وبين الجدول رقم (43) اعتماد المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية وذلك بقياس مستوى أدائها مقارنة بمنافسيها من خلال جمع معلومات عن المنافسين بنسبة 68.7%، ويتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات والآليات التي ينتهجها المنافسون والتي من شأنها أن تؤدي إلى التفوق في أدائها.

- واستناداً إلى نتائج جداول الفرضية الثانية نستنتج بأن الاتجاه العام للنتائج المتحصل عليها توحى بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنجاز والاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء، وأيضاً تحقيق الجودة في المنتج وفي الخدمة المقدمة للعملاء، وهو ما يتجلى أثره في رفع الحصة السوقية وتعظيم أرباح المؤسسة واكتساب سمعة ومكانة مميزة في السوق.
- وللإجابة على التساؤل المطروح في الاشكالية القائل، ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ALFA PIPE بغرداية، ومن خلال تحليل جداول الفرضية الثانية فإن أدنى نسبة تم تسجيلها بلغت 68.7%، في حين بلغت أعلى نسبة 96%، فيما تراوحت باقي النسب بين 70% إلى 90%، أي أن نتائج التحليل سجلت نسب جد مرتفعة في جل الجداول وهو ما يعبر عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 80%.

## 7. الاستنتاج العام:

- من خلال اجرائنا للدراسة الاستطلاعية والميدانية أيضاً واجراء مقابلات مع بعض إطارات مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية وتحليل بيانات جداول الفرضيتين الأولى والثانية، واستناداً إلى نتائج الفرضيتين يمكن استخلاص الاستنتاج العام للدراسة كما يلي:
- مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة فلسفة إدارية محوراً لتحقيق الجودة وأساسها مشاركة جميع منتسبي المؤسسة في هذه العملية.
  - كما أن تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة له آثار على المؤسسة داخلياً وخارجياً، حيث تتمثل داخلياً في تحسين جودة العمليات المنجزة من حيث ظروف وأدوات وبرامج العمل وهو ما يؤدي إلى تحقيق الجودة خارجياً من خلال إرضاء العملاء وذلك بتقديم جودة عالية في المنتج وتقديم جودة عالية في خدمة العملاء، وعليه يؤدي ذلك إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة ويعزز أرباحها، ويعزز سمعتها ومكانتها في السوق. وهو ما تبينه نتائج الفرضية الأولى.

- وباعتبار أن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية حائزة على شهادة المنظمة العالمية للتقييس ISO 9001 فهي بذلك تلتزم بتطبيق هذه المعايير واستناداً إلى العديد من المصادر العلمية التي تؤكد بأن معايير الإيزو ISO 9001 تم ضبطها وتكييفها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكنها الحصول على شهادة الإيزو.
- كما أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنجاز والاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء، وأيضاً تحقيق الجودة في المنتج وفي الخدمة المقدمة للعملاء، وهو ما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية وتعظيم أرباح المؤسسة واكتساب سمعة ومكانة مميزة في السوق.

ختاماً لبحثنا هذا وانطلاقاً مما تطرقنا إليه في الفصول الأربعة حول موضوع أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية، يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة أصبحت عنصراً متميزاً هاماً في تحقيق النتائج المرجوة، وهي فلسفة إدارية حديثة قائمة على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، وهذه التغييرات لا بد لها أن تركز على مجموعة من المبادئ التي من شأنها تحسين وتطوير أداء المؤسسة ككل، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه دون وجود قيادة تلتزم بدعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوفير المناخ والبيئة المناسبة لذلك، كما أنه لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الجودة دون الاستجابة لمتطلبات ورغبات عملائها خصوصاً، لأن القاعدة الأساسية للاعتراف بجودة المنتج والخدمات في المؤسسات باختلاف مجالات نشاطاتها هي ما يريده ويرغب فيه الزبون أو العميل وليس ما ترغب فيه المؤسسة، وإن بلوغ هذه القاعدة يتم عن طريق اتباع استراتيجية معينة محورها الأساسي تحقيق رضا العميل، إضافة إلى التركيز على تشجيع وتمكين العاملين داخل المؤسسة، فالدور الهام والفعال الذي يؤديه العاملين في المؤسسة لا يمكن بأي شكل من الأشكال تعويضه أو الاستغناء عنه فهم الفاعل الأساسي في عملية تحقيق الجودة داخل المؤسسة، وكذلك عمليات التحسين المستمر في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وعلى مستوى كافة المستويات التنظيمية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يحدها مجال زمني معين بل هي عملية دائمة ومستمرة وشاملة لكل مقومات وأبعاد الجودة.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء أنشطتها الإدارية والفنية وعملياتها الإنتاجية، وتحقيق فاعلية مواردها البشرية، وبالتالي زيادة قدرتها الإنتاجية، وتخفيض من تكاليفها، كما أنها تحقق رضا عملائها، وبذلك تحقق الجودة المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يكسبها مزايا تنافسية متعددة تسمح لها بولوج السوق المحلية والعالمية، وترفع من حصتها السوقية وتعزز سمعتها ومكانتها في السوق وبالتالي تعظيم أرباحها.

واستناداً إلى نتائج الدراسة فإن مؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبذلك تحقق الميزة التنافسية، عن طريق تخفيض التكاليف والاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء، وضمان جودة المنتج والخدمة على حد سواء.

أولاً: الكتب:

1. أبو النصر مدحت مُجَّد، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
2. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
3. إيان كريب، النظرية الاجتماعية: من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: مُجَّد حسين غلوم، مراجعة: مُجَّد عصفور، عالم المعرفة، الكويت، 1999.
4. البكري ثامر، أحمد الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
6. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، السنة غير مذكورة.
7. بوكميش لعلي، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، ط 1، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1432هـ/2011م.
8. الترتوري مُجَّد عوض، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبع، عمان، الأردن، السنة غير مذكورة.
9. ج. أوشي وليم، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، ترجمة: حسن مُجَّد يس، مراجعة: ربحي مُجَّد الحسن، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1411هـ.
10. الحارثي إبراهيم أحمد مسلم، تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة غريب طوس، الرياض، السعودية، 1435هـ/2014م.
11. الحراحشة حسين مُجَّد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

13. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436هـ/2015م.
14. ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
15. زيدان سلمان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1430هـ/2010م.
16. السامرائي مهدي صالح، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الإيزو ISO: مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. سويس عي الدين علي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
18. الشبراوي عادل، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000 - المقارنة المرجعية، ط 1، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر، 1416هـ/1995م.
19. الصرن رعد، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2016.
20. الصيرفي محمد، الجودة الشاملة TQM: طريقك للحصول على شهادة الإيزو، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2016.
21. طالب علاء فرحان، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1430هـ/2009م.
22. الطائي حميد عبد النبي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
23. طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
24. عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
25. عطية راضي بهجت، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط 1، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.

26. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1435هـ/2015م.
27. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000، ط 3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1434هـ/2013م.
28. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، ط 1، جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.
29. القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1433هـ/2012م.
30. كفي ريمون، لوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، لبنان، 1997.
31. لزنم مبارك علوي مُجد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، ط 1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، حضرموت، اليمن، 2020.
32. مسلم عبد الله حسن، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436هـ/2015م.
33. المهيدب رائد بن عبد العزيز، رضا العملاء والمستفيدين، ط 1، مركز استراتيجيات التربية، (بلد النشر غير مذكور)، 1438هـ/2018م.
34. وصفي عقيلي عمر، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

## ثانياً: المجلات:

35. بختي ابراهيم، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD، ط 4، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
36. بربوشة مريم، أثر تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9000 على تحسين مؤشر المردودية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.

37. بن عبد العزيز الراشد مُحمَّد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02، الرياض، السعودية، 1432هـ/2011م.
38. بن أحمد سعدية، حنصال أبوبكر، شمة نوال، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة غليزان، الجزائر، 2020.
39. بن سعيد أمين، أحمد زغدار، دور إدارة التكاليف من منظور إستراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06، جامعة الوادي، الجزائر، السنة غير مذكورة.
40. بن مسعود نصر الدين، زينب بلحريزي، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، السنة غير مذكورة.
41. بوشريط نهاد، منصف ميقاويب، أثر تبني التسويق الأخضر على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، جزء 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020.
42. جدو سامية، قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء 03، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، سبتمبر 2018.
43. حرايرية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ديسمبر 2015.
44. خلع مريم، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
45. خنشور جمال، خير الدين جمعة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - تكامل أم تماثل - ، مجلة العلوم الانسانية، العدد 23، جامعة مُحمَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2011.

46. دعيح عثمان مريم وآخرون، أبعاد ومحددات الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الإبتكاري في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 08، العدد 03، جامعة مدينة السادات، مصر، 2018.
47. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، جوان 2021.
48. عادل هشام محسن، إدارة المؤسسات الصحفية العراقية في ضوء نظرية (Z) اليابانية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 70، الجامعة المستنصرية، العراق، 2020.
49. عزوي أعمار، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
50. غربي مُجَّد، ابراهيم قلاواز، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 03، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2019.
51. غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 09، العدد 01، مركز البصيرة للأبحاث والاستشارات وخدمات التعلم، الجزائر، 2009.
52. كاف موسى، بلخيري مراد، إدارة الجودة الشاملة نموذج حديث لتسيير المنظمات المعاصرة-مدخل نظري-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 10، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
53. لفا عافت النويران ظاهر، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
54. مالكي نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، سهيلة غماري، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2021.

55. يحة عيسى، حبيبة العيداني، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، المجلد 06، العدد 06، جامعة البليدة 2، الجزائر، السنة غير مذكورة.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

56. حريق خديجة، استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

57. ختيم محمد العيد، أثر الانتقال من تأهيل الايزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2015.

58. طبيب عبد السلام، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

59. عجايي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" - قلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2017/2016.

60. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

61. مرزوقي إلهام، دور وأهمية تخطيط الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة عطابي للبلات - برهوم المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020.

#### رابعاً: الملتقيات العلمية:

62. بن علي أمينة، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10، 11 نوفمبر 2009.

63. بوسلمة حكيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجيات التدريب، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، السنة غير مذكورة.

64. فيلالى عبد الرحمان، الجودة الشاملة: الأدوات وأبعاد تنمية أداء المؤسسات، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 13، 14 ديسمبر 2010.

65. معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، يومي 10، 11 نوفمبر 2009.

#### خامساً: المواقع الالكترونية:

66. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%D8%A8%D9%88%D9%86#cite\\_note-1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B2%D8%A8%D9%88%D9%86#cite_note-1)

# الملاحق

1. ملحق خاص بأنموذج الاستمارة

2. ملحق خاص بالتعريف بالمؤسسة

الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

**ALFA PIPE** بغرداية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## ملحق خاص بأنموذج الاستمارة

السادة الأفاضل، تحية طيبة وبعد ...

أود أن أحيطكم علماً أنا الطالب: هيبه رشيد أقوم بإعداد دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، بعنوان:

أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة الأنايب الخلزونية ALFA PIPE بغرداية

الموسم الدراسي: 2022/2021م

وهذا للتعرف على الواقع العملي من ناحية مدى أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة بكم، فقد قمت بتصميم قائمة استقصاء كأسلوب لجمع البيانات.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان هذه بدقة، لأن إجاباتكم وآرائكم تعتبر أمراً مهماً في البحث، وليس هناك ضرورة لذكر أسمائكم لأن الإجابات ستظهر على شكل أرقام إحصائية، وستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي.

شاكرين تعاونكم ..... مع تقدير الطالب.

أسئلة الاستمارة

بيانات شخصية عامة:

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  [30-20]   
 [40-31]   
 [50-41]   
 [60-51]   
 أكبر من 60 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب (عزباء)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي   
 متوسط   
 ثانوي   
 جامعي   
 تكوين مهني ومعاهد
- 5- درجة المهنة والوظيفة:  عون تنفيذ   
 عون تحكم   
 إطار
- 6- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات   
 من 05 إلى 10 سنوات   
 من 11 إلى 15 سنة   
 من 16 إلى 20 سنة   
 من 21 إلى 30 سنة   
 أكثر من 30 سنة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

القيادة في الإدارة العليا

(1) هل تجتمع بكم القيادة في الإدارة العليا من أجل استشارتكم ومشاركتكم في اتخاذ القرارات؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

(2) هل يشركك رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

(3) هل تشعر بأن القيادة في الإدارة العليا تنق في أدائكم للعمل على أكمل وجه؟

نعم  لا

(4) هل تتعامل معكم القيادة في الإدارة العليا بأسلوب راقٍ في عملية التواصل بينكما؟

نعم  لا

(5) هل تولي الإدارة العليا أهمية لمشاكل العمال وظروف حياتهم اليومية وتعمل على حلها؟

نعم  لا

(6) هل تعمل الإدارة العليا على تطبيق أساليب وأدوات الجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: هل تطبق أساليب وأدوات الجودة في:

قسم إدارة الجودة

دائرة مراقبة الجودة

جميع الأقسام والإدارات والمستويات التنظيمية

(7) إلى من توكل الإدارة العليا مسؤولية تحقيق الجودة في المؤسسة؟

قسم إدارة الجودة

دائرة مراقبة الجودة

جميع الأقسام والإدارات والمستويات التنظيمية

(8) هل توفر لكم القيادة في الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة (مادية، بشرية ومالية) من أجل

التطوير المستمر في أنظمة المؤسسة؟  نعم  لا

(9) هل تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات؟  نعم  لا

10) هل يتم تسهيل تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة المختلفة بشكل عادي؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بلا: لماذا برأيك؟

.....  
.....

### التركيز على العملاء (الزبائن)

1) على ماذا تبني المؤسسة استراتيجيتها أو خططها من أجل تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها؟

على معايير محددة مثل معايير منظمة الإيزو

على المعايير التي يحددها العميل (الزبون)

2) هل تقوم المؤسسة بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات العملاء؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

3) هل يشتكي العملاء من جودة الأنايب التي تنتجها المؤسسة؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

4) هل يقوم العملاء بإرجاع الأنايب التي لم تحقق تطلعاتهم في مستوى جودتها؟

نعم  لا

5) هل تقوم المؤسسة بالاستعانة بالشكاوى والتظلمات المقدمة من العملاء لتحسين جودة

المنتج؟  نعم  لا

6) هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع العملاء؟  نعم  لا

7) هل تعرض المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية رغبات واحتياجات أكبر قدر ممكن

من العملاء؟  نعم  لا

### التركيز على العاملين

1) هل توفر لكم المؤسسة مناخ عمل مناسب وملائم لجميع العاملين؟  نعم  لا

في حالة الاجابة بلا: فيما يتمثل مناخ العمل غير المناسب؟

العوامل الطبيعية  العوامل المادية  العوامل المعنوية

(2) هل تمنحك الإدارة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بكم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة أثناء عملية التنفيذ؟  
نعم  لا

(3) هل تعتمد المؤسسة أسلوب العمل الجماعي التعاوني؟

دائما  أحيانا  إطلاقا

(4) هل تنتهج الإدارة سياسة التخويف اتجاه العاملين بعقابهم؟ نعم  لا

(5) هل تم معاقبتك من قبل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: كم مرة تم معاقبتك؟

مرة واحدة  مرتين  أكثر من مرتين

(6) هل ترى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم؟ نعم  لا

(7) هل تم مكافأتك من قبل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: كم مرة تم مكافأتك؟

مرة واحدة  مرتين  أكثر من مرتين

(8) هل توجد خطة تدريب وتكوين سنوية لتنمية مهارات العاملين؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: ما نوع التكوين المعتمد؟

نظري  تطبيقي  نظري وتطبيقي

(9) هل تطبق المؤسسة أساليب الوقاية من مخاطر العمل؟ نعم  لا

(10) هل تنظر المؤسسة إلى المشاركة وتمكين العاملين في كافة المستويات في إعداد الخطط كأهم

أسلوب لتحسين الجودة؟ نعم  لا

### التحسين المستمر

(1) هل تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين جودة

المنتج ومتخلف العمليات التي تقوم بها؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: في أي قسم أو مستوى من المستويات التنظيمية تتم عمليات

التحسين المستمر؟

قسم إدارة الجودة

دائرة مراقبة الجودة

جميع الأقسام والإدارات والمستويات التنظيمية

(2) على ماذا تركز عمليات التحسين المستمر؟

تحديث الموارد المادية

التصميم والتطوير في المنتج

ترقية وتحسين مستوى المورد البشري

(3) هل تحرص المؤسسة بشكل مستمر على تقليل التفاوت بين ما يتوقعه الزبون نحو جودة

المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة له؟ نعم  لا

(4) هل تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن المنافسين أو مؤسسات عالمية من أجل تحسين جودة

منتجاتها؟ نعم  لا

(5) هل تجتمع دوريا مع زملائك ومع الإدارة لمعالجة كيفية تحسين جودة المنتج أو الأعمال التي

نقوم بها؟ نعم  لا

(6) هل تضع المؤسسة فرق عمل مهمتها التصميم والتطوير المستمر وفقاً لاحتياجات ورغبات

العميل والسوق؟ نعم  لا

(7) هل تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين جودة منتجاتها؟

نعم  لا

ما هي هذه الأساليب؟

.....

.....

(8) هل تضع المؤسسة فرق عمل للرقابة على الجودة؟ نعم  لا

المحور الثاني: الميزة التنافسية

### التكاليف

(1) هل تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنجاز بطريقة مستمرة دائما؟ نعم  لا

(2) هل تفرض المؤسسة الرقابة على التكاليف؟ نعم  لا

(3) هل تقوم المؤسسة بتحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف؟

نعم  لا

(4) هل تعمل المؤسسة على التقليل من أخطاء العمل وتجنبها تفاديا لإهدار الموارد وضياع

الوقت؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: كيف يتم معالجتها؟

بصفة آنية (لحظة وقوع الخطأ)  بصفة مؤجلة

(5) هل تقوم المؤسسة باستكشاف الأسواق لتحقيق مزايا في السعر والجودة عند التموين

(الشراء) بالمعدات والمواد الأولية  نعم  لا

(6) هل تستخدم المؤسسة آلات وتكنولوجيا حديثة تخفض من استهلاك الطاقة لتشغيلها؟

نعم  لا

### الاستجابة للعملاء (الزبائن)

(1) هل تهتم إدارة المؤسسة بتقليص الوقت اللازم في الاستجابة لمتطلبات العملاء؟

نعم  لا

(2) هل يوجد لدى المؤسسة شبكة توزيع واسعة ومتخصصة لخدمة العملاء؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: هل شبكة التوزيع هي: وطنية  إقليمية  عالمية

(3) هل توفر المؤسسة خدمة توصيل منتوجاتها إلى العملاء؟ نعم  لا

(4) هل تلتزم إدارة المؤسسة بالمواعيد المحددة في العقد لتلبية حاجيات العملاء؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بلا: ماهي الأسباب التي تجعل المؤسسة لا تلتزم بالمواعيد المحددة في العقد؟

نقص المادة الأولية

سوء التسيير

عدم قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات عدد كبير من العملاء

(5) هل تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع (مدة الضمان، والصيانة)؟ نعم  لا

(6) هل تتعامل المؤسسة مع مختلف العملاء الذين يتقدمون لاقتناء منتوجاتها؟ نعم  لا

(7) هل تلبية المؤسسة تطلعات العملاء في تخفيض أسعار منتوجاتها؟ نعم  لا

(8) هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الاتصالات من أجل التواصل مع العملاء عن بعد؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: ماهي تكنولوجيا الاتصالات التي تستخدمها؟

البريد الالكتروني  الهاتف  الفاكس

(9) هل توفر المؤسسة خدمة الدفع الالكتروني في تعاملاتها مع العملاء؟ نعم  لا

الجودة

(1) هل تعتمد المؤسسة في تدوينها (مشترياتها) على موردين عالميين؟ نعم  لا

(2) هل تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة في جميع الانشطة؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: ما هي هذه المعايير؟

.....  
.....

(3) هل تتعاون المؤسسة مع مؤسسات كبرى لتحسين قدراتها في تحقيق الجودة؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: هل هي: مؤسسات وطنية  مؤسسات عالمية

(4) هل تقوم المؤسسة بمقارنة منتوجاتها بمنتجات المنافسين أو مؤسسات عالمية في مجالها بصورة

مستمرة بغية تحسينها؟ نعم  لا

(5) هل تتميز المؤسسة باستخدام تقنيات وأساليب حديثة في كل عملياتها؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم: ما هي الأساليب والأدوات والتقنيات المطبقة حاليا بالمؤسسة من

أجل تحسين جودة المنتج؟

.....  
.....

(6) هل تعتمد المؤسسة على نظام جودة لمراحل الإنتاج والتغليف والتخزين، بأقل نسبة فاقد

وتكلفة؟ نعم  لا

(7) هل تسعى المؤسسة دائما إلى تحديث معداتها والوسائل المستخدمة في الإنتاج؟

نعم  لا

## ملحق خاص بالتعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

### I. تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE:

#### تمهيد:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001، وتسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة.

### 1. النشأة التاريخية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALEA PIPE:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUT)

ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع للدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.
  - وحدة الصفايح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.
  - وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS.
  - وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR.
  - وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعريريج - TMIA.
  - وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.
- وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

- مديرية غرداية PIPE GAZ.
  - مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS.
  - مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريريج.
- هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13م.

في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

- وحدة الأنايب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليتيلان.

وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة

وبعدما أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنايب الحلزونية والخدمات القاعدية.

وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية

عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز PIPE GAZ مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنايب GROOP ANABIB.

في 20 جانفي 2001م: تحصلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالية ISO 9001

وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1.

في 15 أوت 2003م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما

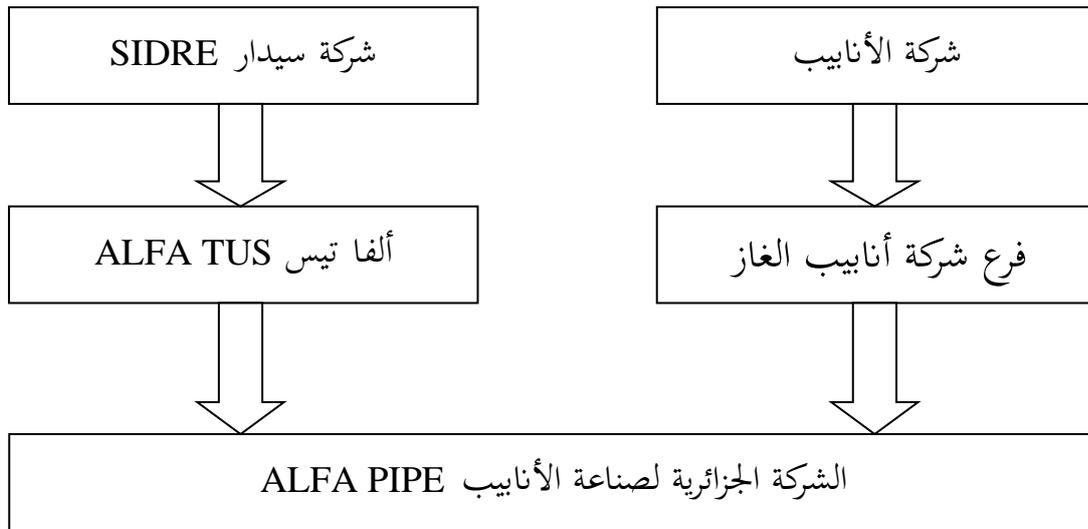
يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.

في سنة 2006م: فكرت المؤسسة PIPE GAZ في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنايب غاز

بالرعاية ALFA TUS لزيادة رأس مالها.

في سنة 2007م: يوضح الشكل التالي اندماج شركة أنايب الغاز مع ألفا تيس:

شكل يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس ALFA TUS



2. الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

أ. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ.

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على

تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

### ب. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- \* المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- \* السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- \* تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- \* العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- \* المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- \* تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- \* العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- \* المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- \* محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- \* العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
- \* توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
- \* إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- \* يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

### 3. دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من

خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز ALFA PIPE (انظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم 03) التطرق لمختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

**أ. الرئيس المدير العام:**

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

**ب. مساعدو المدير العام:**

**\* مساعد المدير العام للأمن:**

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

**\* مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:**

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

**\* مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:**

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

**\* مساعد المدير العام القانوني:**

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

**\* مساعد المدير العام للمراجعة:**

## ج. المديريات:

\* المديريات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة، تشمل دائرة الإنتاج، التغليف، دائرة الصيانة، دائرة رقابة النوعية، مصلحة البرمجة.

## \* مديرية الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين، التأهيل والتحفيز، الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل، الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات... إلخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية:

- دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

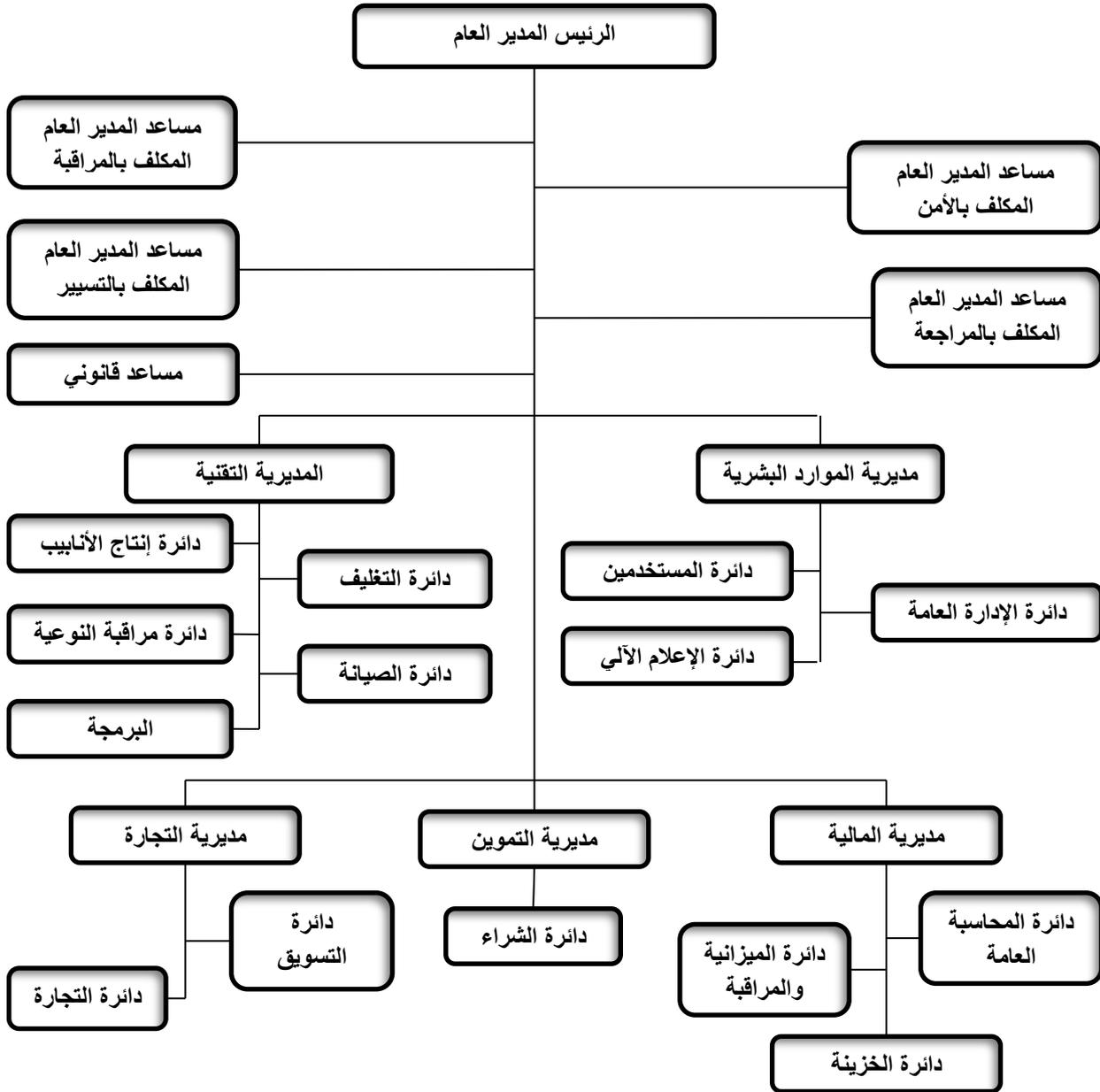
- دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

- دائرة الاعلام الآلي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

\* مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... إلخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.
- \* مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:
- دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها.
- دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي لها.
- \* المديرية التجارية: وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت..... الخ. ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتوج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:
- دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
- دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية



المصدر: مصلحة المستخدمين بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بغرداية