

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 التنافس في هذا العالم الذي يتميز بالتحويلات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكبتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الي جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبرات" وصولا الي تلبية رغبات وحاجات الزبائن "المستهلكين" بأقصى قدر ممكن.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التنافسية الاقتصادية، الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

مقدمة البحث:

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الادارة من اجل تحقيق ارضية ومناخ متاح لتحقيق الميزة على التنافس في هذا العالم الذي يتميز بالتحويلات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكبتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الي جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبرات" وصولا الي تلبية رغبات وحاجات 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
إيميل: 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 الي الاسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة وقوية مقارنة بمؤسسات دول اخري كما تؤثر جودة المنتجات او الخدمات على سلوك المستهلك حيث يكون المستهلك مستعد لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج ذات جودة عالية تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

من خلال ما ذكر أعلاه يمكن صياغة الاشكالية التالية .

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

والتي يمكن ان تندرج منها الاسئلة الفرعية التالية:

ماهي أهم المراكز الاساسية لتطبيق الجودة الشاملة؟

ماهي 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 مدي مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الانتاجية

أهداف الدراسة: -

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى الاتي: -

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

- 2- تسليط الضوء على ضرورة تبني للشركة الأهلية للأسمنت 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 للأسمنت المساهمة

منهج الدراسة : -

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

الإطار الزمني والمكاني :

المكاني: الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

الزمني: سنة 2017-2022.

تقسيمات البحث :

الفصل الاول :

مدخل مفاهيم الجودة الشاملة :

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

الفصل الثاني :

تم في هذا الفصل بالتعرض إلي الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المبحث الاول ومدخل الميزة التنافسية وتعريفها وخصائصها وأنواعها من خلال المبحث الثاني.

الفصل الثالث :

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة لمعالجة الاشكالية المتمركز 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 مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلي تطوير اداء 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 منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال فهم معني الجودة وتعميمه علي جميع افراد المؤسسة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل مدخل مفاهيم الجودة الشاملة من خلال الاتي:-

المبحث الاول : ماهية الجودة الشاملة :

ادارة الجودة ليست وليدة الساعة بل مرت بعدة تطورات حيث تعمل علي تحسين اداة 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 عقيلي هي: تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، والسعر، الوفرة، الخدمات الاضافية، تقديم السلعة، في الوقت المطلوب⁽¹⁾.

كما تعرف الجودة الشاملة من السلمي بانها: جودة كل شي، أي جودة عناصر التنظيم والانتاج وكل مرافق المؤسسة من اجل تحقيق رضا واشباع المستهلك⁽²⁾.

ثانياً : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

من الاهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر الاتي

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 المهمات للزبون: بمعنى التركيز علي تحقيق الاهداف ومراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهمات.

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

: مبادي إدارة الجودة الشاملة:المطلب الثاني

يمكننا ان نلخص المبادئ 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 بدا أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

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

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

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

2-ان التحسين المستمر وفقا لهذا المنتج هو مسؤولية شاملة للإدارة 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 ولا بد ان توليها الادارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.

سادسا: 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 تحقق في الوقت الملائم من العوامل الاساسية التي تتسم في تهيئة وزيادة فرص النجاح والابداع في المؤسسة⁽³⁾.

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

المطلب الاول : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الاداء :
اولا: حلقات الجودة :

تعريف حلقات الجودة : 1-

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

أهمية حلقات الجودة : 2-

ويمكن اظهار حلقات الجودة في تحقيق استخدام المثل لكافة الموارد البشرية⁽⁴⁾:

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

ج- تشجيع الابداع لدي العمال وزيادة قدرتهم بخلق نوع من التحدي.

الاساليب العملية المستخدمة في حلقات الجودة : 3-

وتتمثل فيما يلي :

أ-اسلوب العصف الذهني :

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

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 وجداول التكرار الاحصائية⁽⁶⁾.

ج-خرائط 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.

ثانيا : تحليل العمليات :

1-تعريف تحليل العمليات :

تعرف العملية علي انها مجموعة من النشاطات المرتبطة او المستقلة، والتي تقوم بتحويل المدخلات الي مخرجات بغاية 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 :

1-تعريف تحليل القيمة :

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

2-مراحل تطبيق 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.

ب-البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

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

رابعاً: اعادة الهندسة :

1-تعريف اعادة الهندسة :

بذل مديرو المؤسسات الامريكية الكبرى جهوداً 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 لتكنولوجيا المعلومات :

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل اساسية وهي :

أ-دراسة واعادة تصميم المؤسسة وذلك باختيار وتخطيط المشروع

ب-اعادة الهيكلة من خلال اندماج الوظائف،

تدريب الافراد وانشاء الانظمة المعلوماتية.

ج-انشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثم اختيار

من 5 الي 15 عضو من بين أفضل والمع اطارات المؤسسة، كما يتم اللجوء الي خبراء من خارج المؤسسة.

الفصل الثاني

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل انفتاح الاسواق، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق دون معرفة المفاهيم الحقيقية للتنافسية، ونتعرض في هذا الفصل الى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا فيها الي:

المبحث الاول : ماهية التنافسية :

لقد ادي تحرير التجارة الدولية وفتح الاسواق امام المنتجات الاجنبية الي جعل التنافسية امرا حتميا امام مراكز الانتاج والخدمات، اذا تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الاول: مفهوم التنافسية :

اولا: تعريف التنافسية: عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

1-التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف ان التنافسية تقاس من خلال اداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا الي تقويم حصة السوق التنافسية⁽⁷⁾.

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

ثانيا: اهداف التنافسية :

تهدف التنافسية الى تحقيق عدة اهداف، اهمها :

1-تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى ان تحقق المؤسسة نشاطها واعمالها بأقل من مستوي ممكن 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 نسبيا.

3-الحصول على نمط مفيد للأرباح : اذا تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى تطورا من تعظيم ارباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في ادائها⁽⁸⁾.

المطلب الثاني: انواع التنافسية :

يمكن تصنيف تنافسية الي نوعين هما :

اولا: التنافسية بحسب الموضوع :

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

1-تنافسية المنتج :

تعتبر تنافس المنتج شرط لازم يتنافس المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين.

2-تنافسية المؤسسة :

يتم تقييمها على مستوى اشملى من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من ناحية المالية في نفس المستوي من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الي الهامش الذي ينتجه.

ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

1-التنافسية الملحوظة :

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

2-القدرة التنافسية :

ان القدرة التنافسية تستند الي مجموعة من المعايير حيث انها تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه هذا لا يكفي بمفرده.

انه من المهم التفرقة بين انواع التنافسية حتي لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق اهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس :

تميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات اخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز⁽⁹⁾.

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 الي المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الانتاج والتوزيع.

2-استراتيجية التميز والاختلاف :

تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة بالمنتج، وتقديم خدمة ممتازة، وتوفير قطع الغيار، المتميزة، وترداد هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3-استراتيجية التركيز :

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الي 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 الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية :

أولاً: تعريف الميزة التنافسية :

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية.

وهي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد⁽¹⁰⁾.

القدرة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائصها ما يلي :

1- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

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

3- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة على المدى الطويل وليس المدى القصير.

4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

5- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق⁽¹¹⁾.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)

أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن 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 الأساسية

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

1-التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة علي استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة و المزايا التنافسية، وتقر الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة، والتي تتوقف علي درجة تحقيقها نجاح او فشل المؤسسة.

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

3-الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكفاءات 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 بعددين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

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

2-نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات 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 الاول: دورالجودة 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 الي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل ، أو حتى تزييد عن هذه التوقعات. فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية الي قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك. أنها أساس لكل تميز وتوق في الاسواق.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع 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 وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا، اذ لا يمانع العميل ان يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته.

وفي هذا المجال يجب ان تركز 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 اصبحت المؤسسة تهدف الي تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وابهارهم، لهذا السبب تسعى الي ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك ان الجودة الجيدة والمستوي العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

وتقوم 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 الملموس في الجودة، الوقت وخدمات العملاء، ولتحقيق هذ يحاولون التحديد والتطوير واعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية اعادة الهندسة او بناء العمليات مفهوما جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الادارة الحديث⁽¹²⁾.

وتعرف اعادة الهندسة على انها: "اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول الي تحسينات ملموسة في مقاييس الاداء سواء بالنسبة للتكاليف، 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 تمكنها من التصدي 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 الافصاح 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 ويجب ان تكون الاهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.

ويؤدي تطبيق مخر اعادة الهندسة الي تحقيق عدة مزايا اهمها:

1: ضغط وقت الاداء.

2: خفض التكاليف.

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 الي تقليص 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⁽¹³⁾.



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 وبتطبيقها، باعتبارها يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم ايضا في زيادة قدرة المؤسسة علي التعلم وعلى فهم كيفية اداء المنافسين المتميزين ووصولهم الي مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتوحددة بين اداء المؤسسة واداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الاساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من افكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الافكار وانما دراستها وتفهيمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، 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 والاستراتيجيات والتطبيق"⁽¹⁴⁾.

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الاداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول الي الرقم الذي يحققه 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- تغيير المناخ الثقافي: حيث تسمح بوضع اهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي الي اقناع الافراد بجدوى الاهداف المطلوب تحقيقها، إذا تركز على اساس البحث عن الافكار والحلول التي ثبت جدواها، ويعد 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 ومجموعات العمل.

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

الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الانتاجية وإيجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات.

إن عملية القياس المقترن ليست بديلاً للتحديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، ف نجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة⁽¹⁵⁾. يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في لعين 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 وتقوية 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 أول مصنع في ليبيا بمساهمة رجال الاعمال وهو مصنع اسمنت الخمس (المرقب) الذي بدأ الانتاج عام 1968 ميلادية بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 100 ألف طن اسمنت سنوياً في عام 1974 ميلادية تم رفع الطاقة الانتاجية للمصنع بإضافة خط جديد بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 330 ألف طن اسمنت سنوياً مع ضم مصنع لبدة للإسمنت عام 1981 ميلادية بطاقة ايجابية تصميمية قدرها مليون طن اسمنت سنوياً لشركة الاسمنت الوطنية بحيث تصبح الطاقة الاجمالية للشركة مليون و 330 ألف طن سنوياً.

وفي عام 1988 ميلادية تأسست الشركة العربية للإسمنت ومقرها الخمس من دمج ثلاث شركات وهي :

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

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

ثانياً : رؤية الشركة :



شركة متميزة في مجال صناعة الاسمنت ومواد البناء محليا وإقليمياً .
ثالثاً : رسالة الشركة :

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

رابعاً : مصانع الشركة :

مصنع اسمنت المرقب.

مجمع سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء .

مصنع لبدة للإسمنت .

مصنع اسمنت زليتن.

مصنع الاكياس الورقية.

خامساً: اهداف الشركة :

1-العمل على نجاح فكرة القطاع الصناعي الاهلي.

2-رفع كفاءة العناصر الوطنية العاملة في صناعة الاسمنت.

3-التخطيط وتنفيذ مشروعات الاحلال والتطوير وزيادة الطاقات التصميمية لمصانع

الشركة، وبما يواكب احتياجات السوق المحلي.

4-تنويع أنشطة الشركة المتمثلة اساسا في صناعة وتجارة مواد البناء .

5-السلامة للعاملين والحماية لبيئتنا الوطنية.

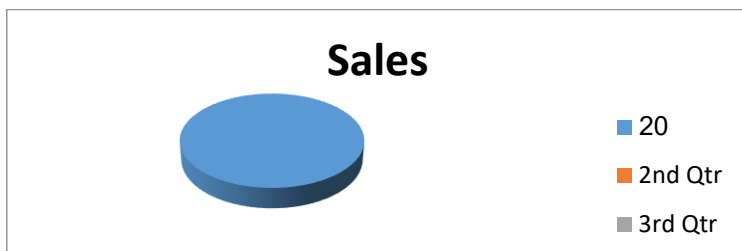
سادساً : الهيكل التنظيمي للشركة :



المطلب الثاني : البيانات الشخصية لأفراد العينة:

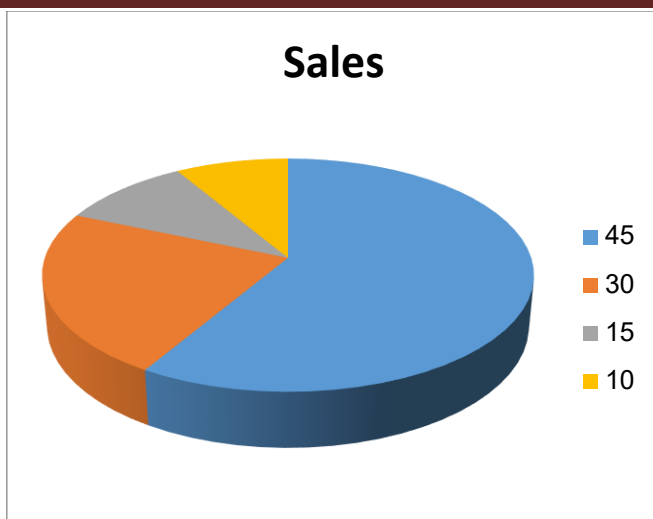
أولاً : الجنس : من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها اتضح ان نوع الجنس لهذه العينة من الذكور فقط.

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



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

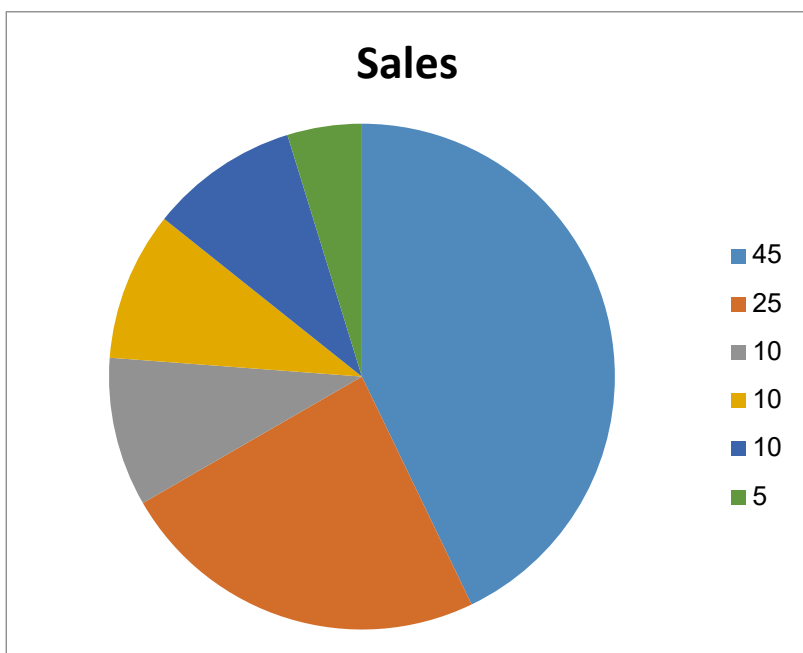
البيان	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
20 - 30 سنة	2	10	%10	%10
30 - 40 سنة	9	45	%45	%45
40 - 50 سنة	3	15	%15	%15
أكثر من 50 سنة	6	30	%30	%30
المجموع	20	100	%100	%100



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

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

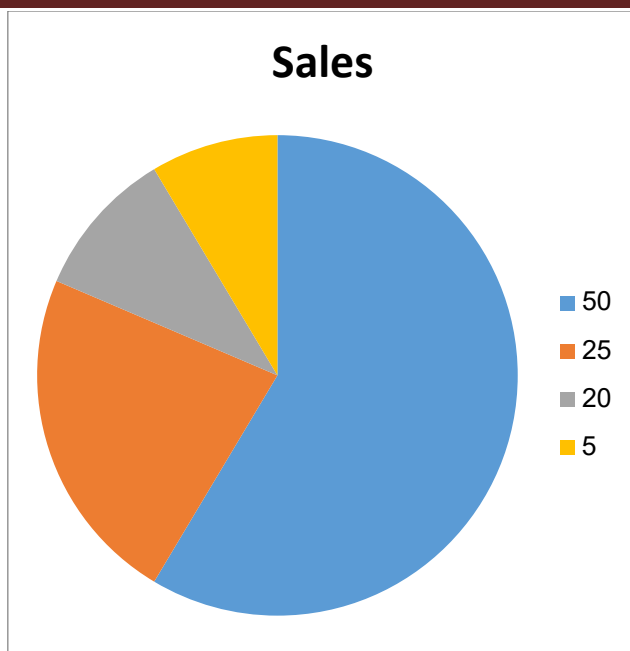
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ليسانس	5	25	%25	%25
ماجستير	2	10	%10	%35
دكتوراه	1	5	%5	%40
بكالوريوس	8	40	%40	%80
دبلوم عالي	2	10	%10	%90
دبلوم متوسط	2	10	%10	%100
المجموع	20	100	%100	%100



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

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

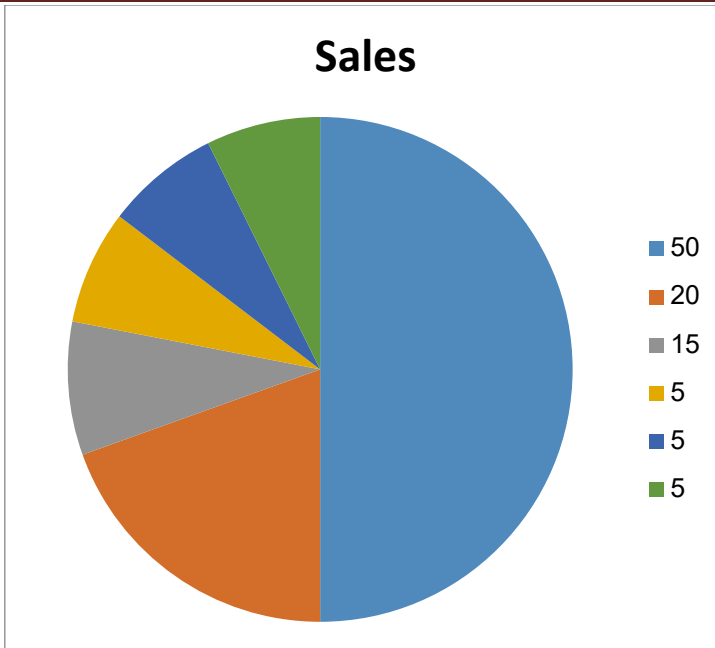
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اقل من 5 سنوات	4	20	%20	%20
5 – 10 سنوات	1	5	%5	%25
10 – 15 سنوات	5	25	%25	%50
أكثر من 15 سنة	10	50	%50	%100
المجموع	20	100	%100	%100



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

خامساً : التخصّص : من خلاله تم تقسيم افراد العينة الي ستة تخصصات ممثلة في الجدول التالي.

التخصص	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
محاسبة	1	5	5%	5%
إدارة أعمال	10	50	50%	55%
اقتصاد	3	15	15%	70%
حاسوب	1	5	5%	75%
هندسة	4	20	20%	95%
جيولوجيا	1	5	5%	100%
المجموع	20	100	100%	100%



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 فبلغ نسبة (1) وبلغ العدد في مجال المحاسبة (1)، فيما بلغ في مجال الجيولوجيا عينة واحدة فقط.

من خلال دراستنا توصلنا الي ان للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذا يتوقف اداء المؤسسة وتطبيقها 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 اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من نظام الجودة الشاملة عرض وتقديم الاطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

2-التعرف علي واقع تطبيق إدارة 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 مدي 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 عدنها من خلال الدراسة الميدانية.

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

وقد توصلت الدراسة الي النتائج الآتية :

1- تبني الشركة الاهلية للأسمنت المساهمة إدارة للجودة ضمن الهيكلية الإدارية للشركة من أجل الوصول إلى جودة المنتج حتى يتسنى 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 :

تتولي الشركة الاهلية للأسمنت 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 والسعي لتطوير وتدريب العاملين ورفع كفاءتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم.

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

4- السعي لتحقيق رضا الزبائن من خلال التركيز على متطلباتهم وتفهمهم والعمل على تحقيقها.

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

6- ان الشركة تدرك تماما بان العاملين هم أثمن ما لديها وعليه فأنها تضمن تدريبهم وتوعيتهم جميعا لتنفيذ الاعمال المكلفين بها.

التوصيات :

بناء على النتائج تتقدم بالتوصيات التالية:

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

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

3- السعي 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:

أولاً : الكتب :

- رعد عبدالله الطائي / عيسي قداد ، إدارة الجودة الشاملة دار الباروني العلمية للنشر .
محمد إسماعيل عمر / اساسيات 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 دهنون .

الملاحق :

نموذج استمارة استبيان

¹- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط، 1ص35.

²- برحومة عبدالحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ابحات اقتصادية، العدد الثالث جوان 2008، ص 130.

³- فريد عبدالفتاح1، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996ص ص43 44

⁴- فريد عبدالفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁵- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1 عمان، 2000، ص127

⁶- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2002، ص50

⁷- علي السلمي2، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص101

⁸- صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، ص130

⁹- زغدار احمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الاردن، 2011، ص50

¹⁰- فريد النجار، إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا، محل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص123

¹¹- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة12، عمان، الاردن 2009، ص309.

- 12- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003-2004 ص 309.
- 13- احمد سيد مصطفى، " ادارة الانتاج والعمليات في صناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1990، ص ص 411 .417,
- 14- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 2.
- 15- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 282-284