

دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة - سطيف

The role of adoption of total quality management principles in achieving competitive advantage - case study of cement firm in Ain El Kebira- Setif

بن زهية محمد

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 (الجزائر)

med_benzahia@yahoo.fr

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2023/03/31	يهدف هذا البحث إلى دراسة دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الادارة العليا، التركيز على العميل، تمكين ومشاركة العمال، التحسين المستمر والشراكة مع الموردين) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها والمتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. تم في هذا البحث دراسة عينة من الموظفين لشركة الاسمنت بعين الكبيرة من أجل التحقق من صحة الفرضيات. خلصت الدراسة إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دور ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بنسبة مساهمة تقدر بـ 50.1 %.
تاريخ القبول: 2023/07/10	
الكلمات المفتاحية: ✓ إدارة الجودة الشاملة ✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة ✓ الميزة التنافسية	
Article info	Abstract :
Received 31/05/2023	<i>This research aims to study the role of adoption of total quality management principles (top management commitment, customer focus, employees empowerment and involvement, continuous improvement and suppliers partnership) in achieving competitive advantage through its dimensions: cost, quality, flexibility and delivery.</i>
Accepted 10/07/2023	<i>In this research, a sample of employees of Ain El Kebira cement firm was studied in order to verify the validity of the hypotheses.</i>
Keywords: ✓ total quality management ✓ TQM principles ✓ competitive advantage	<i>The study concluded that the adoption of total quality management principles has a significant role in achieving competitive advantage, with an estimated contribution rate of 50.1 %.</i>

1. مقدمة:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة تحديات كبيرة وتغيرات بيئية متسارعة (منافسة حادة، ظهور منتجات جديدة، تغيرات في أذواق المستهلكين، ظهور تكنولوجيا جديدة، قوانين حماية المستهلك، قوانين حماية البيئة، ... الخ). هذا الأمر يحتم عليها البحث عن أساليب ومفاهيم استراتيجية شاملة قابلة للتطبيق على كافة مستوياتها لمواجهة هذه التحديات والتكيف المرن والسريع مع هذه التغيرات، ما يكسبها ذلك ميزة تنافسية تضمن بقائها واستمرارها. ولعل أهم تحد يواجه المنظمة هو تلبية رغبات واحتياجات زبائننا المتغيرة بمستوى عال من الجودة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة الإدارية التي تصب في هذا المسعى، وذلك عن طريق التحسين المستمر للعمليات التصنيعية والتنظيمية مع التزام وتبني المبادئ القائمة عليها، بهدف تحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات زبائننا، بأسعار معقولة وجودة متميزة وبمرونة عالية مع سرعة في التسليم.

إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت بعين الكبيرة بسطيف؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يساهم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

تتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات هي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التزام ودعم الادارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ الشراكة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- تقديم إطار نظري لكل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية.
- معرفة دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

منهج البحث:

لمعالجة البحث معالجة علمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، قصد جمع الحقائق والبيانات عن الدراسة وتفسير وتحليل مختلف النتائج للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن هذه البحث.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لهذا المفهوم، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة

البريطانية، حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها: فلسفة إدارية للمؤسسة تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المشروع معا. ويحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتعددت آراؤهم تبعا لخلفياتهم ونظرتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، وكان لكل واحد منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ الخاصة. (الحراشة، 2010، صفحة 30)

سنحاول فيما يلي عرض بعض التعاريف الخاصة بهذا المفهوم:

- يعرف وليام إدوارد ديمنج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الادارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. (أبو النصر، 2015، صفحة 54)

- وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك بأنها نظام إداري صمم للتحسين المستمر للعمليات الصناعية والتنظيمية لأي منظمة بهدف تحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات عملائها. (إسماعيل، 2006، صفحة 21)

- ويعرفها Besterfield على أنها عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الادارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر واستعمال الأفراد المهرة واستخدام فرق العمل والأساليب العملية المحسنة والناجحة. وتعرف أيضا بأنها شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة العليا والعاملين بهدف تحسين وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. (عيشوني، 2014، صفحة 24)

- كما يعرفها William Stevenson بأنها فلسفة تتضمن جهود كل فرد داخل المنظمة للتحسين المستمر للجودة وتحقيق رضا العملاء. (Stevenson, 2021, p. 394)

- أما ستيفن كوهين ورونالد براند فقد عرفا المصطلح بتجزئة مفرداته على النحو التالي: (إسماعيل، 2006، صفحة 21)

* **الكلمية:** وتتضمن البحث عن الجودة في كل جوانب العمل، بدءا من تحديد احتياجات العميل وانتهاء بالتقويم لمعرفة ما إذا كان العميل راضيا أم لا.

* **الجودة:** تعني تلبية وتجاوز توقعات العميل.

* **إدارة:** تعني التطوير والحفاظة على إمكانات المنظمة لتحسين الجودة بشكل مستمر.

وحسب جوران (Juran) فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية: (عيشوني، 2014، صفحة 25)

* **التركيز على العميل:** وهو المفهوم الأساسي في نظام إدارة الجودة، إذ أن العميل هو سبب وجود أي منظمة والتي تسعى من خلال عملياتها إلى تقديم منتجاتها أو خدماتها له حسب رغباته وتوقعاته.

* **عملية التحسين المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية لا تنتهي من التحسين المستمر تشمل الأشخاص، المعدات، المورد، المواد والإجراءات. أساس هذه الفلسفة أن كل جانب من جوانب العملية يمكن تحسينها، فالهدف النهائي هو الكمال والذي لا يتحقق أبدا ولكن يتم السعي إليه دائما. (Heizer, Render, & Munson, 2020, p. 252)

* **قيمة كل مشارك:** تكمن قوة المنظمات في الأشخاص الذين يعملون لديها ويعتبر العامل هو مصدر الأفكار التطورية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها. ولقد قام اليابانيون منذ 1960 بتطوير فرق أو حلقات الجودة التي يتم تدريبها على تقنيات الجودة والتي تساهم من خلالها في اقتراح التحسينات المناسبة في العمليات قصد تحسين الجودة. ففي عام

1991 ومن خلال فرق الجودة تحصلت شركة تويوتا على 400000 فكرة تطويرية من 80000 عامل لديها، أي بمعدل 50 فكرة تطويرية لكل عامل واحد في السنة.

2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية لتحسين أداء المنظمات من خلال ما يلي: (الغريباوي، 2020، صفحة 19، 20)

- انخفاض شكاوي الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم؛
- تبني نمط إداري فعال مع العمال ومع زبائن المنظمة؛
- انخفاض تكاليف إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة الخدمة ثانية للزبون؛
- زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العمال ومن ثم أداء المنظمة ككل؛
- تحفيز العمال بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنظمة؛
- زيادة ربحية المنظمة نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أكبر مقابل الحصول على خدمة أو منتج ذو جودة متميزة؛
- القيام بالأعمال بالصورة الصحيحة من المرة الأولى؛
- تشجيع العمال في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في تقديم المعلومات واقتراح الحلول المناسبة؛
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة؛
- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحدها التنظيمية المختلفة.

3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1.3.2 التزام ودعم الإدارة العليا

هناك اتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. وقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيسي للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الموظفين لمنهج إدارة الجودة الشاملة. ولا شك أن التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. ويعتبر تطبيق هذا المنهج قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا ويمس حاضر ومستقبل المنظمة. كما يظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورشات عمل، وندوات يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها. (خيوكه، 2014، صفحة 260)

2.3.2 التركيز على العميل

يعني هذا المبدأ أن تركز المنظمة كل جهودها من أجل إرضاء وإسعاد العميل وذلك من خلال تلبية توقعاته أو تجاوزها. هذا لا يعني فقط فهم احتياجاته الحالية ولكن أيضا توقع احتياجاته المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من العملاء، عملاء خارج المؤسسة يشترون سلعا أو خدمات من المؤسسة، وعملاء داخل المؤسسة؛ هم أشخاص أو أقسام يتلقون المخرجات من شخص أو قسم آخر داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل شخص أو عملية عميلا للعملية السابقة. ولإرضاء العميل وإساعده ينبغي على المنظمة الحرص على توفير عدة متطلبات من بينها: تقديم مستوى جودة عال، التميز بالمرونة العالية في تغيير الحجم والمواصفات والتسليم، تقديم مستوى عال من الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة. (Arnold,

Chapman, & Clive, 2008, pp. 469, 470)

3.3.2 مشاركة وتمكين العمال

تمثل مشاركة وتمكين العمال أحد المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة، فالتمكين يعني إشراك العمال في كل خطوة من خطوات الانتاج والعمل. ويشير الأدب المعرفي أن 85% من مشاكل الجودة سببها المواد والعمليات وليس أداء العمال، وعندما يخطئ العامل يكون السبب إما خطأ في تصميم المنتج أو في تصميم نظام الانتاج أو عدم تدريب العامل كما ينبغي. وعليه فإن مهمة التحسين تنصب على المعدات والعمليات والمنتجات التي تحقق الجودة المرغوبة، والأسلوب الأفضل لتحقيق ذلك هو إشراك أولئك الذين يفهمون عيوب ونواقص النظام، والذين يتعاملون يومياً مع النظام هم أفضل من يفهم العيوب. كما وجد بأن برامج إدارة الجودة الشاملة التي تنقل مسؤولية الجودة إلى العمال يكون نجاحها ضعف نجاح البرامج التي تطبق مسؤولية الجودة وفقاً لمجرى الأوامر من أعلى إلى أسفل المواقع في المنظمة. ويمكن معالجة موضوع مشاركة العمال من خلال تغيير ثقافة المنظمة واستخدام فرق العمل. (محسن و النجار، 2012، صفحة 565)

4.3.2 التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وهو يهدف إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك على أساس مستمر بغرض تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. إن الهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق الاستمرار في تحسين العمليات الانتاجية في المنظمة. وذلك من خلال: كفاءة استغلال الموارد المستخدمة، خفض الفاقد (الهدر) وعدد الوحدات المنتجة غير المطابقة، تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء، تشجيع الابتكار وزيادة رضا القائمين بالعمليات. (إسماعيل، 2006، صفحة 22)

5.3.2 الشراكة مع الموردين

تعزز العلاقة ذات المنفعة المتبادلة بين المنظمة ومورديها قدرة كليهما على خلق القيمة. ولتحقيق هذا المبدأ ينبغي على المنظمة اتباع الخطوات التالية: (Mishra & Ankit, 2009, p. 140)

- تحديد واختيار المورد المهم؛
- إقامة علاقات مع الموردين توازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل للمنظمة والمجتمع ككل؛
- إنشاء اتصالات واضحة ومفتوحة؛
- الشروع في التطوير المشترك وتحسين المنتجات والعمليات؛
- خلق فهم واضح لحاجات العميل بشكل مشترك؛
- تبادل المعلومات والخطة المستقبلية؛
- التعرف على تحسينات وإنجازات المورد.

3 مفهوم الميزة التنافسية

1.3 تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في المنافسة. (نجم، 2013، صفحة 24)

وتتمثل خصائص الميزة التنافسية في أنها: (نجم، 2013، صفحة 26)

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛

- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛

- طويلة الأمد وصعبة التقليد من المنافسين؛

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛

- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

2.3 أبعاد الميزة التنافسية:

1.2.3 التكلفة

تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه وما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات أكبر. ويقصد بعد التكلفة من وجهة نظر المنظمة، إنتاج وتوزيع منتج بأقل نفقات أو موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنظمات المماثلة، الأمر الذي يكسبها قدرة أكبر على تقليص السعر مع تحقيق ربح يساوي ربح المنافس. في حين يقصد بعد التكلفة فيما يخص الزبون التكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتج وصيانته أيضا. (آل فيحان، 2011، صفحة 23)

يتطلب التنافس على أساس التكلفة تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل، المواد، التلف والتكاليف الصناعية وكذلك تتبع مصادر الهدر والضياع والتخلص منها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة. (محسن و النجار، 2012، صفحة 60)

2.2.3 الجودة

إن المنافسة بالجودة تحمل العديد من الأبعاد الاستراتيجية تتمحور جميعها حول فكرة إرضاء الزبون. وهذا يعني أنه يجب على المنظمة إنتاج المنتج أو الخدمة بحيث يحققان أكبر مستوى من درجات الإشباع لحاجات الزبون. وذلك من خلال التعرف على المواصفات الخاصة للزبائن التي يرغبونها في منتجاتهم وخدماتهم، وفيما إذا كانت العملية الانتاجية قادرة على الإيفاء بمتطلبات الجودة، وفيما إذا كانت الموارد البشرية تتلقى تدريبا كافيا بما يسهم في تعزيز فكرة المنافسة بالجودة. (ناصر، عواد، الصرن، و التزه، 2011 - 2012، صفحة 56)

3.2.3 المرونة

تعني المرونة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في متطلبات الزبائن، والتي تنعكس بدورها على التغيرات في مستويات الطاقة الانتاجية، سواء بالتوسع في حجمها عند زيادة الطلب أو الانكماش في حالة انخفاض الطلب (ناصر، عواد، الصرن، و التزه، 2011 - 2012، صفحة 58)

وتعتبر المرونة كذلك بصفتها بعدا تنافسيا عن سرعة الاستجابة للتغيرات في مقدار الانتاج ومزيج المنتج. (آل فيحان، 2011، صفحة 30)

ويشمل بعد المرونة الجوانب التالية: (محسن و النجار، 2012، صفحة 61)

أ. مرونة الحجم، وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الانتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند تخفيض معدل الانتاج بمستوى كبير.

ب. مرونة التنوع، وتعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية الخيارات المختلفة للزبون.

ج. التكيف مع الانتاج حسب الطلب، يعني الانتاج حسب الطلب تقديم منتج أو خدمة تناسب بالضبط رغبات الزبون أو احتياجاته. (شافير و ميرديث، 2005، صفحة 106) وعليه على المنظمة أن تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج أو الخدمة، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.

4.2.3 التسليم

يتضمن التنافس على أساس التسليم ثلاثة ركائز: (محسن و النجار، 2012، صفحة 61)

أ. سرعة التسليم أو وقت التسليم السريع والذي يقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار، ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة.

ب. التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن في الأوقات المحددة (في المنظمات الصناعية). ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق مثلا (في المنظمات الخدمية).

ج. سرعة التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي من لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيرا، كلما كان للمنظمة جانب قيادي تتفوق به على المنافسين.

4. الدراسة الميدانية

1.4 مقياس البحث

تم بناء استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة لقياس كل متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، حيث سلم الاجابة يتكون من خمس درجات، فهو يتدرج من (1) الذي يشير إلى غير موافق تماما، (2) تشير إلى غير موافق، (3) تشير إلى محايد، (4) تشير إلى موافق، أما (5) فتشير إلى موافق تماما.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

شركة الاسمنت بعين الكبيرة (SCAEEK) هي شركة ذات أسهم، وهي فرع من فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) رأسمالها يبلغ 22000000000 دج. يتربع المصنع على مساحة 50 هكتارا، ويقع على بعد 20 كلم شمال شرق بلدية سطيف و 7 كيلومترات جنوب بلدية عين الكبيرة. يقع مقر المديرية العامة في مدينة سطيف في حي بونشادة، شارع عباشة عمار. تم تأسيس شركة الاسمنت لعين الكبيرة لإنتاج وبيع الاسمنت سنة 1998 تحت اسم (ش.ا.ع.ك)

يتواجد مصنع الاسمنت عين الكبيرة بالقرب من الحجر الذي تسمح احتياطاته بتلبية احتياجات المصنع على المدى الطويل مع توقع عمر لهذه المحاجر بأكثر من 100 سنة وفقا لأحدث التقديرات، فيما تغطي شركة الاسمنت لعين الكبيرة مساحة تقارب 220 هكتار، وتبلغ طاقة الشركة الانتاجية 3000,000 طن من الاسمنت سنويا.

تحصلت الشركة على عدة شهادات متعلقة بالجودة، أهمها: شهادة ISO 9001 طبعة 2000 في جويلية 2002 من قبل هيئة AFAQ/AFNOR ، شهادة ISO 14001 في جوان 2008 من قبل هيئة AFAQ/AFNOR ، في نوفمبر 2011 قامت بدمج أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بعد اعتمادها لمعيار OHSAS 18001 من قبل نفس الهيئة AFAQ/AFNOR، المواصفة الجديدة 45001 في أكتوبر 2021

تتمثل سياسة الشركة لمواجهة المنافسة وتدعيم ميزات التنافسية، بالتزامها بمنهج متكامل لنظام الجودة والصحة والأمن والبيئة، الذي يهدف إلى:

- إرضاء متعاملها وفقا للمتطلبات المعيارية والتنظيمية؛
- حماية البيئة والحافظة عليها؛
- توفير ظروف عمل آمنة وصحية لموظفيها؛
- القضاء على المخاطر وتقليل الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل؛
- استشارة وإشراك موظفيها وممثليهم في الإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

وعلى هذا الأساس تم اختيار شركة الاسمنت بعين الكبيرة كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة عرضية مكونة من 31 موظف وإطار من موظفي هذه الشركة.

3.4 ثبات أداة الدراسة

الثبات يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما تم قياس الشيء مرات عدة، ولقياس ثبات الأداء تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): قياس ثبات الأداة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	34

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أن معامل ألفا كرونباخ بلغ نسبة 93.2 % وهو يتجاوز النسبة 60 % وبالتالي فإن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

4.4 اختبار صحة الفرضيات:

1.4.4 اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (02) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.708، وأن قيمة معامل R^2 تساوي إلى 0.501 مما يعني أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة موقع البحث يفسر 50.1 % من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن $\text{Sig} < \alpha$ أي: $0.05 < 0.000$ فإن هناك تأثير دال احصائيا لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5 %، أي أنه توجد فروق معنوية من خلال اختبار قيم t ، F حيث ظهر أن قيمة t بلغت 5.397، وقيمة F 29.127.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط الخاصة بمساهمة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

$$Y = 0.645 + 0.847 X$$

يتضح من خلال المعادلة أن زيادة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 84.7 %.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن: تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R ²	R	t	Sig	F	Sig	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.501	0.708	5.397	0.000	29.127	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

2.4.4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (03) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.537، وأن قيمة معامل R² تساوي إلى 0.289 مما يعني أن تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في الشركة موقع البحث يفسر 28.9% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن $\text{Sig} < \alpha$ أي: $0.002 < 0.05$ فإن هناك تأثير دال احصائياً لتبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5%، أي أنه توجد فروق معنوية من خلال اختبار قيم t ، F حيث ظهر أن قيمة t بلغت 3.432، وقيمة F 11.777.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالأثر بين تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

$$Y = 0.851 + 0.656 X$$

يتضح من خلال المعادلة أن زيادة تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 65.6%.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R ²	R	t	Sig	F	Sig	التزام ودعم الإدارة العليا
0.289	0.537	3.432	0.002	11.777	0.002	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

3.4.4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (04) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.459، وأن قيمة معامل R² تساوي إلى 0.211 مما يعني أن تبني مبدأ التركيز على العميل في الشركة موقع البحث يفسر 21.1% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن $\text{Sig} < \alpha$ أي: $0.009 < 0.05$ فإن هناك تأثير دال احصائياً لتبني مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة

معنوية 5 %، أي أنه توجد فروق معنوية من خلال اختبار قيم t ، F حيث تبين أن قيمة t بلغت 2.781، وقيمة F 7.732.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالأثر بين تبني مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

$$Y = 1.897 + 0.449 X$$

يتضح من خلال المعادلة أن زيادة تبني مبدأ التركيز على العميل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 44.9 %.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبدأ التركيز على العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R^2	R	t	Sig	F	Sig	التركيز على العميل
0.211	0.459	2.781	0.009	7.732	0.009	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

4.4.4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال وتحقيق الميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (05) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.343، وأن قيمة معامل R^2 تساوي إلى 0.118 مما يعني أن تبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال في الشركة موقع البحث سيفسر 11.8 % فقط من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، والملاحظ أن $\text{Sig} > \alpha$: أي $0.059 > 0.05$ فإنه ليس هناك تأثير دال احصائياً لتبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5 %.

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثالثة غير صحيحة، أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبدأ مشاركة وتمكين العمال وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R^2	R	t	Sig	F	Sig	مشاركة وتمكين العمال
0.118	0.343	1.968	0.059	3.872	0.059	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

5.4.4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (06) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.329، وأن قيمة معامل R^2 تساوي إلى 0.108 مما يعني أن تبني مبدأ التحسين المستمر في الشركة موقع البحث سيفسر 10.8 % فقط من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، والملاحظ أن $\text{Sig} > \alpha$: أي $0.07 > 0.05$ فإنه ليس هناك تأثير دال احصائياً لتبني مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5 %.

وعليه، فإن الفرضية الفرعية الرابعة غير صحيحة، أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبدأ التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R ²	R	t	Sig	F	Sig	التحسين المستمر
0.108	0.329	1.878	0.07	3.528	0.07	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

6.4.4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال تحليل نتائج اختبار معنوية الأثر بين تبني مبدأ الشراكة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية الواردة في الجدول رقم (07) يتضح بأن قيمة معامل الارتباط R تقدر بـ 0.532، وأن قيمة معامل R² تساوي إلى 0.283 مما يعني أن تبني مبدأ الشراكة مع الموردين في الشركة موقع البحث يفسر 28.3% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، وبما أن $\text{Sig} < \alpha$ أي: $0.002 < 0.05$ فإن هناك تأثير دال احصائياً لتبني مبدأ الشراكة مع الموردين في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5%، أي أنه توجد فروق معنوية من خلال اختبار قيم t، F حيث تبين أن قيمة t بلغت 3.379، وقيمة F 11.419.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالأثر بين تبني مبدأ الشراكة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية، كما يلي:

$$Y = 0.765 + 0.719 X$$

يتضح من خلال المعادلة أن زيادة تبني مبدأ الشراكة مع الموردين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 71.9%.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تبني مبدأ الشراكة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار علاقة الأثر بين تبني مبدأ الشراكة مع الموردين وتحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية						متغيرات البحث
R ²	R	t	Sig	F	Sig	الشراكة مع الموردين
0.283	0.532	3.379	0.002	11.419	0.002	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

5. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ مشاركة وتمكين العمال، مبدأ التحسين المستمر ومبدأ الشراكة مع الموردين) في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين والإطارات بشركة الاسمنت بعين الكبيرة، لقياس متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة يساهم إلى حد ما في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، مبدأ التركيز على العميل ومبدأ الشراكة مع الموردين، إلا أن مبدأ مشاركة وتمكين العمال ومبدأ التحسين المستمر لم يساهما في تحقيق الميزة التنافسية؛

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد القيمة 0.501، مما يعني أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة يفسر 50.1% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن: $\alpha < \text{Sig} < 0.05 < 0.000$ مما يدل على أن هناك تأثير دال إحصائياً لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 5%.

الاقتراحات:

- ضرورة التزام ودعم الادارة العليا لفهم وتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة تقديم دورات تكوينية وتدريبية للعمال لفهم مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة؛
- إشراك العمال وتمكينهم من تقديم الأفكار والحلول لمشاكل الجودة؛
- ضرورة إقامة علاقة شراكة دائمة بين الموردین تحكّمها المصلحة المشتركة؛
- التركيز على العملاء لأنهم سبب لبقاء واستمرار المؤسسة، وذلك بالاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم؛
- اعتماد مبدأ التحسين المستمر للعمليات من أجل الوصول إلى درجة عالية من الإتقان.

6. قائمة المراجع:

- إيثار عبد الهادي آل فيحان. (2011). إدارة الانتاج والعمليات (الإصدار 1). بغداد: الكتب والوثائق.
- حسين محمد الحراشنة. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: جليس الزمان.
- زياد مصطفى حامد عبد الله خيوكة. (2014). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإصلاح واقع القطاع الصحي في العراق - دراسة حالة في مستشفى دار التمرريض الخاص / دائرة مدينة الطب في بغداد. مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا)، 1 (5)، الصفحات 250-278.
- سكوت شافير، و جاك ميرديث. (2005). إدارة العمليات. (سرور علي إبراهيم سرور، المترجمون) الرياض: دار المريخ.
- شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. الاسكندرية: الفكر الجامعي.
- عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات (الإصدار 4). بغداد: الذاكرة.
- محمد أحمد عيشوني. (2014). ضبط الجودة - التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الانتاجية والخدمية (الإصدار 2). الرياض: دار الأصحاب.
- محمد عبد الرحمن إسماعيل. (2006). الرقابة الإحصائية على العمليات. الرياض: معهد الادارة العامة.
- محمد ناصر، يونس عواد، رعد الصرن، و بسام التزه. (2011 - 2012). إدارة العمليات. دمشق: جامعة دمشق.
- مدحت محمد أبو النصر. (2015). إدارة الجودة الشاملة - استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نجم عبود نجم. (2013). مدخل إلى إدارة العمليات (الإصدار 1). عمان: المناهج.
- Arnold, J. R., Chapman, S. N., & Clive, L. M. (2008). Introduction to Materials (éd. 6). New Jersey: Pearson.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations Management (éd. 13). United Kingdom: Pearson.
- Mishra, R. C., & Ankit, S. (2009). Reliability and Quality Management. New Delhi: New Age.
- Stevenson, W. (2021). Operations Management (éd. 14). New York: McGraw-Hill/Irwin.