

## تطبيق معايير الجودة الشاملة ومدى أهميتها في التنافسية الاقتصادية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة خلال الفترة

2021-1979

د. عمار سالم غريبة\*

مستخلص الدراسة:

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الادارة من اجل تحقيق ارضية ومناخ متاح لتحقيق الميزة على التناقض في هذا العالم الذي يتميز بالتحولات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكيتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الى جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبراء" وصولا الى تلبية رغبات و حاجات الزبائن "المستهلكين" بأقصى قدر ممكن.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، التنافسية الاقتصادية، الشركة الأهلية للإسمنت  
المساهمة

مقدمة البحث:

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الادارة من اجل تحقيق ارضية ومناخ متاح لتحقيق الميزة على التناقض في هذا العالم الذي يتميز بالتحولات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكيتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الى جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبراء" وصولا الى تلبية رغبات و حاجات الزبائن "المستهلكين" بأقصى قدر ممكن.

وعليه يجب على المؤسسة ان تستثمر هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية لمواجهة منافسيها في السوق الداخلي او الخارجي سواء كان المنافسين الحاليين او المحتملين في المستقبل، وتعد جودة المنتجات والخدمات من اهم العوامل او المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك

\* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب  
ایمیل: asghareba@elmergib.edu.ly



لضمان تحقيق رضا عملائها والمحافظة على ولائهم من خلال تقديم منتج او خدمة ذات جودة والذي من شأنه ان يحقق للمؤسسة زيادة في الربح وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الاسواق المحلية كما تساهم جودة المنتج في منح الفرصة للمؤسسة في الدخول الى الاسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة وقوية مقارنة بمؤسسات دول اخرى كما تؤثر جودة المنتجات او الخدمات على سلوك المستهلك حيث يكون المستهلك مستعد لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج ذات جودة عالية تلبى احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

من خلال ما ذكر أعلاه يمكن صياغة الاشكالية التالية .

- ما هو الدور الذى تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للأسمنت المساهمة .

والتي يمكن ان تدرج منها الاسئلة الفرعية التالية:

ما هي أهم المركبات الاساسية لتطبيق الجودة الشاملة؟

ما هي عوامل بناء المزايا التنافسية للشركة الاهلية للأسمنت المساهمة ؟

مامدي مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الاهلية للأسمنت المساهمة؟

#### فرضيات البحث:

1-نظام ادارة الجودة الشاملة نظام متكامل

2-ادارة الجودة الشاملة اداة لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة الاسمنت

3-التميز في جودة السلعة من عوامل بناء المزايا التنافسية لصناعة الاسمنت

#### أهداف البحث:

1-عرض وتقديم الاطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

2-لتعرف علي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية

3-تشجيع الشركات الانتاجية علي تبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

4-تعزيز ثقافة الفرد والمجتمع حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

5-معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الانتاجية

أهداف الدراسة:-

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى الآتي:-

1- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مع ابراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة.



- 2- تسليط الضوء على ضرورة تبني الشركة الأهلية للأسمدة المساهمة لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.
- 3- اظهار أثر الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للشركة الأهلية للأسمدة المساهمة

**منهج الدراسة :** -

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من انساب المناهج في دراسة هذه الظاهرة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصاً لأغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال المنهج الاحصائي في اختيار الفرضيات للتواصل إلى مدى صدقهم وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

**الإطار الزمني والمكاني :**

المكاني: الشركة الأهلية للأسمدة المساهمة  
الزمني: سنة 2017-2022.

**تقسيمات البحث :**

**الفصل الأول :**

**مدخل مفاهيم الجودة الشاملة :**

تم في هذا الفصل توضيح ماهية الجودة الشاملة من خلال المبحث الأول والتقنيات والأساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال المبحث الثاني.

**الفصل الثاني :**

تم في هذا الفصل بالعرض إلى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المبحث الأول ومدخل الميزة التنافسية وتعريفها وخصائصها وأنواعها من خلال المبحث الثاني.

**الفصل الثالث :**

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة الشركة الأهلية للأسمدة المساهمة لمعالجة الاشكالية المترتب عليها البحث وطرق حلها.

**الفصل الأول:**

**مدخل مفاهيم الجودة الشاملة**  
**ماهية الجودة الشاملة :**

**تمهيد :**

تعتبر الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة حيث أصبحت تمثل مدخلاً عالمياً منكاماً يسعى إلى تطوير إداء المؤسسات لغرض تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات.



كما تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم مما يفرض عليها من الاهتمام اللازم لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال فهم معنى الجودة وتعديمه على جميع افراد المؤسسة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل مدخل مفاهيم الجودة الشاملة من خلال الآتي:-  
المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة :

ادارة الجودة ليست وليدة الساعة بل مررت بعدة تطورات حيث تعمل علي تحسين ادابة المؤسسة وبالتالي تحقيق رضا العميل.

المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي :  
أولاً : تعريف الجودة الشاملة :

يعرفها عقلي هي: تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبائن وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، والسعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة، في الوقت المطلوب<sup>(1)</sup>.

كما تعرف الجودة الشاملة من السلمي بأنها: جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والانتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وابداع المستهلك<sup>(2)</sup>.

ثانياً : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ذكر الآتي

خفض التكاليف: بحيث ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وفي كل مرة، وهنا تعني تقليل الاشياء التالفة أو إعادة انجازها.

تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للزبائن: بمعنى التركيز على تحقيق الاهداف ومراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهام.

تحقيق الجودة وتحسينها: وذلك بتطوير الخدمات والمنتج حسب رغبة العملاء.

: مباديء إدارة الجودة الشاملة:المطلب الثاني

يمكننا ان نلخص المباديء الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

أولاً : التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة.

ثانياً: التركيز على العمليات: مثلاً يتم التركيز على النتائج أو اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كان دخل مؤسسة أو خارجها، فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.



ثالثاً: تقادى الاخطاء قبل وقوعها: ان التركيز على العمليات يمكننا من تقادى الاخطاء قبل وقوعها ، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات اثناء عملية الانتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الاخطاء.

رابعاً: تعيئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على اقتراض ان العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهمهم سوى الحصول على الاجر ولكن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم.

خامساً: التحسين المستمر في الاداء: لا يمكن ان تتحقق المؤسسة اهدافها في مجال ادارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، فان تطوير الاداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية 1- ان التطوير المستمر مسؤلية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقا على جماعة او مستوى اداري معين.

2- ان التحسين المستمر وفقا لهذا المنتج هو مسؤولية شاملة للادارة والعاملين ايضا.

3- لا يتم التطوير الا اذا تم الاعتراف بان هناك مشاكل والاقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لأحداث التحسين.

4- ان التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولابد ان توليها الادارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.

سادساً: التغذية العكسية: هنا المبدأ الاخير من مبادي ادارة الجودة الشاملة يسمح للمبادي السابقة ان تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج فأن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الاساسية التي تتسم في تمكيد وزيادة فرص النجاح والابداع في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

المبحث الثاني: التقنيات والاساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات : تستخدم المؤسسة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، ومن بينها ما يلي :

المطلب الاول : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الاداء :

اولاً: حلقات الجودة :

تعريف حلقات الجودة : 1-

يعرفاها "ايشكاوا" على انها: أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدة العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقطون اسبوعيا لمناقشة تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة.

أهمية حلقات الجودة : 2-

ويمكن اظهار حلقات الجودة في تحقيق استخدام المثل لكافة الموارد البشرية<sup>(4)</sup>:



مساهمة حلقات الجودة في تحقيق استخدام المثل لكافحة الموارد البشرية. - أ  
اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة - ب  
وأهدافها.

ج- تشجيع الابداع لدى العمال وزيادة قدرتهم بخلق نوع من التحدي.  
الاساليب العملية المستخدمة في حلقات الجودة : 3-

وتمثل فيما يلي :

أ-اسلوب العصف الذهني :

وهي تقنية جماعية للبحث عن افكار مبدعة، حيث تتطلب اجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل  
الابداعي<sup>(5)</sup>.

ب-اسلوب جمع البيانات :

ان حل المشكلات تعد من اهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب اعضاء على كيفية جمع  
البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها اساليب اختيار العينات وجدالول التكرار  
الاحصائية<sup>(6)</sup>.

ج-خراطط المراقبة الاحصائية:

تعد من اهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة  
حول المشكل المطروح، وبينما اذا كان هناك انحراف او تباين بين المعايير والمواصفات  
القياسية والمنتج الفعلي.

د-توزيع القيم:

يهدف الي توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج  
الفعلي بشكل بيانية صور قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الاجراءات  
التصحيحية اللازمة.

ثانياً : تحليل العمليات :

1-تعريف تحليل العمليات :

تعرف العملية علي انها مجموعة من النشاطات المرتبطة او المستقلة، والتي تقوم بتحويل  
المدخلات الي مخرجات بغایة خلق قيمة مضافة للعميل.

2-كيفية عمل نموذج تحليل العمليات :

حيث تضم :

أ-المدخلات: ممثلة في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية وكذلك الاساليب التنظيمية.

ب-التحويلات او التغييرات: والتي تهدف الي خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.

ج- المخرجات: تمثل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.



### **ثالثاً: تحليل القيمة :**

## ١-تعريف تحليل القيمة :

يعتبر اسلوب تحليل القيمة الى تحقيق أفضل منتج يستجيب الى متطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة، حيث يهتم هذا الاسلوب بالمنتجات، الخدمات، والعمليات المرغوبة تطويرها.

## 2- مراحل تطبيقة، اسلوب تحليل القيمة:

ويمكن التمييز بين عدة مراحل يتم اتباعها في اسلوب تحليل القيمة:

أ- تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.

ـ البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جـ- البحث عن طرق الحل، مما يتطلب الابداع وخلق الافكار، باستخدام اسلوب العصف الذهني مثلاً.

اعادة الهندسة:

## ١-تعريف اعادة الهندسة :

بذل مدير المؤسسات الامريكية الكبرى جهودا مضنية لما يقرب من 20 سنة لتحسين اداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة امام المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية.

## 2-مراحل اعادة الهندسة والدور المعاون لـ تكنولوجيا المعلومات :

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية وهي :

#### **أ-دراسة وإعادة تصميم المؤسسة وذلك باختيار وتحطيط المشروع**

بـ-اعادة الهيكلة من خلال اندماج الوظائف،

تدريب الأفراد وإنشاء الانظمة المعلوماتية.

#### **جـ-إنشاء فريقي العمل المكلف باعادة الهندسة**

جـ-إنشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثم اختيار من 5 الى 15 عضو من بين أفضل والمع اطرارات المؤسسة، كما يتم اللجوء الى خبراء من خارج المؤسسة.

الفصل الثاني

## الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تمہید:



لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل افتتاح الأسواق، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق دون معرفة المفاهيم الحقيقة للتنافسية، ونعرض في هذا الفصل إلى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا فيها إلى:

المبحث الأول : ماهية التنافسية :

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الانتاج والخدمات، اذا تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية :

اولاً: تعريف التنافسية: عموماً يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعريفات:

1- التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف ان التنافسية تقاس من خلال اداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق التنافسية<sup>(7)</sup>.

2- التعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة: الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، وهذا الأساس تعرف التنافسية على ان المؤسسة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير.

ثانياً: اهداف التنافسية :

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة اهداف، اهمها :

1- تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى ان تحقق المؤسسة نشاطها واعمالها بأقل من مستوى ممكн من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به.

2- التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً.

3- الحصول على نمط مفيد للأرباح : اذا تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى تطوراً من تعظيم ارباحها، فالارباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتقوتها في ادائها<sup>(8)</sup>.

المطلب الثاني: انواع التنافسية :

يمكن تصنيف تنافسية الى نوعين هما :

اولاً: التنافسية بحسب الموضوع :

وتتضمن تنافسية المنتج وتتنافسية المؤسسة

1- تنافسية المنتج :

تعتبر تنافس المنتج شرط لازم يتناقض المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقدير تنافسية منتج معين.



## 2- تفاصيل المؤسسة :

يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من ناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهاشم الذي ينتجه.

### ثانياً: التفاصيل وفق الزمن :

تمثل في التفاصيل الملحوظة والقدرة التفاصيلية :

#### 1- التفاصيل الملحوظة :

تعتمد هذه التفاصيل على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يجب الانتقاء بشأن هذه النتائج لكونها قد ترجم عن فرصة عابرة فالسوق او عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية .

#### 2- القدرة التفاصيلية :

ان القدرة التفاصيلية تستند الي مجموعة من المعايير حيث انها تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التفاصيلية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئه مضطربه ولكنها هذا لا يكفي بمفرده.

انه من المهم التفرقه بين انواع التفاصيل حتى لا تضيع الجهد والموارد في تحقيق اهداف لا تتضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها .

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتلفاف :

تميز ضمن الاستراتيجيات التفاصيلية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات اخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز<sup>(9)</sup>.

#### 1- استراتيجية قيادة التكلفة :

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هو السعر النهائي التي تصل به السلعة الى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الانتاج والتوزيع.

#### 2- استراتيجية التميز والاختلاف :

تقدّم تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة بالمنتج، وتقديم خدمة ممتازة، وتوفير قطع الغيار ، المتميزة، وتزداد هذه الاستراتيجية كزيادة تتمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين تحكّماتها.

#### 3- استراتيجية التركيز :

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال انتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرة على اشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل.



**المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية :**

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشاغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدأ من أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد ان العوامل الاساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجدة في السوق.

**المطلب الاول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية :**

**اولاً: تعريف الميزة التنافسية :**

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية.

وهي القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديف<sup>(10)</sup>.

القرة التنافسية هي "المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتقدّق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون

**ثانياً: خصائص الميزة التنافسية :**

من اهم خصائصها ما يلي :

1- ان تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى.

2- ان تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3- ان تكون متميزة ومستدامة بمعنى ان تتحقق المؤسسة على المدى الطويل وليس المدى القصير.

4- ان يتاسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

5- ان الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق<sup>(11)</sup>.

**المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية**

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمثلان في المهارات المتميزة (الالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء والموارد المتميزة) (الموارد المالية، طاقة انتاجية ممتازة...الخ)

ان محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين ان مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الاساسية



ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1-التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسقافية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة والمتغيرات التنافسية، وتقر الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكيلية التي تتحذّلها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها ناجح أو فشل المؤسسة.

2-الاطار الفني: ان الاطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحياة على ميزة او مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متقدمة ورايدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفة المالية، والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل تلعب دورا هاما في الحياة على ميزة تنافسية قوية.

3-الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكافاءات الضرورية لذلك بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، ومثلاً هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم او النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة لركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليل ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

2-نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع انشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمات قطاعات سوقية مختلفة، او في مناطق مختلفة، او صناعات مرتبطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومرتبطة بين القطاعات السوقية او المناطق او الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة.

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة :

تستعمل المؤسسات عدة تقنيات ادارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة وتعزيز الميزة التنافسية، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الاداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، اعادة الهندسة، القياس المقارن، الادارة بالمعرفة والادارة بالمشروع.



المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل يشير مفهوم القدرة التنافسية الي " امكانية مؤسسه ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها كما يرتبط بفاعلية المؤسسة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على اشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى" أما مفهوم الجودة فيشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل ، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات.

فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية التي قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك. أنها أساس لكل تميز وتقوّق في الأسواق.

وتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبّع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو افادته من الخدمة وتعظيم الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فعالاً، اذ لا يمانع العميل ان يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاته.

وفي هذا المجال يجب ان تتركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء والمهارات عمالها مع تطبيق اسس. ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج او الخدمة التي تحقق رضا العميل.

لقد أصبحت المؤسسة تهدف الى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وابهارهم، لهذا السبب تسعى الى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لارضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك ان الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهما.

ونقوم المؤسسة المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول ايجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

ومن بين اسهامات ادارة الجودة في تحقيق رضا العميل :

1- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.

وضع العميل في المقام الاول.

2- اكتشاف ماهي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

3- التأكيد على ان كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.

4-مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.



5- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وتحديثها.

المطلب الثاني : تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية اعادة الهندسة تهدف المؤسسات المعاصرة الي المحافظة على وضعها من خلال التحسين الملمس في الجودة، الوقت وخدمات العملاء ، ولتحقيق هذا يحاولون التحديد والتطوير واعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية اعادة الهندسة او بناء العمليات مفهوما جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الادارة الحديث<sup>(12)</sup>.

وتعرف اعادة الهندسة على انها: اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول الي تحسينات ملموسة في مقاييس الاداء سواء بالنسبة للتکاليف ، الجودة، الخدمة او سرعة الاداء".

ويلاحظ من خلال هذا التعريف ان من أحد الاهداف التي تصبو المؤسسة الي تحقيقها من خلال اعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها ، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تذكرها من التصدبي للمنافسين . ومن بين اهم الاسس التي تقوم عليها اعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء سواء كان العميل الداخلي او الخارجي للمؤسسة.

ومن الضروري هنا وضع اولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الاصلاح والاعلان عنها ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية اعادة الهندسة . ومن بين الاهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الانتاج والقضاء على العيوب و يجب ان تكون الاهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتغيير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.

ويؤدي تطبيق مخال اعادة الهندسة الي تحقيق عدة مزايا اهمها:

1: ضغط وقت الاداء.

2: خفض التکاليف.

3: تحسين الجودة.

4: اثراء دور المديرين كقادة.

5: تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم . ولا شك ان هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي اعادة الهندسة الى تقليل مراحل الاداء، بالإضافة الي تخفيض عدد الاخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الانتاجية، مما يساهم في زيادة الانتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة الي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(13)</sup>.



ومن اهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن.

المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية :

يعتبر القياس المقارن بأفضل اداء للمنافسين من اهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وبنطبيقها، باعتبارها يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم ايضا في زيادة قدرة المؤسسة علي التعلم وعلى فهم كيفية اداء المنافسين المتميزين ووصولهم الى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواحدة بين اداء المؤسسة واداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الاساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من افكار الاخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الافكار وانما دراستها وفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وبنطبيقها، فهي تعتبر اداء للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويقصد بالقياس المقارن: قياس اداء المؤسسة ومقارنته بأفضل اداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل او مؤسسة الرائدة في أحد الانشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الاداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الاهداف وال استراتيجيات والتطبيق<sup>(14)</sup>،

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الاداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول الى الرقم الذي يحقق أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق او الفجوة بين اداء المؤسسة المعنية واداء المؤسسة الرائدة.

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :

1-تغير المناخ الثقافي: حيث تسمح بوضع اهداف واقعية وفعالية وقوية، مما يؤدي الي اقناع الافراد بجدوى الاهداف المطلوب تحقيقها، إذا ترتكز على اساس البحث عن الافكار والحلول التي ثبت جدواها، وبعد تغيير المناخ الثقافي واقناع الافراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.

2-تحسين الاداء: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الاداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء، ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع اهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين اداء الافراد وجموعات العمل.

3-تحسين اداء الموارد البشرية: إذا تقدم عمليات القياس المقارن اساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العاملين الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الاداء



الافضل، فان تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الافراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ومن اهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الاثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقاييس الجودة والتميز سواء في المنتجات او الخدمات، اذ يتضمن قياس الجودة تحديد الاخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الانتاجية وايجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات.

ان عملية القياس المقترب ليست بديلاً للتحديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع اهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع اهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعمالء لا يهتمون اذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة أخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة<sup>(15)</sup>.

يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في لعین عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذلك قدرتها على بناء وامتلاك وقوية ميزاتها التنافسية.

### الفصل الثالث:

#### دراسة حالة الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

##### أولاً : نبذة تاريخية عن الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة :

في عام 1961 ميلادية تأسست شركة الاسمنت الوطنية بمدينة طرابلس حيث بدأت نشاطها بإقامة اول مصنع في ليبيا بمساهمة رجال الاعمال وهو مصنع اسمنت الخمس(المرقب) الذي بدأ الانتاج عام 1968 ميلادية بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 100 الف طن سنويًا في عام 1974 ميلادية تم رفع الطاقة الانتاجية للمصنع بإضافة خط جديد بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 330 الف طن سنويًا مع ضم مصنع لبدة للإسمنت عام 1981 ميلادية بطاقة انتاجية تصميمية قدرها مليون طن سنويًا لشركة الاسمنت الوطنية بحيث تصبح الطاقة الاجمالية للشركة مليون و 330 الف طن سنويًا.

وفي عام 1988 ميلادية تأسست الشركة العربية للإسمنت ومقرهاخمس من دمج ثلاثة شركات وهي :

الشركة الوطنية للإسمنت ومواد البناء وبطاقة انتاجية تصميمية مليون و 330 الف طن سنويًا، وشركة سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء وبطاقة انتاجية تصميمية مليون طن سنويًا، ومصنع اسمنت زليتن وبطاقة انتاجية تصميمية قدرها مليون طن سنويًا.

وفي عام 2005 ميلادية تأسست الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة تنفيذاً لبرنامج توسيع قاعدة الملكية بشأن رفع رأس المال الشركة العربية للإسمنت، ونقل ملكية الشركة الى القطاع الاهلي.

##### ثانياً : رؤية الشركة :



شركة متعددة في مجال صناعة الإسمنت ومواد البناء محلياً وإقليمياً.

ثالثاً : رسالة الشركة :

تحقيق أكبر عائد على الاستثمار لمساهمة وبمخاطر مقبولة وباستخدام احدث الاساليب العلمية في مجال الادارة مع المحافظة على توفير الإسمنت ومواد البناء الاخرى المنتجة بأفضل المواصفات القياسية المحلية والدولية وبما يخدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً : مصانع الشركة :

مصنع إسمنت المرقب.

مجمع سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء .

مصنع لبدة للإسمنت .

مصنع إسمنت زليتن.

مصنع الأكياس الورقية.

خامساً: اهداف الشركة :

1-العمل على نجاح فكرة القطاع الصناعي الاهلي.

2-رفع كفاءة العناصر الوطنية العاملة في صناعة الإسمنت.

3-التخطيط وتنفيذ مشروعات الاخلاص والتطوير وزيادة الطاقات التصميمية لمصانع

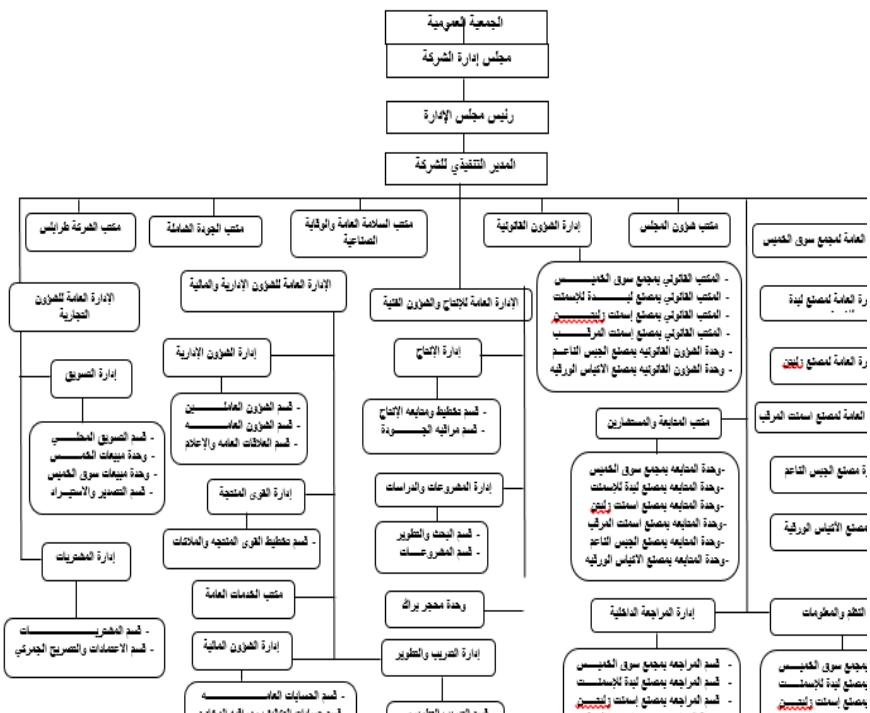
الشركة، وبما يواكب احتياجات السوق المحلي.

4-تغويق انشطة الشركة المتمثلة اساساً في صناعة وتجارة مواد البناء.

5-السلامة للعاملين والحماية لبيئتنا الوطنية.

سادساً : الهيكل التنظيمي للشركة :





**المبحث الأول: الطريقة المتبعة وادوات الدراسة :** -

### **المطلب الاول : الطريقة المنهجية المتبعة :-**

ولاً : المنهج المتبع :

يتمثل المنهج المتبوع في دراسة الميدانية لأسلوب المتبوع قصد الوصول إلى الأهداف المسيطرة باعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو نظام الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمعنى اوضح تحديد ما إذا كان هناك دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً : عينة ومجتمع الدراسة :

1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الاهلية للأسمدة المساهمة، والتي يبلغ عمالها 2183 عاملاً حيث تم استطاع الآراء العاملين وهو يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم بمعرفة اتجاهاتهم حول تقييم الجودة الشاملة المستخدمة في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية.

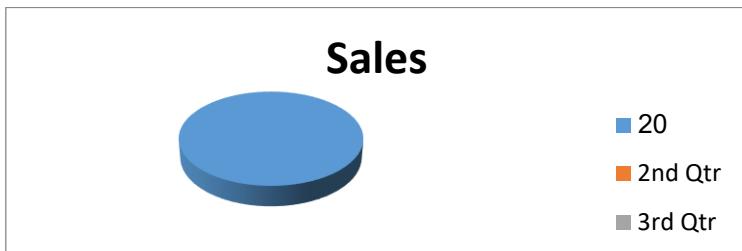
2-عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة (20) استمارة استبيان من مجتمع الدراسة تم اختياره وفقاً لمجتمع الدراسة، حيث شملت توزيع (20) استمارة على عينة شملت مجتمع الدراسة.



المطلب الثاني : البيانات الشخصية لأفراد العينة:

اولاً : الجنس : من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها اتضح ان نوع الجنس لهذه العينة من الذكور فقط.

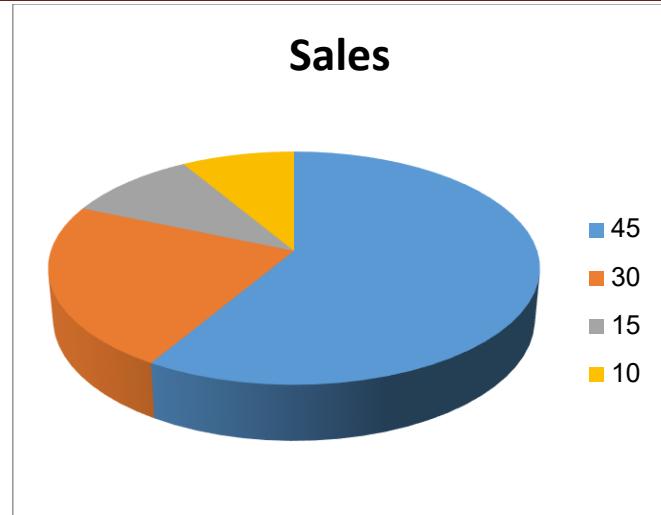
البيان	ذكر	الجنس	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	20	ذكور	%100	%100



ثانياً: السن : من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها الى اربعة فئات حسب متغير العمر والجدول التالي يبين ذلك ...

البيان	التكرر	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
سنة 30 - 20	2	10	%10	%10
سنة 40 - 30	9	45	%45	%55
سنة 50 - 40	3	15	%15	%70
أكثر من سنة	6	30	%30	%100
المجموع	20	100	%100	



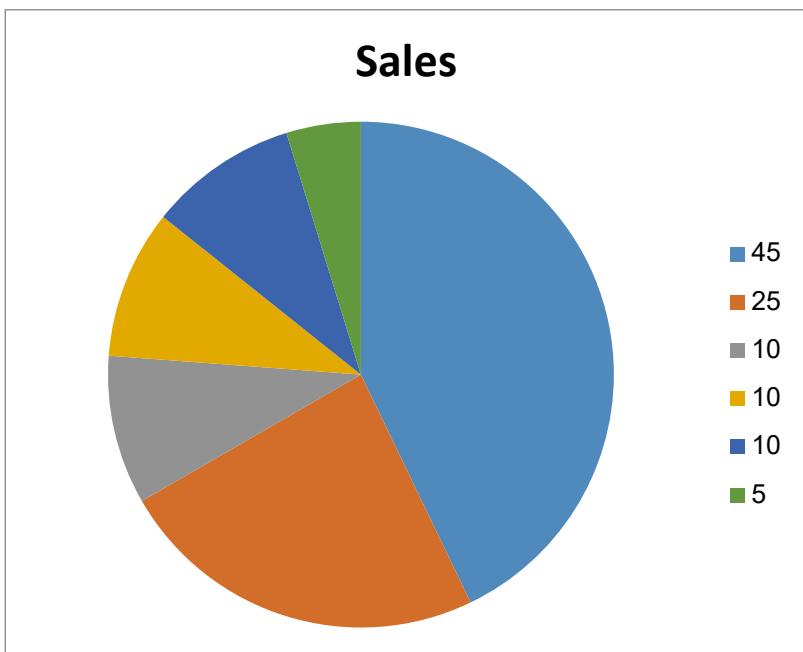


التحليل: كانت أكبر نسبة من خلال الجدول ان هناك تباين في اعمار افراد عينة الدراسة وان الفئة الاكثر تكرارا هي الفئة من 30-40 سنة من المجتمع الكلي للدراسة تليها الفئة العمرية اكبر من (50) سنة.

ثالث : المؤهل العلمي : من خلال عينة الدراسة تم توزيع المؤهل العلمي الى ستة فئات كما هي موضحة بالجدول التالي :

المؤهل العلمي	المجموع	النسبة	التكرر	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ليسانس	20	5	5	%25	%25
ماجستير	2	2	2	%10	%35
دكتوراه	1	1	1	%5	%40
بكالوريوس	8	40	40	%40	%80
diploma عالي	2	10	10	%10	%90
diploma متوسط	2	10	10	%10	%100

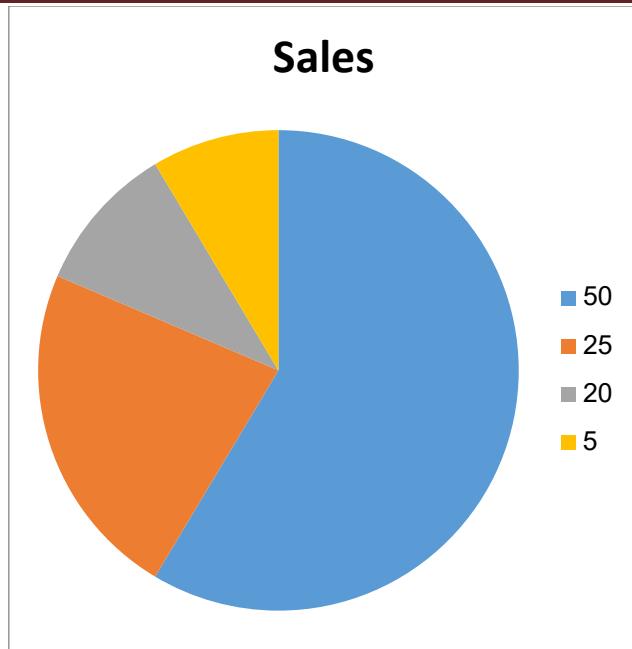




التحليل : مما سبق نلاحظ ان أكبر فئة هم المتاحصلون على شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (8).

رابعاً : الخبرة : من خلال عينة الدراسة تم توزيعها الى اربعة فئات ممثلة في الجدول التالي :

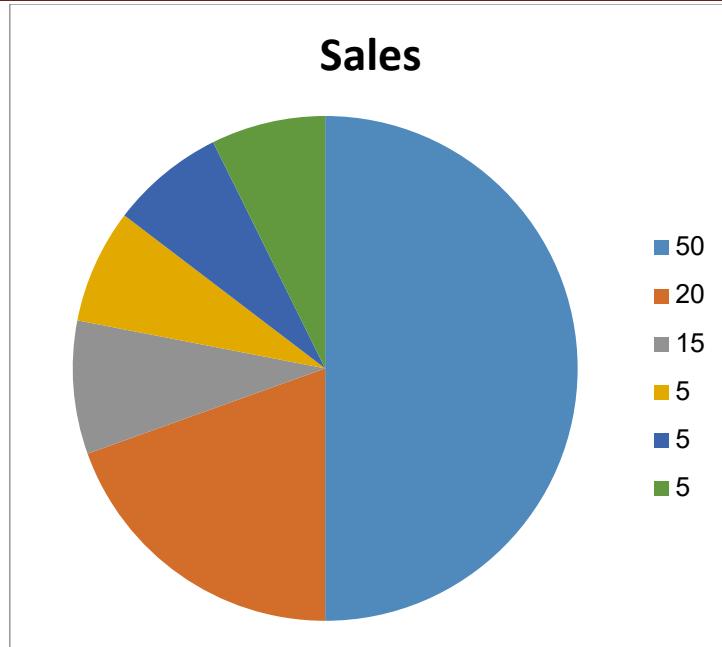
سنوات الخبرة	المجموع	التكرر	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اقل من 5 سنوات	4	4	20	%20	%20
5 - 10 سنوات	1	1	5	%5	%25
10 - 15 سنوات	5	5	25	%25	%50
أكثر من 15 سنة	10	10	50	%50	%100
المجموع	20	20	100	%100	%100



التحليل : نلاحظ ان أكبر نسبة شملتها الدراسة هم الافراد الذين تراوح خبراتهم أكثر من عشر سنوات أي ما يعادل 50% ، في حين بلغ عدد الافراد المتحصلون على خبرة من 10 الى 15 سنة، بلغ عددهم الي ن، اما بالنسبة للأشخاص الذين تقل خبرتهم عن اقل من 5 سنوات بلغ عددهم 4 اي بنسبة 20%.

خامساً : التخصص : من خلاله تم تقسيم افراد العينة الى ستة تخصصات ممثلة في الجدول التالي.

النسبة التراكيمية	النسبة المئوية	النسبة	التكرر	التخصص
%5	%5	5	1	محاسبة
%50	%50	50	10	إدارة أعمال
%15	%15	15	3	اقتصاد
%5	%5	5	1	حاسوب
%20	%20	20	4	هندسة
%5	%5	5	1	جيولوجيا
%100	%100	100	20	المجموع



التحليل: كانت أكبر نسبة في تخصص ادارة الاعمال حيث بلغ عددهم 10 أي بنسبة 50%، والمرتبة الثانية تخصص الهندسة حيث بلغ عددهم 4 أي بنسبة 20%， فحيث بلغ نسبة العينة في مجال الاقتصاد 3 اما في مجال الحاسوب بلغت نسبة (1) وبلغ العدد في مجال المحاسبة (1)، فيما بلغ في مجال الجيولوجيا عينة واحدة فقط.

من خلال دراستنا توصلنا الى ان للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذا يترافق اداء المؤسسة وتطبيقاتها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة مزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

1-لذا تم اجراء العمليات الاحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات الازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة

من نظام الجودة الشاملة عرض وتقديم الاطار النظري لمفهوم ادارة الجودة الشاملة

2-التعرف علي واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية

3- الشركات الانتاجية علي تبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

4- تعزيز ثقافة الفرد والمجتمع حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

5- معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الانتاجية

ومن اجل الوصول الي النتائج المرجوة فأننا سنقوم بالوقوف على اثبات صحة الفرضية من عدمها من خلال الدراسة الميدانية.



الفرضية: يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صناعة الاسمنت تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال معيار الجودة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

1- تبني الشركة الاهلية للأسممنت المساهمة إدارة للجودة ضمن الهيكلية الإدارية للشركة من أجل الوصول إلى جودة المنتج حتى يتسعى لها الدخول إلى التنافس مع الشركات الأخرى في صناعة الإسمنت.

2- إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في صناعة الاسمنت تؤدي إلى تحقيق جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال اختيار معايير الجودة العالمية للوصول إلى تحقيق رضا العميل الاستنتاجات :

تتولى الشركة الاهلية للأسممنت اهتمام كبيرا بمجال نظام ادارة الجودة الشاملة وتلتزم بالآتي:

1-التقيد التام بالمطابقة مع متطلبات نظام ادارة الجودة طبقا للمواصفة القياسية الدولية 9001-2015ISO.

2-نشر الوعي العام بين العاملين بأهمية الجودة وتطبيقاتها والسعى لتطوير وتدريب العاملين ورفع كفاءتهم وتوفر بيئة العمل المناسبة لهم.

3-التقيد التام بتطبيق المواصفات القياسية الليبية 340/1997 لمنتجات الشركة.

4-السعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال التركيز على متطلباتهم وتقديرهم والعمل على تحقيقها.

5-تحسين المستمر لتنظيم إدارة الجودة وذلك من خلال تحليل البيانات والمراجعة الدورية.

6-ان الشركة تدرك تماماً بان العاملين هم أثمن ما لديها وعليه فأنها تضمن تدريبهم وتوسيعهم جميعاً لتنفيذ الاعمال المكلفين بها.

الوصيات :

بناء على النتائج تتقدم بالوصيات التالية:

1-دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الاسواق سواء كانت من مصدر محلي او أجنبى.

2-التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج او الخدمة والتي تشكل فرصة قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

3-السعى نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.

4- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.



المراجع:

اولاً : الكتب :

- رعد عبدالله الطائي / عيسى قدادة ، إدارة الجودة الشاملة دار الباروني العلمية للنشر .  
محمد إسماعيل عمر / أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر القاهرة .  
عمر وصفي عقيلي المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر .  
فريد عبد الفتاح / المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة للمؤسسات العربية، دار الكتب القاهرة .  
زغدار أحمد المنافسة التنافسية ، دار جدير للنشر الأردن .

ثانياً الدراسات :

دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية / رسالة ماجستير لطالبة آسيا دهون .

الملاحق :

نموذج استئمارة استبيان

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط، 35ص.

<sup>2</sup>- برحومة عبدالحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ابحاث اقتصادية، العدد الثالث جوان 2008،ص 130.

<sup>3</sup>- فريد عبد الفتاح<sup>1</sup>، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة،1996ص 43

<sup>4</sup>- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>5</sup>- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1 عمان، 2000،ص 127

<sup>6</sup>- مأمون الدرابكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر ، عمان،ط،1،2002،ص 50

<sup>7</sup>- علي السلمي<sup>2</sup>، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001،ص 101

<sup>8</sup>- صلاح الشنوا尼، اقتصاديات الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، 130ص

<sup>9</sup>- زغدار احمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر ،الأردن، 2011،ص 50

<sup>10</sup>- فريد النجار ، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا، مخل تكاملی تجربی، دار المطبوعات، مصر ، 1997،ص 123

<sup>11</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة12، عمان ،الأردن 2009،ص 309.



- 12- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003-2004 ص309.
- 13- احمد سيد مصطفى، "ادارة الانتاج والعمليات في صناعة والخدمات" ، الطبعة3، القاهرة، 1990، ص ص 411. 417.
- 14- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص2.
- 15- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكرة، ص 282-284

