



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

علاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت
الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة

محمود حسن محمد الورديان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ / 2013 م

علاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت
الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة

اعداد:

محمود حسن محمد الوردان

بكالوريوس كيمياء - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: د.عزمي الاطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1435هـ / 2013 م

عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
جامعة القدس

إجازة الرسالة

علاقة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت
الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة

اسم الطالب : محمود حسن محمد الورديان
الرقم الجامعي : 21020074

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم

- | | |
|--|----------------|
| 1. رئيس اللجنة : الدكتور عزمي الاطرش | التوقيع: |
| 2. ممتحناً داخلياً: الدكتور اياد خليفة | التوقيع: |
| 3. ممتحناً خارجياً: الدكتور محمد عوض | التوقيع: |

القدس - فلسطين
1434هـ - 2013 م

اقرار

اقر انا معد الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة ابحاثي الخاصة باستثناء ما تم الاشارة اليه حيثما ورد، وان هذه الدراسة او اي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لاي جامعة او معهد اخر.

التوقيع:

محمود حسن محمد الورديان

التاريخ:

الإهداء

إلى من ضحوا في سبيل الله ولتحرير ثرى الوطن "شهداؤنا الأبرار"

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا "أسرانا البواسل"

إلى من تجرعوا مرارة الغربة لنحيا بين أهلنا "مبعدونا المنسيون"

إلى والدي الحبيب.....

إلى والدتي الغالية.....

إلى أخوتي وأخواتي.....

إلى زوجتي وابنائي.....

إلى كل من قدم لي العون.....

أهدي عملي هذا

محمود حسن الورديان

شكر وعرفان

أحمد الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى.

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني اجد لزاماً علي ان اتقدم بالشكر الجزيل الى جامعتي جامعة القدس، واطمناً بالذكر المعهد العالي للتنمية الريفية المستدامة بكادره الاكاديمي المتميز وكل عامليه، كما اتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني الى أستاذي المشرف على رسالتي **الدكتور عزمي الاطرش** الذي تفضل علي بأن أعطاني من وقته ولم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي، فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمره.

والشكر موصول كذلك إلى الممتحن الخارجي **الدكتور محمد عوض**، والممتحن الداخلي **الدكتور ايام خليفة**، وذلك لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للإخوة والاخوات مدراء الجودة في المنشآت الصناعية التي تم دراستها واطمناً بالذكر شقيقي العزيز م.اسلام الوردان الذي كان لمساعدته الاثر الكبير في اتمام هذه الدراسة، ولن انسى ان اخص مؤسسة ماك انترناشينال بالشكر والعرفان على مساعدتهم في توفير المعلومات الكاملة عن المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو في الضفة الغربية.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة.....

محمود حسن الوردان

مصطلحات ومفاهيم

ادارة الجودة الشاملة : هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل (جون اوكلاند).
ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين (ASQ.org).

الميزة التنافسية : يقول (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا .
او هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون(السلمي،2001).

القطاع الصناعي : القطاع الصناعي بمعناه الواسع هو: مجموع المنشآت الصناعية التي تعمل على التغيير في شكل المواد الخام لزيادة قيمتها، وجعلها أكثر ملاءمة لحاجات الإنسان ومتطلباته(نوفل،1998)

شهادة الايزو : سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء.(مصطفى، 2002)

International
Organization for
Standardization
(ISO 9001)

وتمثل مقاييس الأيزو 9001 قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً، حيث تثبت شهادة الأيزو قدرة المورد على تقديم سلع وخدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة.(مصطفى، 2002).

النظم الادارية : مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في المنظمة وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح عن الموضوع المعالج (قنديل،2008).

الاجراءات التشغيلية : مجموعة من الاجراءات المتسلسلة زمنيا والتي ينتج عن تنفيذها خدمة محددة تستفيد منها احدى جهات دخل او خارج منشأة وهي على ثلاثة انواع:

- اجراءات تشغيلية رئيسية.
- اجراءات تشغيلية مساندة.
- اجراءات تشغيلية اشرافية (قنديل،2008).

الملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، إضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التي تتبعها المنشآت للوصول الى الميزة التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لدراسة المشكلة البحثية، بحيث تكون مجتمع وعينة الدراسة من مدراء ورؤساء اقسام الجودة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO9001، تم عمل مقابلات مع مدراء الجودة في خمسة منشآت منتقاة تغطي اغلب اوجه النشاط الصناعي في الضفة الغربية، حيث غطت هذه المقابلات قطاع الصناعات الدوائية، وقطاع الصناعات الثقيلة (الالات والمعدات)، وكذلك قطاع الصناعات الاستخراجية (الحجر والرخام)، بالإضافة الى قطاع المنتجات الغذائية، واخيرا قطاع الصناعات الانشائية، وذلك سعيا لتحسين دقة النتائج باستخدام اكثر من اداة بحثية.

جاءت الدراسة في خمسة فصول، تناول الفصل الاول خلفية الدراسة واهميتها، وتناول الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة، اما الفصل الثالث فقد تناول اجراءات الدراسة، والفصل الرابع كان لمناقشة نتائج الدراسة، والفصل الخامس تناول الاستنتاجات والتوصيات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام واضح من قبل المنشآت الصناعية- محل الدراسة- بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وكان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من الاجراءات التشغيلية والتحسين المستمر، ثم متغير التركيز على الزبائن، وأخيرا النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق.

توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بامتلاك مزايا تنافسية، وانها تتبع العديد من السياسات للوصول الى امتلاك الميزة التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة طردية بينة وواضحة بين تطبيق متغيرات نظام ادارة الجودة الشاملة، وامتلاك مزاي تنافسية، فكلما زاد احدهما ازداد الاخر، والعكس صحيح.

خرجت الرسالة بعدة توصيات أهمها : زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تشجيع استهلاك المنتجات المحلية، ووضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، وتعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والسعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان رحية المؤسسة، بقاءها، واستمرارها، واخيرا ضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.

Relationship with the application of total quality management to achieve competitive advantage for the Palestinian Industrial Facilities certified quality

Prepared By: Mahmoud Hassan Moh'd AL-Wirdian

Supervisor: Dr. Azme Atrash

Abstract

This study aimed to search the variables comprehensive quality management system on the competitive advantages in the Palestinian factories, in addition, to identify the reality of the comprehensive quality management system in the Palestinian factories and to identify to policies that these factories follow to reach to competitive advantage so to achieve the study's aims. A questionnaire has been designed to study the research's problem, so that all the quality managers and sections' chairmen in the Palestinian factories in the west bank that have the international certificate (ISO9001) will be the study's community and sample at the same time.

Interviews were done with the quality managers in five selected factories which cover all the artificial activities aspect in the west bank.

These interviews cover: medicine industries sector, heavy industries sector finally the constructive sector. Seeking to improve the results' accuracy using more than one searching tool, this study comes in five chapters. The first one talks about the studies back ground and its importance. The second talks about the theoretical frame and the ex-studies, the third talks about the study's procedures, the fourth talks about the results' discussion, while the last one talks about the conclusions and the recommendations

The study reached a conclusion that there is an obvious interest b y the factories under the study of the quality management system that the researcher and to implement most of in different positive levels degrees.

The highest level was for the implement procedures and the quality managements' high commitment followed by the continuous improvement, then customer's concentration.

Finally the management systems that simplifies the least level of the implementation .

The study reached a concluding that there is a big interest to owe competitive advantages and they follow several policies to owe a competitive advantage and implement in various positive levels and degrees. The studies to reach concluding that there is an obvious and clear an increasing relationship between implementing the comprehensive quality management system variable and owing competitive advantages when one of them increased the other increased and the opposite is correct. The study had many recommendations:

The most important are:

To increase the interest of the necessity of implemented of all the comprehensive quality intervals, The necessity to encourage the local products consumption, Putting systems to encourage incent and support the institutions that put part of its budgets for researches and studies to develop and improve their products and services consumption the qualities culture in all the institution's levels.

To train the workers for the quality's and too sure to their understanding make to implement it on the right way, to achieve the costumers' satisfaction because it's the right way to achieve, the institution's benefit continuity .

Finally the necessity to mark the strategic stage goals of the institution and to choose the correct policies and methods to achieve it in a studied and accurate way.

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة:

يؤدي القطاع الصناعي دوراً رئيساً في عملية التنمية الاقتصادية، حيث تتسابق الدول لتطويره وزيادة اسهامه في الناتج المحلي، وتتبع الدول في مجال التنمية الصناعية استراتيجيتين، أولاهما: سياسة الإحلال محل الواردات، والتي من شأنها توفير البدائل الصناعية محلياً، مما يعكس أثراً ايجابياً على الميزان التجاري، وتتمثل الثانية في الإنتاج من أجل التصدير، مما يعزز من قدرة الدولة على المنافسة عالمياً. علماً بان الاستراتيجيتين لا تعتبران بديلاً عن بعضهما بل هما مكملتان لبعضهما ويمكن الاخذ بهما معاً(نوفل،1998).

يتميز قطاع الصناعة في دوره المحوري في النشاط الاقتصادي، ولا ينكر أحد دوره كقطاع قيادي للنشاط الاقتصادي وعليه يقع العبء الاكبر في احداث التنمية، وتوفير العملات الاجنبية، وبالتالي فإن قطاع الصناعة يأخذ على عاتقه دوراً أساسياً في رفع مستوى المعيشة للأفراد، من حيث استيعابهم داخل سوق العمل ورفع مستوى مهاراتهم، وتتعدى أهمية الصناعة ذلك الى كونها تشكل اعلى قيمة مضافة للنشطة الاقتصادية، اضافة الى العلاقة الترابطية بين قطاع الصناعة والقطاعات الاخرى(نوفل،1998).

كما يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الرئيسة في اقتصاد أي دولة، لما له من دور مميز في إرساء القاعدة المادية للتقدم والبناء، وقدرته على إحداث النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا أصبح تطوير القطاع الصناعي يشكل هدفاً محورياً للدول لغرض

تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، وذلك أن تنمية وتطوير الصناعة يعني تحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادي، وخلق فرص عمل واسعة، وبالتالي زيادة التنوع الاقتصادي الضروري لتحسين النمو الاجتماعي والتقني في تلك الدول.

شهد القطاع الصناعي الفلسطيني نمواً ضعيفاً منذ قيام السلطة الفلسطينية، حتى مع إقرار قانون تشجيع الاستثمار وبناء المدن الصناعية، ولم يسهم بالشكل المطلوب في زيادة حجم الاستثمار المحلي والخارجي، وبرز ذلك بصورة جلية من خلال الاسهام المتدني لقطاع الصناعة في الناتج المحلي، وحسب بيانات عام 2010، فقد بلغ اسهام نشاط الصناعة في الناتج المحلي الاجمالي 12.3%، وبلغ اجمالي عدد العاملين في ذلك النشاط نحو 73 ألف عامل في أكثر من 14,797 منشأة صناعية، كما تراجعت القيمة المضافة لنشاط الصناعة بنسبة 5.5% مقارنة مع العام السابق، وبلغ معدل إنتاجية العامل حوالي 16,520 دولاراً أما بالنسبة لمعدل الأجر اليومي الاسمي للعاملين المستخدمين بأجر في نشاط الصناعة فقد بلغ 80.1 شيكل (الاحصاء المركزي، 2011).

يضم القطاع الصناعي الفلسطيني ثلاثة أنشطة أساسية، وهي: نشاط الصناعات التحويلية، والصناعات الاستخراجية التي تشمل نشاط التعدين واستغلال المحاجر ونشاط إمدادات الكهرباء والغاز والمياه، إضافة إلى الحرف الصناعية الصغيرة، وتعد الصناعات التحويلية القطاع الأكبر من المؤسسات الصناعية باستحوادها على ما نسبته 98.3% من اجمالي عدد المؤسسات الصناعية في الأراضي الفلسطينية، أما الصناعة الاستخراجية فهي تعد صناعة محدودة نسبياً، وأهم الصناعات في هذا المجال الكسارات والمحاجر لتقطيع الصخور والحجارة (الاحصاء المركزي، 2011).

أن الارتقاء بالاقتصاد الفلسطيني هو الهدف المنشود، وبالتالي فإن نجاح تسويق المنتجات الفلسطينية في الاسواق الخارجية هو أول مظاهر القوة لهذا الاقتصاد. إلا انه في الوقت ذاته يصعب على أي شركة فلسطينية أن تسعى إلى قدرة تنافسية فعالة في السوق العالمية دون أن يسبق ذلك تفوقها الملموس في تسويق منتجاتها محلياً، ومنافسة المنتجات الاجنبية البديلة على ارضها، لذا فان تبني استراتيجية تصديرية تنافسية يجب ان يكون متوازياً مع تهيئة المناخ اللازم لتحقيق التفوق المتميز في السعر والجودة في السوق المحلية.

"وفي ظل السمات العالمية الحالية للتجارة الدولية، وهذا الوضع المتسم بالمنافسة المحلية والعالمية، توجهت الانظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتھا المنظمات وسيلة فعالة من اجل احداث

تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها، لتحقيق أعلى جودة والحصول على رضا عملائها والمحافظة عليهم" (عنتر، 2008).

دخول ميدان المنافسة يتطلب من الشركة التمتع بالعديد من المزايا، لعل من أهمها الأسعار الملائمة لمنتجاتها، والاختيار الدقيق لمنافذ تصريف هذه المنتجات مما يؤمن سرعة الحصول على العوائد المتأتية من عمليات البيع بأقل حد ممكن من المخاطر. ويعتمد ذلك على جودة المنتج من ناحية وقدرة الإدارة على اتخاذ القرار المناسب وبالسعر المناسب لمنتجاتها في الوقت المناسب، وهذا بدوره يتطلب نظام تكاليف يؤمن دقة حساب تكلفة المنتج اضافة الى تأمين كامل المعلومات المتعلقة بالمنتج في الوقت المناسب.

2.1 مبررات الدراسة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لاي مؤسسة تطبيقها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن، وتحسين الانتاجية، وزيادة الارباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية، وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها وازدياد حدة المنافسة بينها الى مستويات غير مسبوقة، فقد اصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وبالتالي تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل الا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها(قنديل، 2008).

وعليه يمكن اعتبار النقاط التالية ابرز المبررات لهذه الدراسة:

- ❖ اغلاق العديد من المنشآت الصناعية الوطنية لابوابها بسبب عدم قدرتها على المنافسة، وانكماش العديد من القطاعات الصناعية الوطنية التقليدية.
- ❖ زيادة متطلبات الزبون، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه.
- ❖ ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية والنجاح فيها.
- ❖ ظهور هيآت خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من مدى جودة وسلامة المنتجات والخدمات التي يحصل عليها هذا الأخير.
- ❖ تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة قد لا تتمكن المؤسسات من لحاقها.

3.1 مشكلة الدراسة

بالرغم من وجود عدد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أن القليل من المنشآت والمنظمات تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بل انها تكاد تكون مجهولة الوجود في اغلب المنشآت الصناعية الفلسطينية، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل مباشر على هذه المنشآت وخاصة منشآت القطاع الصناعي - محل الدراسة - ويتضح هذا التأثير من خلال "عدم قدرة المنتجات المحلية على منافسة المنتجات المستوردة، وبالتالي فإن هذه المنشآت بحاجة إلى إيجاد الوسائل والطرق التي تساعد في تطوير منتجاتها بحيث تصبح قادرة على منافسة المنتجات المستوردة " (مصطفى، 2005).

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:
"ما هو اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت القطاع الصناعي الفلسطيني الحاصلة على شهادة الجودة"؟.

4.1 أهمية الدراسة:

- ❖ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بحثها في متطلبات المنافسة التي تفرضها المتطلبات الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.
- ❖ البحث في آلية واضحة تعمل على تدعيم الميزة والقدرة التنافسية للمنشأة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تضيف الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في الاراضي الفلسطينية، وهذا يغني المكتبة بالدراسات التطبيقية.

5.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في هدف رئيس ومجموعة من الأهداف الفرعية، أما الهدف الرئيس فيكمن في الإجابة على التساؤل المحوري الذي قامت عليه هذه الدراسة "ما هو اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة".
والاهداف الفرعية تتمثل بالاتي:

- ❖ التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ❖ التعرف على الميزات التنافسية التي تمتلكها المنشآت الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ❖ دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.
- ❖ رفع الغموض عن الجودة الشاملة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.

6.1 اسئلة الدراسة:

السؤال المحوري الذي قامت عليه الدراسة: "ما هو اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت القطاع الصناعي الفلسطيني "؟.

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة اسئلة فرعية كالاتي:

- ❖ هل هناك علاقة بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.
- ❖ هل هناك علاقة بين التحسين المستمر للعمليات والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.
- ❖ هل هناك علاقة بين النظم الإدارية المتبعة والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.
- ❖ هل هناك علاقة بين الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.

7.1 متغيرات الدراسة

تم اعتماد اربعة متغيرات تمثل متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة بحيث تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة.

❖ المتغيرات المستقلة "متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة :وتشتمل على التالي:

1. التركيز على الزبائن.

2. التحسين المستمر للعمليات والجودة.

3. النظم الإدارية.

4. الإجراءات التشغيلية

❖ المتغير التابع " الميزة التنافسية :ويشتمل على مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث يمثل كل متغير فرعي إحدى المزايا التنافسية.

8.1 هيكلية الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على خمسة فصول كالآتي:

❖ الفصل الاول خلفية الدراسة وأهميتها: ويشمل المقدمة والمبررات، مشكلة الدراسة، أهداف

الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضياتها.

❖ الفصل الثاني ويشمل اربعة مباحث:

- الجودة الشاملة.

- الميزة التنافسية.

- القطاع الصناعي الفلسطيني.

- الدراسات السابقة.

❖ الفصل الثالث ويحوي منهجية البحث وأدواته ،مجتمع البحث، وعينة البحث، وحدود الدراسة.

❖ الفصل الرابع يشتمل على تحليل اجابات الاستبانة وبيانات المقابلة، والاجابة على اسئلة

الدراسة، وعرض النتائج التي توصل اليها الباحث ومناقشتها.

❖ الفصل الخامس يحوي الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يتكون هذا الفصل من اربعة مباحث، يتناول الاول منها الجودة الشاملة من عدة نواحي تغطي مكونات الجودة الشاملة، المبحث الثاني تناول الميزة التنافسية، انطلاقا من شرح مفهوميها وأنواعها وخصائصها، بالإضافة إلى مصادرها ومظاهرها ومعايير الحكم عليها، وكذا اسس بنائها ومداخلها واستمراريتها، وتعرض المبحث الثالث الى لمحة عامة عن القطاع الصناعي الفلسطيني واقعه والمعوقات التي تعترضه سواء الداخلية منها او الخارجية، والمبحث الرابع خصص للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.2 الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين نجاحات ملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات، ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى داخل الأجهزة الحكومية.

تناول العديد من الكتاب والباحثين إدارة الجودة الشاملة بالبحث والدراسة، وسيتم تناول الجودة الشاملة في هذا المبحث من عدة جوانب، بداية من تعريفها واهدافها واهميتها مرورا بمبادئها ومركزاتها

ومتطلباتها وتكاليفها، وصولاً إلى تطبيقها ومعوقات هذا التطبيق وأسباب فشله، وختاماً بعلاقتها مع شهادة الجودة العالمية الأيزو

1.2.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر.

يمكن القول بأن "إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمات وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى ابهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها" (توفيق، 2003).

أيضاً، "الجودة الشاملة هي التعاون المتبادل بين كل فرد من أفراد المنظمة، وبين كل من له علاقة بعمليات المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن" (Wiele, 1997).

وفي تعريف آخر يرى (العقيلي، 2001) أن إدارة الجودة الشاملة "هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

"تعني إدارة الجودة الشاملة الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة (المادية، المالية، المعلوماتية، والبشرية)، بغية تحقيق هدف المنظمة المتمثل في الوصول إلى الإشباع الأمثل لحاجة المستهلك الأخير من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة جيدة وسعر ملائم لقدراته الشرائية" (حمود، 2000).

ويعرفها معهد الجودة الأمريكي بأنها: " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن

استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين"(ASQ.org).

يتضح تقاطع التعاريف السابقة في كون إدارة الجودة الشاملة فكر إداري يهدف إلى تحقيق رضا العميل، إلا أنها تختلف في طريقة تحقيق هذا الهدف، حيث اعطى بعضها الأولوية لرضا العميل ووضعه على رأس الأولويات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ، و آخر ركز على المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وثالث يرى الجودة الشاملة على انها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية في كل شيء ، ورابع اعطى الأولوية الى ضرورة التطوير المستمر في العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، ويمكن اعتبار ما اشير اليه انفا على انه جزء اساسي من مكونات ادارة الجودة الشاملة.

2.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

شهدت أساليب الرقابة على الجودة تطورات مهمة في عملية الإنتاج، إذ مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية القرن الماضي نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعبده لذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به الرقابة على الجودة إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: التفتيش: بداية الثورة الصناعية - 1940 (العزاوي،2005):

1. كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله.
2. مع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق، والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤديون مهام مشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم.
3. كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التوافق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة.

4. مع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش (Inspection) إذ اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات (1920-1930) بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال وساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة بوصفه أسلوباً للتفتيش والاختيار أو القياس لواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعة للتأكد من تحقيق التطابق لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائياً 1940 - 1960 (العزاوي، 2005):

1. شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيراً ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلاً من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

2. تعد المنافسة التي شهدها عالم الأعمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة.

3. وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث في أثناء عملية الإنتاج، فأصبح أسلوب ضبط العملية إحصائياً الأسلوب الرئيس في الرقابة على العمليات باعتباره مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي كانت تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم.

4. تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو (Pareto) ومخطط السبب - التأثير (Cause-Effect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل . لقد انصب التركيز في هذه الفترة في العمليات وكيفية إدارتها بكفاية وبالشكل الذي أدى إلى جعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة، فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية وتنكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرائق العملية نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة، وكلفتها الاقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات الص ناعية مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الانحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1960 - 1980 (الدرادكة، 2002):

1. شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط.
2. في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التلف الصفري Zero Defect الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع Crosby.
3. دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلف الصفري في عمله عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة، وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.
4. ان التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة (Quality Assurance) بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (العزاوي، 2005):

1. أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها.
2. ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.
3. إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان

الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كثير من دول العالم.

3.2.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الرئيس من تطبيق إدارة (TQM) هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء، وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها، وعموماً يمكن تحديد أهداف الجودة بحسب (حمود، 2000) من خلال ما يلي:

❖ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها تعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية، والقدرة التنافسية محلياً وفي الأسواق الخارجية. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنشأة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

❖ تحقيق رضا المستهلك: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءاً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، ومروراً بالإنتاج والتخزين، ووصولاً إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للعملاء، انتهاءً بخدمات ما بعد البيع.

❖ زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسة مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات والعمليات والمنتجات، واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم. كذلك التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة وتقليص إجراءات العمل من حيث الوقت والتكلفة (حمود، 2000).

ويمكن توضيح هذه الاهداف من خلال الشكل التالي:

شكل 1.2: اهداف ادارة الجودة الشاملة



خالد بن سعيد، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر الطبعة 1 الرياض 1997.

3.2.2 أهمية ادارة الجودة الشاملة

مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات ان بإمكانها أن تجعل من الجودة الشاملة مصدراً لميزاتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة الشاملة هو حلم يراود جميع المنشآت، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له. وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

❖ **المنشأة:** وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنشأة من خلال النقاط التالية (عمر، 2000):

1. الصورة العامة وسمعة المنشأة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنشأة، وتخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها عن مستوى منتجاتها.

2. درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنشأة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3. مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

4. التكلفة: المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنشأة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، والتالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المنشآت المنافسة.

5. الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنشأة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.

6. زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل إلى حد ما نسبة مرتفعة من رقم أعمال المنشأة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء عن مستوى منتجاتها.

يتضح مما سبق أن للجودة الشاملة تأثير إيجابي مهم على أداء المنشأة بشكل عام، سواء كان ذلك على مستوى زيادة الإنتاجية أو تقليل التالف والمعيب، أو على مستوى مكانة المنشأة في الأسواق، ويمكن القول أيضاً أن الجودة الشاملة لها تأثير ملموس في تخفيض تكلفة الإنتاج وهذا ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية وحجم الأرباح. وعليه يمكن القول أن الحاجة إلى الجودة الشاملة أصبحت ماسة إذا ما أرادت المنشآت البقاء في حلبة المنافسة.

العملاء: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما، شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء بحسب (علي، 1999) من خلال العنصرين التاليين:

الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

الولاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

❖ **الموظفين:** إن تطبيق إدارة الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنشأة، فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنشأة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للموظفين بحسب (الدرادكة، 2006) الأوجه التالية:

❖ الاسهام في تحسين أداء كل فرد في المنشأة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

❖ تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، وذلك لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد وعمليات وأقسام المنشأة.

❖ تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ العميل) ، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

مما سبق يمكن القول بان تأثير الجودة الشاملة يتعدى المنشأة ليصل الى الزبائن وكذلك موظفي المنشأة، فالزبون يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المنشأة، والموظف هو مفتاح نجاحها في ذلك، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للموظفين في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، للوصول بهم الى حالة الرضا التي ستعكس ايجابا على الزبون والاداء العام للمنشأة.

4.2.2 رواد الجودة

فيما يلي عرض لابرز رواد الجودة في العالم من المدرستين الامريكية واليابانية:

(1) إدوارد ديمينج DEMING EDWARD

مهندس أمريكي ، يعتتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، ركز " دمينج "على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أدرك ديمينغ أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينغ: خطط، نفذ، افحص، تصرف. تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات، ثم قام بعدها بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، وكاعتراف له بفضلله، قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) بتأسيس جائزة سنة ١٩٦٢ عرفت " بجائزة دمينج للجودة "

وضع " دمينج "أربعة عشر معيارًا لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي (سعيد،1998):

1. تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
2. تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
3. توقّف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
4. عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة.
8. إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.
9. إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم.
10. تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.

12. تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعاملين.
13. وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
14. تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

الأمراض السبعة القاتلة عند ديمينج:

وكان ديمينج واقعياً عندما أدرك أن فلسفته في الجودة سوف تقابل بمواجهات تنظيمية، خصوصاً من الشركات الأمريكية، فذكر أمراضاً سبعة قد تمنع تحسين الجودة وهي على النحو التالي (<http://www.hrm-group.net>):

- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
- التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.
- تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى
- التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.
- الإدارة بالأرقام .
- مصاريف علاجية عالية جداً .
- مصاريف قانونية عالية جداً .

(2) جوزيف جوران Joseph M. Juran

لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم، مع عدم احتوائها على العيوب، ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي (حمود، 2000):

المرحلة الأولى - تخطيط الجودة:-

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

المرحلة الثانية - الرقابة على الجودة:-

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية:

تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعة لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة الثالثة - تحسين الجودة:-

تعتبر هذه الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

3) فيليب كروسبي Philip Grosby:

لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعييات Zero Defect أو أن المعايير تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية. يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا الانعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها (الدرادكة، 2002):

1. إن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
2. إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.
3. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

4) شوهارت:

عرف عنة " دائرة شوهارت لتحسين الجودة " (سعيد، 1998):

- التخطيط : الأعداد للمتغيرات المطلوب إجرائها وبياناتها المتاحة وطرق المراقبة المطلوبة وقرارات كيفية لاستخدام البيانات.
- التنفيذ : هي عملية القيام بتنفيذ المتغيرات وإجراء الفحص والاختبار.
- المراقبة : مراقبة تأثير التغيرات الناتجة من التنفيذ.
- الفعل : دراسة النتائج وتحديد التوقعات وطرق التعديل.

بتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة . وعادة يتم استعمال

أساليب تصميم التجارب لتوليد المعرفة وتطوير الجودة بفاعلية وسرعة وتكلفة ميسرة

(5) ايشيكافا Kaoru Ishikawa

مفهوم الجودة عند " ايشكاوا " يشمل (العيهار، 2005):

- مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.
- تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد على التعريف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة ومحاولة التخلص منها.
- تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل ويكون لديه الاستعداد لشرائها .
- مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والمراقبة الأفقية للأقسام.

5.2.2 مبادئ ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة

يمكن ايجاز ابرز مرتكزات ادارة الجودة الشاملة بالتالي:

(1) التركيز على المستهلك او الزبون: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمنشأة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المنشأة سواء أكانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد. فالإدارات والأقسام داخل المنشأة ينظر إليها على إنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضاً مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلياً أو خارجياً، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

(2) التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المنشأة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتجاً لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول

مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات. فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة (مصطفى، 2003).

(3) تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد (حمود، 2000).

(4) اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، بحيث يشترك في تنفيذه كافة الموظفين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمنشأة.

(5) التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المنشأة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني فإن تطوير الأداء للمنشأة يتسم بالصفات الآتية:

❖ التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة، وليس وفقا على جماعة أو مستوى إداري معين.

❖ التحسين المستمر يركز على العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.

❖ التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

❖ تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل (مصطفى، 2003).

(6) التغذية الراجعة: في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيس لنجاح أي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية الراجعة التي تتحقق في الوقت الملائم، من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة (حمود، 2000).

(7) المسؤولية الاجتماعية: والمقصود هنا أن أهداف الإدارة لا بد أن ترتبط مع أهداف المجتمع، وبالتالي فإن هناك مسؤولية تتحملها المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتشكل بمجملها

ثقافتها، وأخلاقيات العمل لديها، والمتمثلة - على سبيل المثال - في المحافظة على الصحة والسلامة العامة، وحماية البيئة (مصطفى، 2003).

بالاعتماد على ما سبق فإن الالتزام بمبادئ ومركزات الجودة الشاملة انفة الذكر، يسهل على المؤسسة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، بدءاً من التركيز على الزبون الذي يعتبر اللبنة الأهم في النشاط الاقتصادي للمنشأة، مروراً بتطوير وتحسين المنتجات والعمليات، ولا سبيل لها لذلك بدون تقديم إبداعات وتحسينات جديدة مبنية على حقائق مستقاة من دراسات السوق واحتياجاته، حيث يعتبر التحسين والإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة، ليس على مستوى المنتج والعملية الإنتاجية والتكنولوجية فحسب، بل أيضاً على مستوى تنظيم الممشاة وأساليبها الإدارية.

6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب توفر بعض العناصر قبل البدء في تطبيقه، بهدف ضمان قبول الموظفين للتغيير الذي سينتج عن تبني هذا المفهوم، والتأكد من دعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة في إدارة الموارد، ويمكن إيجاز المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة بما يلي:

1. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة، مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المنظمة.
2. الترويج وتسويق البرنامج: وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المنظمة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل الموظفين داخل المنظمة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات المؤتمرات والدورات التدريبية.
3. التعليم والتدريب: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب وتعليم جميع أفراد المنظمة حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وذلك بهدف نشر الوعي بين الموظفين بأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة وكذا تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية.

4. الاستعانة بالاستشاريين: يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.

5. التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم. فلتحفيز الموظفين دور كبير في تطوير إدارة (TQM) واستمراره، إذ إن نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم، مما يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية والمالية والمعنوية.

6. الإشراف والمتابعة: فمن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها، ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها، وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المنظمة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة. (موقع مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية www.khayma.com/madina/m3.htm)

مما سبق نستخلص أن الدور الحقيقي في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقع على عاتق الإدارة العليا، ويتمثل ذلك في بناء وتهيئة ثقافة تنظيمية تجعل من المنظمة أرضاً خصبة صالحة لهذا التطبيق، بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لتحقيق النجاح، فليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في ثقافة تنظيمية لا تتوافر فيها مقومات النجاح والاستمرار، فثقافة المنظمة وما تتطوي عليه من معتقدات وقيم مغروسة تسودها، وعادات راسخة، هي المحدد الأساسي في تقبل هذا المدخل ومن ثم نجاحه أو مقاومته ومن ثم فشله، وهذا يفرض على الإدارة العليا ضرورة التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية السائدة والمتسمة بالروتين، والتخلي بالشجاعة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بغرس ثقافة الجودة الشاملة في الموظفين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية، وتنمية ثقافة الإبداع لديهم، وتشجيعهم على الابتكار وإعطاء مزيد من الحرية لطرح المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الجودة في كافة النواحي داخل المنظمة، والذي من شأنه خلق ثقافة تنظيمية جديدة تنسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة الشاملة.

7.2.2 تكاليف الجودة

تتمثل تكاليف الجودة بالكلف المرتبطة بعدم الحصول على السلع أو الخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى، وهي عادة تصنف إلى أربعة أنواع

1. تكاليف الوقاية: وهي التكاليف المرتبطة بمنع حدوث العيوب (الانحرافات عن الجودة) وعادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة، وتشمل هذه التكاليف تخطيط الجودة، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم، ومراجعة التصميم، والتعليم، والتدريب، والتحكم بالعملية، وتحسين العملية (البكري، 2003).

2. تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف . وفيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش (البكري، 2003).

3. الفشل الداخلي: وهي مجموعة من التكاليف التي تتحملها الشركة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك وتتضمن: (عبد القادر، ب. ت)

❖ تكاليف الخردة وهي مرتبطة بالمنتجات الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها والمتمثلة بالمنتجات غير التامة الصنع المعيبة والتي يتم الكشف عنها خلال عملية الإنتاج.

❖ تكاليف العمل المعاد المرتبط بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة.

❖ تكاليف توقف العملية وتتضمن تصليح أو استبدال المكائن والأجهزة وإزالة المسببات المؤدية لذلك.

❖ تكاليف فشل العملية وهي المرتبطة بتحديد العملية الإنتاجية التي أدت إلى منتجات ذات الجودة الرديئة.

❖ تكاليف خفض سعر البيع وهي ناشئة عن بيع وحدات معيبة أو متضررة أو ذات جودة رديئة.

4. تكاليف الفشل الخارجي: وهي مجموعة التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة الرديئة وهي على الأغلب تتعلق بخدمات ما بعد البيع، ويصنفها (عبد القادر، ب.ت) ضمن الأنواع التالية:

- ❖ تكاليف اعتراض المستهلك: وهي التكاليف الموجهة إلى عمليات البحث والاستجابة المرضية لشكاوى المستهلك الناجمة عن بيع المنتجات ذات الجودة الرديئة.
- ❖ تكاليف إعادة المنتج: وهي التكاليف الموجهة لعمليات المناولة ونقل واستبدال المنتجات ذات الجودة الرديئة والتي يتم إرجاعها من قبل المستهلك.
- ❖ تكاليف الطلبات التحذيرية: وترتبط بالتحذيرات الناشئة عن المنتج ذو الجودة الرديئة.
- ❖ تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج: الناشئة من فشل المنتج في أداء وظائفه والتي أدت إلى إلحاق الضرر بالمستهلك بسبب الجودة الرديئة للمنتج.
- ❖ تكاليف فقدان المبيعات الناشئة عن عدم رضا المستهلك لجودة المنتج وإحجائه عن شراء المنتج.

8.2.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يرى (عبد المحسن، 1996) بخمس مراحل أساسية على النحو التالي:

أولاً مرحلة اقتناع وتبني الإدارة للجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.

ثانياً مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

ثالثاً مرحلة التقييم: وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ ما هي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ؟

❖ ماذا الذي يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

❖ ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟

❖ ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟

❖ ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة ؟

❖ ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام ؟

رابعاً مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

خامساً مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

9.2.2 معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها، إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، ويمكن القول بأن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بحسب الباحثة (بدر، 2009) ما يلي:

❖ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. لابد لأي إدارة من أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلاً تنظيمياً ونظاماً للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

❖ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها

نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.

❖ عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لابد من مشاركة كافة مدراء المنظمة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

كما يضيف (الترتوري وجويحان، 2006) أسباب الفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة:

❖ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المنظمات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.

❖ تركيز المنظمة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بإدارة الجودة الشاملة كله.

إضافة الى ما ذكر انفا يمكن اعتبار التخوف من قبل الإدارة والمسؤولين من حدوث فشل في التطبيق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحمل أعباء وتكاليف لم تؤتي ثمارها من وجهة نظرهم، كما ان الشك لدى الموظفين من القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم بنفس المستوى المطلوب وفقاً لتوقعات الآخرين، قد يكون احد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10.2.2 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع فيها، وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة (علوان، 2005):.

1. التطلع لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر مطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

2. التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى: إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع الشركات، فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
3. اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم: من خلال دراسات ميدانية سابقة (السالم والعلونة، 2006) لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تؤكد بأن سبب ذلك يرجع إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية جديدة.
4. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة ولاسيما التكنولوجية.
5. الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة يساعد في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والفاعلية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.
6. عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها.

بالإضافة الى ما ذكر افادت مدير مؤسسة ماك انترناشيونال المانحة لشهادة الجودة في الضفة الغربية الى ان من ابرز الازخاء التي تقع اثناء محاولة تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضعف الميزانيات المرصودة لتطبيق الجودة، وغياب سياسة تنظيمية فاعلة بسبب سيادة ثقافة الاشخاص بدل ثقافة النظم.

11.2.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بشهادة الجودة العالمية (الايزو)

أدى اهتمام كبار المنافسين والمنتجين بموضوع الجودة إلى وضع مواصفات قياسية للجودة، تبنتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، (International Organization for Standardization (ISO)) وأصبحت الكثير من الدول المتقدمة تشترطها كأساس لدخول السلع الأجنبية إليها، وأصبح تحسين الجودة مطلباً أساسياً لكثير من الدول النامية؛ كي يمكن لشركاتها أن تكون قادرة على دخول المنافسة في أسواق الدول المتقدمة.

وتعرف الأيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء" (مصطفى، 2002).

ويعرفها الموقع الرسمي للايزو على الانترنت على انها (ISO International Standards ensure that products and services are safe, reliable and of good quality. For business, they are strategic tools that reduce costs by minimizing waste and errors, and increasing productivity. They help companies to access new markets, level the playing field for developing countries and facilitate free and fair global trade). (<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>)

13.1.2 أهمية تطبيق معايير الأيزو ومجالاتها التطبيقية.

صممت مواصفات الأيزو لتستخدم في تصميم وتطوير نظم إدارة الجودة، ولأغراض التعاقدية بين المورد والزبون، إذ يقوم طرف ثالث (هيئة أو مكتب تسجيل نظم الجودة) بالتأكد من مطابقة جودة منتجات المورد للمواصفات العالمية للجودة وتوضح أهمية تطبيق معايير الأيزو في المؤسسة بحسب (علون 2005) من خلال ما يلي:

- ❖ تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
- ❖ زيادة الربحية وضمان الاستمرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة وفاعلية وكفاءة عالمية.
- ❖ تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.

❖ رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.

❖ تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء.

❖ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.

13.2.2 كيفية الحصول على شهادة الأيزو

في لقاء مع ياسمين ابو بكر مدير مؤسسة ماك انترناشيونال المانحة لشهادة الأيزو في الضفة حول كيفية الحصول على شهادة الأيزو، افادت: انه يتم التسجيل للحصول على شهادة الأيزو 9001، او غيرها لدى مكتب معتمد ومستقل، يقوم بالتأكد من أن نظام الجودة المطبق في المؤسسة يتوافق مع متطلبات أحد المواصفات القياسية للأيزو 9001، وعند حصول المؤسسة على الشهادة تخضع لمراجعات دورية من قبل مكتب التسجيل

ومن بين الدوافع التي تفرض على المنشأة السعي للتأهيل لشهادة الأيزو ما يلي:

❖ الاستجابة لرغبات عملاء مهمين أو لهيئة حكومية تشترط في تعاملها حصول المنشأة على شهادة الأيزو.

❖ حصول منافس رئيسي على شهادة الأيزو مما يزيد من حدة المنافسة ويشكل خطورة على المنشأة.

❖ اعتبارها ميزة تنافسية للحصول على حصص سوقية أكبر وغزو أسواق يشترط فيها الحصول على هذه الشهادة.

من المقومات الأساسية للنجاح في الحصول على التأهيل لشهادة الأيزو ما يلي:

1. توافر الالتزام والقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الحصول على شهادة الأيزو ونشره على جميع أفراد المنشأة.

2. التحفيز على العمل بروح الفريق داخل المنشأة والسعي لإرضاء العملاء.

3. وجود ممثّل للإدارة مسؤول عن نظم الجودة وعن السعي للحصول على الشهادة والمحافظة على التسجيل

4. ضرورة الالتزام بتطبيق نظام الجودة الذي يتوافق مع المواصفة الدولية .

14.2.2 الفرق بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة:

مواصفات الأيزو تتمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات مع معايير الايزو، في حين إدارة الجودة الشاملة تتمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليسا متعارضين، والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الجانبين

جدول 1.2 الفرق بين الجودة الشاملة والايزو

إدارة الجودة الشاملة	الأيزو 9000
إدارة للجودة من منظور شامل	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
تهتم بالتحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.
تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم أشمل)	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.
مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة.
عملية التقييم ذاتية للبحث عن فرص التحسين المحتملة	تتم عملية تدقيق خارجية لمطابقة المواصفة

باسل قنديل "اثر ت أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" 2008

15.2.2 خلاصة البحث:

كان الحديث عن الجودة في السابق يعني مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها، والتي كانت عبئاً على العملية الإنتاجية والخدمية، اختلف الوضع في ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة أحد أهم الأولويات لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، باعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات عبر انفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى إدارتها وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة اليوم تعبر عن "اتقان المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل و السعي إلى التحسين المستمر". (حمود، 2000).

في ظل إدارة الجودة الشاملة تغير مفهوم العميل حيث لم يعد ذلك المشتري أو المستعمل لمنتجات المنظمة وإنما يشمل أربعة عناصر: العملاء الخارجيين، الموردين، الملاك، العملاء الداخليين. في النهاية يمكننا القول أن المنظمات أصبحت اليوم تدار بالعملاء حيث ظهرت للعميل أدوار جديدة كأن يقوم بوضع وتوجيه وإدارة الخطة الرئيسية للمنظمة.

بعد الانتهاء من البحث الأول الذي تناول الجودة الشاملة وشهادة الايزو، سيتم في البحث الثاني دراسة الميزة التنافسية وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة.

3.2 الميزة التنافسية

يعد بقاء واستمرار المنظمات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا وولاء عملائها.

يتناول هذا المبحث الميزة التنافسية، انطلاقاً من تعريفها وشرح مفهومها وأنواعها وخصائصها، بالإضافة إلى مصادرها ومظاهرها ومعايير الحكم عليها، وكذا أسس بنائها والأهداف التي تسعى لتحقيقها واستمراريتها.

1.3.2 تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج 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 تتفوق على ما يقدمه الآخرون" (السلمي، 2001).

"وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (بوشناف 2002).

كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، 1996).

وتعرف أيضاً على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز" (حيدر، 2002).

ويعرفها بورتر على أنها "القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون، كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية، لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة".

يظهر من التعريفات السابقة أن بعضها ركز على إيجاد قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، وثاني يهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع، وثالث ابرز أن استراتيجية التنافس تعد أحد مصادر الميزة التنافسية، ورابع أكد على قدرة المؤسسة على التميز من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية الميزة التنافسية بحسب (النجار، 2000) تستند إلى ثلاثة شروط أساسية:

- أن تكون حاسمة، أي تعطي التميز والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

2.3.2 أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أنه يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين:

1- ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه

العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ويرى بورتر انه حتى تتحقق النتائج من ميزة الإنتاج بأقل تكلفة، لا بد من توافر عدد من الشروط وهي (خليل، 1996):

1. وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
2. نمطية السلع المقدمة.
3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائياً] بالنسبة للمشتريين.

2- ميزة التميز

تتميز المنشأة عن منافسيها بحسب بورتر عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تتم حيازة هذه الميزة لابد من الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، يوجد هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح ميزة التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول (خليل، 1996):

1. التمييز على أساس التفوق التقني.
2. التمييز على أساس الجودة.
3. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
4. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن ميزة التمييز تحقق نتائج أفضل في ظل عدة مواقف منها:

1. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

بحسب (الخضيرى، 2004) يمكن إتباع سياسة تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

1. شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
2. تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل.
3. عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء مميز من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.
4. نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
5. أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.

3.3.2 خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، ويرى (التميمي والخشالي، 2004) أنه إذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين. ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:

1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.
3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.
 5. إن لها دور في التأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها.
 6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- تتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و (أو) السعر و (أو) توقيت التسليم و (أو) خدمات بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم.

4.3.2 الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال ايجاد ميزة تنافسية.

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية بحسب (السلي، 2001) مايلي :

1. ايجاد فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. بالإضافة الى ذلك الاهداف الاساسية التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، كالربحية والنمو والاستمرارية وغيرها.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة أن توجدها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها. وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة ايجابية للمنظمة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

5.3.2 مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر وأشكال متعددة نذكر منها مايلي (بلعيد وغزالي، 2004):

1. الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.
2. سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.
3. الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات التي تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
4. تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
5. خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
6. تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
7. إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها.
8. تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة

6.2.2 مصادر الميزة التنافسية

يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة كما يراها (خليل، 1996) تتلخص فيما يلي:

❖ التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

- ❖ المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في النهاية التميز على المنافسين. وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري.
 - ❖ الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بجودة وتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.
 - ❖ الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.
 - ❖ الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.
- تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد. وعلى المؤسسة أن تدرك طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة وللحيازة على مركز تنافسي قوي في السوق، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرفت المؤسسة على مصادر ميزتها حتى تبقى عليها نوعاً من الضبابية والغموض بغية جعل محاكاتها من قبل المنافسين مسألة صعبة .

7.3.2 الحكم على جودة الميزة تنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:

1. مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
 - ❖ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

❖ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

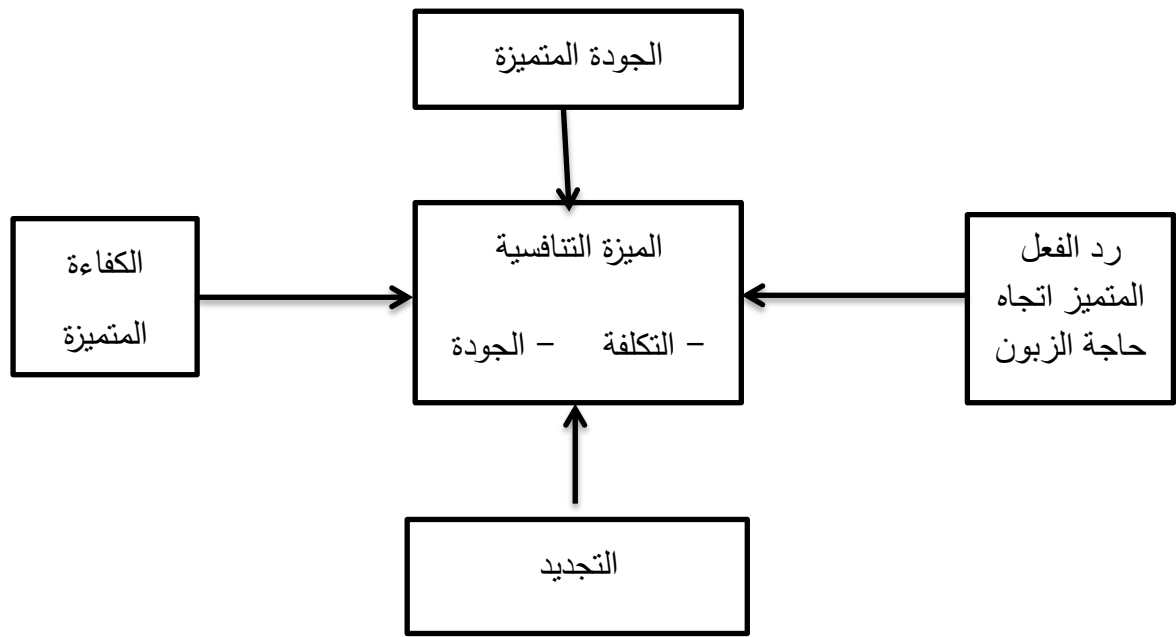
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يؤدي اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص، مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عند تعدد مصادرها، كاعتماد المنظمة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، بالإضافة إلى تمييز المنتج بإضافة وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع....الخ.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة التنافسية الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.(ابو قحف، 1997).

تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وعليه فكلما حازت المؤسسة على عدد أكبر من المزايا التنافسية، وكلما كانت هذه المزايا صعبة المحاكاة فإن ذلك يضمن سيطرة المؤسسة على السوق لفترة أطول.

8.3.2 أسس بناء الميزة التنافسية

تتصدر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب (شارلز، وجاريت، 2004) في أربعة عوامل أساسية: الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 2.2 : الاسس العامة لبناء ميزة تنافسية

1- الكفاءة: يرى شارلز وجاريث: بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بالتالي تقل تكاليف الإنتاج.

2- الجودة: يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.
- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة.

3- التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات. ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية

التي تستخدم فيها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها جديد في السوق. وعندما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المحددة قد نجحت في جني أرباح وإرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

4- الاستجابة لاحتياجات العميل: يتحقق هذا العامل بشكل متفوق، لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية (شارلز وجاريت، 2004).

9.3.2 استمرارية الميزة التنافسية

يقصد باستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة: كم من الوقت سوف تستمر هذه المزايا بعد استحداثها، على افتراض أن المؤسسات المنافسة تسعى وراء تطوير كفاءاتها المتميزة والتي من شأنها أن تمنحهم مزايا تنافسية؟، وللإجابة على ذلك يرى (مجموعة خبراء، 2004) انه يجب الاعتماد على العناصر الثلاثة التالية:

1. عوائق التقليد: من المعروف أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية، يصبح بمقدورها تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، الشيء الذي يبعث بإشارات إلى المنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، ويصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. وهنا يمكننا القول أنه كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها. لكن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة الشركة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى الزبائن.

2. تقليد الموارد: ونقصد بذلك إمكانية المنافسين من تقليد أو حيازة موارد مماثلة لموارد المؤسسة التي تمتلك الميزة التنافسية، سواء كانت مادية أو معنوية. وبصفة عامة يمكننا القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية منفردة

القيمة كالمباني والتجهيزات، باعتبار أنه من السهولة الحصول عليها من سوق التوريد. أما الكفاءات المتميزة المرتكزة على الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد من خلال الماركة، الاسم التجاري، المعارف والمهارات. فالإسم التجاري لا يمكن محاكاته من منطلق قانوني، والمهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن أيضا تقليدها بسهولة. وهذا راجع للنظام الخاص ببراءة الاختراع. إذا يمكننا القول بأن الحصول على الميزة التنافسية من باب تقليد الموارد يعتمد بشكل كبير على الموارد المادية.

3. تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد وهذا يرجع بصورة أساسية لأن قدرات الشركة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ فيها القرارات أو العمليات التي يجري إدارتها داخل الشركة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها.

10.3.2 خلاصة المبحث

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق ونموها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المنظمات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها.

من أهم المصادر المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية الموارد الملموسة، الموارد غير الملموسة، الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية والكفاءات، الموارد الوطنية، والإبداع والابتكار. وتجسد هذه المصادر المزايا التنافسية التي ستعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها، ويستحسن أن تكون مصادر تميز المؤسسة متعددة لتفادي اكتشافها وتقليدها من قبل منافسيها.

يفترض على المؤسسة أن تركز على الزبائن بشكل أساسي فالزبون هو رأس مال الشركة، وهو الذي يضيف القيمة لمنتجاتها، وعلى المؤسسات أن لا تنسى ما ذكر سابقا من أن تكلفة جلب زبون جديد هو خمسة اضعاف تكلفة الحفاظ على زبون موجود أصلا، لذلك فالجودة هي الطريق للحصول على الميزة التنافسية.

4.2 القطاع الصناعي في فلسطين:

واجه القطاع الصناعي في فلسطين منذ عام 1967 ظروفاً غير طبيعية أدت إلى تشوه وتخلف قطاع الصناعة الفلسطيني ويبدو هذا واضحاً من خلال اسهامه المتدني في كل من الناتج المحلي الإجمالي GDP والتوظيف. وجاء اسهامه ضعيف الفعالية في عملية التنمية، والآن تتجه الامال نحوه للقيام بدوره القيادي لعملية التنمية الاقتصادية الشاملة ومعالجة الاختلالات والصعوبات التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني وخصوصاً البطالة والفقر والتخلف (أبو ظريفة، 2004).

1.4.2 واقع القطاع الصناعي:

يمكن إجمال واقع القطاع الصناعي بحسب (كتاب الاحصاء الفلسطيني 2010) فيما يلي:

1. إن اسهام القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي GDP كان خلال أكثر من 20 عاماً متقارب وكان يتراوح ما بين 11% - 14% فقط، وهي نسبة متدنية إذا قورنت بدول أخرى حيث تقدر تلك النسبة في الأردن بـ 25% تقريباً في عام 2010 بحسب غرفة التجارة والصناعة الاردنية، وتقدر في إسرائيل بـ 31.2% في العام 2011 بحسب البنك المركزي. بينما لم تتجاوز عندنا في العام 2011 ما مجموعه 12.6% بحسب الاحصاء المركزي. وهذا يبين مدى الضعف الذي يعاني منه القطاع الصناعي في فلسطين، حيث لم يحدث تغيير حقيقي في بيئة القطاع الصناعي خلال فترة العشرين عام الماضية.
2. تتميز المنشآت الصناعية بصفة عامة بأنها صغيرة الحجم حيث أن أكثر من 90% من هذه المنشآت الصناعية يعمل بها أقل من 8 عمال بالإضافة إلى أنها في معظمها عبارة عن ورش حرفية ومحلات صغيرة ذات طابع عائلي.
3. إن مساهمة القطاع الصناعي في التشغيل خلال السنوات العشرين السابقة أيضاً كانت متدنية حيث قدرت في عام 1995 بـ 18% من مجموعة عدد العاملين، لتتخفض في عام 2011 إلى أقل من 12% بحسب جهاز الاحصاء المركزي وهي أيضاً نسبة متدنية إذا قورنت بدول مجاوره.
4. تتركز معظم المنشآت الصناعية في صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات وصناعة الملابس والمنسوجات وصناعة المنتجات المعدنية والبلاستيكية والأخشاب.

5. إن حجم الاستثمارات الصناعية ما زالت متدنية، ففي عام 2005 وبناءً على إحصاءات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني فإن حجم الاستثمار في القطاع الصناعي قد بلغ 317 مليون \$ في حين كانت النسبة في عام 1993 وبناءً على إحصاءات اتحاد الصناعيين حوالي 157 مليون \$.

6. بلغة الأرقام، بلغ عدد المؤسسات العاملة في أنشطة الصناعة لعام 2010 في الأراضي الفلسطينية 15,617 مؤسسة يعمل فيها 65,538 منهم عاملاً 57,753 عامل ذكور و7,785 عامل من الإناث.

جدول 2.2: أهم المؤشرات الاقتصادية لأنشطة الصناعة حسب النشاط الاقتصادي

أهم مؤشرات الاقتصادية لأنشطة لصناعة حسب نشاط الاقتصادي، 2010 Main Economic Indicators for Industrial Activities by Economic Activity, 2010							
Value in 1000 US \$				القيمة بالآلاف دولار أمريكي			
Economic Activity	المؤشرات						
	التكوين الرأسمالي الثابت الإجمالي G.F.C.F	القيمة المضافة Value Added	الاستهلاك الوسيط Intermediate Consumption	الإنتاج Output	تعويضات العمال Compensa- tions of Employees	عدد المشتغلين No. of Employed Persons	عدد المؤسسات No. of Ent.
Total	69,822.9	1,311,975.1	1,388,345.1	2,700,320.0	277,058.5	65,538	15,617
Mining and Quarrying	2,985.7	33,180.9	28,280.8	61,461.7	8,472.2	1,727	226
Manufacturing	50,559.6	1,093,528.3	1,160,695.2	2,254,223.5	237,664.6	60,735	14,992
Electricity, Gas, Steam and Air conditioning Supply	12,249.7	167,017.5	172,751.1	339,768.6	26,140.6	2,112	7
Water collection, and Waste collection, treatment and disposal activities	4,027.9	18,248.4	26,618.0	44,866.2	4,781.1	964	392

G.F.C.F: Gross fixed capital formation

G.F.C.F. Gross fixed capital formation

المصدر جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني <http://www.pcbs.gov.ps>

جدول 3.2: عدد المشتغلين في أنشطة الصناعة حسب النشاط الاقتصادي

عدد لمشتغلين في أنشطة لصناعة حسب النشاط الاقتصادي ولجنس، 2010							
Number of Employed Persons for Industrial Activities by Economic Activity and Sex, 2010							
Value in 1000 US \$							
القائمة بالآلاف دولار أمريكي							
النشاط الاقتصادي	المشتغلون						Economic Activity
	المستعملين بأجر		عاملون بدون أجر		مجموع المشتغلين		
	Wage Employees		Unpaid Employees		Total		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
	Females	Males	Females	Males	Females	Males	
Total	7,345	38,593	440	19,160	7,785	57,753	المجموع
Mining and quarrying	0	1281	0	446	0	1,727	التعدين واستغلال المحاجر
Manufacturing	7,084	34,935	440	18,276	7,524	53,211	الصناعة التحويلية
Electricity, Gas, Steam and Air conditioning Supply	243	1,865	0	4	243	1,869	إمدادات الكهرباء والغاز والبخار وتكيف الهواء
Water collection, and Waste collection, treatment and disposal activities	18	512	0	434	18	946	إمدادات المياه وأنشطة الصرف الصحي وإدارة النفايات ومعالجتها

المصدر جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني <http://www.pcbs.gov.ps>

2.4.2 المعوقات التي تواجه قطاع الصناعة الفلسطيني

أولاً: المعوقات الناجمة عن سياسة الاحتلال الإسرائيلي

يتضح لأي ناظر أن سلطات الاحتلال ليست معنية بأي شكل من أشكال التطوير والنمو للقطاع الصناعي، بل إن إجراءاتها كلها تهدف إلى إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، وبالتالي منع تطوير القطاع الصناعي، ولعل من أبرز تلك الإجراءات والأساليب ما يلي (ابو ظريفة، 2004):

1. فرض الضرائب الباهظة على المنتجات الفلسطينية، مثل ضريبة القيمة المضافة وضريبة الإنتاج وضريبة الدخل، إضافة إلى الرسوم الجمركية المفروضة على المواد الخام والآلات المستوردة من إسرائيل أو الخارج الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وتدنّي الأرباح، وبالتالي عدم قدرة الكثير من المصانع على الاستمرار مما اضطرها لإغلاق أبوابها.

2. إغراق السوق المحلية بالمنتجات الإسرائيلية دون أية قيود خاصة في ظل عدم قدرة السلطة الفلسطينية على حماية الصناعات الوطنية الوليدة، و بالتالي وضع الصناعات الفلسطينية أمام منافسة غير متكافئة مع المنتجات والسلع الإسرائيلية التي تتمتع بدعم حكومي.
3. خلق صعوبات لقطاع الصناعة في استيراد المواد الخام اللازمة مباشرة (سواء كانت أولية أو تصنيعية) مما يضطر أصحاب المصانع إلى الاستيراد عبر وكلاء إسرائيليين، الأمر الذي ترتب عليه أحياناً تأخير استلام المواد الخام في أوقاتها مما أعاق العملية الإنتاجية، بالإضافة الى تلك الرسوم التي تدفع للمستوردين الاسرائيليين كعمولة.
4. منعت سلطات الاحتلال إقامة وبناء البنية التحتية اللازمة للصناعة في الأراضي الفلسطينية كالطرق وشبكات الكهرباء أو إنشاء مناطق صناعية خاصة في المناطق المصنفة (C).
5. وضعت السلطات الإسرائيلية الكثير من القيود والعقبات الإدارية والقانونية لإقامة المصانع في الأراضي الفلسطينية ومنعت إعطاء التراخيص اللازمة لإنشائها .
6. سيطرة اسرائيل على كافة المنافذ البرية والبحرية، مما يمنع الفلسطينيين من التصدير الا عبر المنافذ الاسرائيلية التي تعمل في الغالب على ابطاء الاجراءات، مما يؤدي الى التأخير في التسليم للعملاء في الخارج، عدا حالات التلف الكثيرة نتيجة الانتظار والتفتيش.

ثانياً: المعوقات الداخلية " الذاتية "

لعل معظم المعوقات الذاتية قد نجمت عن الوضع السياسي للأراضي الفلسطينية من جانب، بالإضافة إلى غياب برامج تنموية واستراتيجيات تصنيع مناسبة تتلائم مع احتياجات القطاع الصناعي من جانب آخر، ولعل أهم تلك المعوقات النقص في التمويل ومشاكل التسويق وقلة الخبرة العملية (ابو ظريفة، 2004):

1. نقص التمويل: واجهت الصناعة الفلسطينية بشكل أساسي مشاكل كثيرة نتيجة لغياب جهاز مصرفي متخصص قادر على تمويل إقامة صناعات جديدة أو تطوير صناعات قائمة، وبمنظرة بسيطة الى دول الجوار نجد ان اغلبها يمتلك بنوك للاقراض الزراعي والصناعي. ونتيجة لذلك اعتمدت المنشآت الصناعية الفلسطينية على التمويل الذاتي حيث شكل التمويل الذاتي اكثر من 95% في المنشآت الصغيرة التي تشغل أقل من "8" عمال وما نسبة 93% للمنشآت الصناعية إلى يعمل بها أكثر من "8" عمال، مما عرقل عملية نمو تلك الصناعات، واستمرارها بشكلها الحالي الصغير الحجم.

2. مشاكل التسويق: يعتبر التسويق من أهم المعوقات التي واجهت وتواجه القطاع الصناعي أثناء فترة الاحتلال الإسرائيلي وحتى بعد توقيع اتفاق اوسلو واتفاقية باريس الاقتصادية بسبب سيطرة إسرائيل على كل المعابر التي من خلالها يمكن تصدير المنتجات المصنعة، وأهم تلك المعوقات المرتبطة بالتسويق ما يلي :

❖ صغر حجم السوق المحلية و عزوها عن استيعاب الإنتاج الصناعي المحلي، وانخفاض القوة الشرائية لدى المواطن.

❖ المنافسة غير العادلة وغير المتكافئة بين منتجات الصناعة المحلية و منتجات الصناعة الإسرائيلية والاجنبية، حيث فتحت إسرائيل أسواق الضفة والقطاع على مصراعيها للسلع والمنتجات الإسرائيلية وهذا واضح من خلال حجم صادرات إسرائيل للأراضي الفلسطينية التي بلغت قرابة ثلاث مليارات دولار عام 2010 بحسب الاحصاء الفلسطيني.

❖ المنافسة بين الصناعات المحلية: نظراً لصغر السوق المحلية وحرمان المنتجات الوطنية من الأسواق الخارجية وإغراق السوق المحلي بالمنتجات الإسرائيلية، اشتدت المنافسة بين الصناعات المحلية نفسها مما ترتب عليه تكبد الصناعات المحلية الكثير من الأضرار .

3. اللوازم والتجهيزات الصناعية: في الواقع من الصعب أن تقوم صناعة ناجحة ومتطورة دون توفر اللوازم الصناعية والتجهيزات الضرورية لقيامها، ومن أهم معوقات القطاع الصناعي في الأراضي الفلسطينية وخاصة قطاع غزة افتقارها إلى اللوازم والتجهيزات الصناعية كالمواد الخام والمعدات والآلات.

❖ المواد الخام : تقتقر الأراضي الفلسطينية إلى المواد الخام اللازمة للصناعة , لذلك تلجأ معظم فروع الصناعة إلى الاعتماد على الأسواق الإسرائيلية والأجنبية في استيراد هذه المواد , حيث تقدر نسبة المواد الخام المستوردة من إسرائيل بـ 87.6% أما نسبة المواد الخام المستوردة من دول أجنبية فتقدر بـ 3.1% إضافة إلى ما تواجهه المنشآت الصناعية الفلسطينية من مشاكل في الحصول على المواد الخام وارتفاع أسعارها والتأخير المستمر في استلامها بسبب الفحص الأمني الإسرائيلي على المعابر .

❖ المعدات و الآلات :يواجه القطاع الصناعي انخفاضاً في نسبة الكفاءة والإنتاجية من جانب، وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر، لان كثير من الآلات والمعدات المستخدمة في المصانع أما قديمة أو متخلفة التكنولوجيا، مما يترتب عليه تعطلها في الكثير من الأحيان وكلفة صيانتها العالية، بالإضافة إلى ما تواجهه المنشآت الصناعية من معوقات من استيراد الآلات والمعدات الحديثة بسبب القيود الإسرائيلية من فرض رسوم جمركية عليها وإجراءات الترخيص والفحص الأمني، ما يبين مدى معاناة القطاع الصناعي في هذا المجال والذي حال دون تطويره ونموه وزيادة كفاءته الإنتاجية.

4. الخبرة الفنية وغياب التنظيم والتخطيط للقطاع الصناعي: من الواضح أن الخبرة الفنية والتقدم التقني ضروري لمواكبة حجم التقدم الذي يحدث في مجالات الإنتاج، والتي تمكن من خلال استيراد ونقل التكنولوجيا زيادة الطاقة الإنتاجية، إلا أن إسرائيل كانت ومازالت تضع المعوقات والحوجز لمنع استيراد التكنولوجيا أو إعاقة وصولها، إضافة إلى النقص الواضح في مجال الخبرة الفنية والتقنية الناجمة عن نقص مؤسسات التعليم الفني والتقني، تلك المؤسسات والمعاهد الفنية المتخصصة التي يمكن الاعتماد عليها في تخريج العمالة المدربة اللازمة لمواكبة التقدم التقني والفني لتطوير القطاع الصناعي، يضاف إلى ما سبق ذكره غياب التنسيق والتنظيم والتخطيط للقطاع الصناعي، والذي يعتبر الأساس لإعادة هيكلة هذا القطاع وزيادة التنسيق والتعاون بين المؤسسات الصناعية.

على ضوء هذه الخلفية أو الصورة العامة، يتبين لنا أن المشكلة الاقتصادية الفلسطينية ليست مشكلة مالية أو إدارية فحسب، وإنما هي مشكلة في منظومة الفعل الاقتصادي - بفعل أسبابها وعواملها الداخلية والخارجية - سواء من حيث غياب الهدف والخطوة، أو من حيث التنفيذ السيئ والعشوائي للسياسات الاقتصادية في إطار المصالح، لذلك فقد بات واضحاً أن هذه الإشكالية زعزعت الثقة لدى القطاع الخاص (في الصناعة والزراعة بصورة خاصة) في الداخل، ولدى المستثمرين الفلسطينيين في الخارج.

وفي هذا السياق، نشير إلى أن هذه المنظومة تتميز بأنها محدودة السقف، ومقيدة بعوائق وعقبات وشروط معقدة حددها " بروتوكول باريس "، الذي وضع الاقتصاد الفلسطيني تحت رحمة مخططي الاقتصاد الإسرائيليين، لدرجة أن الاقتصاد الإسرائيلي - في ظل الواقع الراهن وطوال العشر سنوات الماضية - أصبح الشريك الأكبر والأول لفلسطين في التجارة الخارجية.

5.2 الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث أبرزها:

1.5.2 دراسات تناولت الجودة الشاملة

اولا:دراسة السامرائي (2012)،

"دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة - . الاكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، الامارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك راس الخيمة.

منهج الراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوثائقي المكتبي.

خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ❖ ضرورة إنشاء ادارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة، وتختص هذه الإدارة بمراقبة تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصنع.
- ❖ التركيز على تدريب موظفي وعمال المصنع من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي المصنع.
- ❖ تفعيل العمل بالمشاركة بين القادة وموظفي مصنع سيراميك رأس الخيمة، حتى يكون كل فرد من افراد فريق العمل على علم كامل بسياسات المصنع وأهدافه المستقبلية.

ثانيا: دراسة قنديل (2008)،

"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة". الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه الشركات.

كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج تتلخص في:

❖ إن هناك اهتماماً كبيراً من قبل المنشآت الصناعية الفلسطينية بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

❖ هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

❖ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

❖ زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة.

❖ ضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الاستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدرّس.

❖ ضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

ثالثا: دراسة معاريف وآخرون (2008):

دور الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة على السؤال المحوري الذي قامت عليه : "ما هو دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على

دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية

- ❖ جودة المنتجات والخدمات تؤدي حتما الى تحقيق رضا العملاء والذي بدوره سيقود الى تحقيق الولاء الذي تصبو اليه المؤسسات.
- ❖ الجودة الشاملة تساهم في زيادة الربحية وتعزز المركز التنافسي للمؤسسة.
- ❖ تساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمنظمة.
- ❖ نجاح المنظمة في بناء وإدارة برنامج الجودة الشاملة سيؤهلها للتوافق مع متطلبات الاسواق العالمية، وهذا يعني ضمان حصة في السوق المحلية والدولية.

رابعا: دراسة العيهار (2005) :

"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". جامعة الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى الاطلاع على الدور الذي يمكن ان تلعبه الجودة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في الجزائر، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الى المنهج التاريخي للوصول الى نتائج حقيقية وموثوقة حول علاقة الجودة بالميزة التنافسية.

وقد خلصت الباحثة الى عدة نتائج اهمها:

- ❖ يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وحصتها السوقية.
- ❖ يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، التكاليف، المستهلك، إمكانيات المؤسسة.
- ❖ تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

❖ تدفع حدة التنافس المؤسسة إلى تطبيق أحدث المفاهيم الإدارية لمواجهة منافسيها، وتعد الجودة الشاملة أهمها.

❖ يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة ومعرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت).

واوصت الباحثة بعدة نقاط اهمها:

❖ رفع جميع أشكال الحماية عن المنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها.

❖ تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها المؤسسات في الأسواق المحلية، مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.

❖ وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.

❖ السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.

خامساً: دراسة السالم، العلانة (2005):

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات. الاردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (100) مدير يعملون في تطوير البرامج.

تشير النتائج إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة البرمجيات، بالإضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص التنظيمية للشركات.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين، والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية.

سادسا: دراسة بدر (2009):

اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. الجامعة الاسلامية، غزة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق.

كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها، والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

خلصت الدراسة الى عدة توصيات كان من أهمها :

ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ

القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن.

2.5.2 دراسات تناولت الميزة التنافسية

اولا: دراسة المطيري (2012)،

"اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية - .

هدفت هذه الدراسة الى تبيان تاثير التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة من 30 فقرة لجمع المعلومات من مصادرها الاولى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- ❖ وجود اثر ذي دلالة احصائية للتوجه الابداعي على الميزة التنافسية.
- ❖ وجود اثر ذي دلالة احصائية لتنفيذ الافكار الابداعية على الميزة التنافسية

وضعت الدراسة عدة توصيات ابرزها:

- ❖ ضرورة قيام البنوك الكويتية باعتماد انماط جديدة ومعاصرة في ادارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية العاملة في الكويت.
- ❖ ضرورة اشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في المشورة وابداء الراي اثناء الندوات او الاجتماعات التي يعقدها البنك.

ثانيا: دراسة الكركي (2010):

جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن، جامعة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في

مدن (الخليل ، بيت لحم ، رام الله).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (674) فرداً منهم 182 يعملون في المصارف ، (325) من الزبائن، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته وفقاً للإطار النظري الذي وضعه.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ❖ السعي إلى تميز العاملين في المصارف في أدائهم من خلال اجراء دورات تدريبية دورية من خلال اشخاص مؤهلين لعقد مثل هذه الدورات مما يزيد من فرص التنافس في المصارف.
- ❖ سعي إدارة المصارف إلى إظهار المصارف بمظهر جذاب من خلال وضع معالم تميزه عن غيره من المصارف يزيد من الميزة التنافسية للمصرف.
- ❖ توفير تسهيلات القروض من خلال البطاقات الالكترونية ، مما يزيد ولاء الزبائن للمصرف ، وبالتالي يزيد من الميزة التنافسية للمصرف .
- ❖ السعي الى حصول الزبائن على الخدمات البنكية والمصرفية بشكل فوري ، وتحديد وقت انجاز الخدمة للزبائن بشكل دقيق يساعد في خلق الميزة التنافسية.
- ❖ اشراك المصارف للزبائن في مشاريعها الاستثمارية الناجحة ، ومنحهم نسب من الأرباح مرضية ، تعزز من اقبالهم للتعامل مع هذه المصارف ، مما يجعلها تحقق قدرة تنافسية عالية.

ثالثاً: دراسة الحاج مصطفى (2005):

القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وسبل تطويرها، جامعة النجاح.

بحثت الدراسة في اسباب ضعف القدرة التنافسية للمنتجات الغذائية الفلسطينية، سواء كان ذلك بانخفاض مستوى جودتها او ارتفاع اسعارها مقارنة بمثيلاتها المستوردة، حيث تم البحث في اسباب ذلك من خلال بحث جميع مكونات تكاليف العمليات الانتاجية لهذه الصناعات مثل تكاليف المواد الخام والعمال وغيرها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولأجل جمع المعلومات صمم الباحث استبيانين الاول يخص المنتجين والثاني يخص المستهلكين.

خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ❖ يعاني الاقتصاد الفلسطيني من اختلالات هيكلية في كافة القطاعات وقد يعود سبب ذلك الى تعمد اسرائيل ربطنا باقتصادها بشكل لا فكاك منه.
 - ❖ تعتبر الصناعات الغذائية من اهم الصناعات الفلسطينية كونها تستوعب العدد الاكبر من العمال بالاضافة الى ان حجم الاستثمار فيها هو الاكبر، والا هم من ذلك انها تعتبر العمود الفقري للامن الغذائي الفلسطيني.
 - ❖ هناك العديد من العقبات التي تعترض سبيل هذه الصناعة الواعدة ابرزها: ان اغلب المواد الخام المستخدمة هي مستوردة بالاضافة الى انخفاض المهارات المتخصصة بهذا النوع من الصناعة، اصف الى ذلك ايضا الاعتماد على الالات المستعملة القادمة من اسائيل او المجددة فيها وكذلك ضعف التصدير للخارج لغياب قدرتها على المنافسة.
- اوصى الباحث في نهاية دراسته بالاتي:
- ❖ ادخال العنصر التكنولوجي بكثافة الى المصانع، والاعتماد على نظام الاتمة في الانتاج ولو بشكل تدريجي.
 - ❖ العمل على تدريب وزيادة تخصص العمال الموجودين لديهم.
 - ❖ زيادة العمل على البحث والتطوير بغرض تجديد طبيعة منتجاته بما يتوافق مع احتياجات السوق المحلي بالحد الادنى.
 - ❖ زيادة التخصص في الانتاج وعدم انتاج الاصناف المتعددة وذلك بهدف رفع اداء وطفاء صناعاتهم.

رابعا: دراسة بودحوش (2008):

تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية الا وهو تخفيض التكاليف، في حين لا يزال يمثل شبحا يهدد المؤسسات الجزائرية، بغية تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهميته في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التاريخي للوصول الى نتائج يمكن تطبيقه على حالة شركة اسمنت عين الكبيرة والتي كانت محل الدراسة.

تناولت الدراسة موضوع تخفيض التكاليف، سواء على صعيد الانتاج او العمليات، وكيفية احتساب التكاليف، وعلاقة ذلك بتحقيق ميزة التكلفة الاقل للمؤسسات الجزائرية المتخصصة في صناعة الاسمنت، وهي المؤسسات محل البحث في هذه الدراسة.

توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية:

- ❖ يمكن للمؤسسة ان تحقق ميزة تنافسية عبر امتلاكها لميزة التمييز او الجودة او السعر الاقل.
- ❖ تمثل استراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الامثل امام المؤسسات في ظل تجانس المنتجات وغياب التمييز في صناعة الاسمنت محل الدراسة.
- ❖ تعتبر الصيانة عامل اساسي في استمرار العملية الانتاجية وتحقيق الجودة وعلى المؤسسات وضعها على قائمة اولوياتها.

3.5.2 الدراسات الاجنبية

1. Study of Chong, Rundus (2004):

Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance

إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وأيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. تمحورت الدراسة حول فرضيتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهو فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى : كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الأخرى فهي : كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي .

لتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا وتوصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كذلك توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، أيضاً تبين من خلال هذه الدراسة أنه على المنشآت التي تعمل في

بيئة تنافسية عالية المستوى يجب عليها أن تنتج و تسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية .

2. Study of Prajogo, Brown (2004),

The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical Study.

العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، وموضوع الدراسة يدور حول : هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا ؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة؟

وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

3. Study of Baidoun, Zairi (2003)

A Proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context

نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسؤولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب رحلة طويلة وجهداً متواصلًا للبدء في

تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف المنظمات بغض النظر عن نوعها، ويوصي الباحث أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق. كما ويوصي الباحث بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق الجودة الشاملة عليها أن تتقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة " بغض النظر عن مكانها في المؤسسة."

4.5.2 ما تضيفه الدراسة الحالية

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية لفلسطينية، حيث أن الباحث وجد خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة تم تطبيقها على قطاع الخدمات (البنوك، الوزارات، المستشفيات، المنظمات غير الحكومية).

لذلك، إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى علاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية التي بدورها تؤثر على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، كما أنها تقدم آلية واضحة تساعد في تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة من خلال تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره سوف يؤثر إيجاباً على القدرات التنافسية المختلفة التي تمتلكها المنشأة. أيضاً، من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية محل الدراسة - في الضفة الغربية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية لتحليل الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة:

هدف الدراسة هو البحث في تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق المزايا التنافسية في منشآت القطاع الصناعي في الضفة الغربية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي في إجراء الدراسة، نظرًا لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، كذلك استخدم الباحث المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات لإجراء الدراسة، حيث تم معالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة بما في ذلك النسب المئوية للتوزيع التكراري الإحصائي واستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS .

2.3 مصادر جمع المعلومات:

تم استخدام العديد من المصادر الثانوية في الدراسة بهدف الاجابة على الاسئلة البحثية، وتحقيق أهدافها، وهي موضحة كالتالي:

المصادر الثانوية

- ❖ الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث.
- ❖ الكتب والمراجع والدوريات والمجلات.
- ❖ الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- ❖ شبكة الإنترنت.

أما المصادر الأولية فتمثلت في مصدرين اساسيين هما:

- ❖ استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة، ومعالجتها وتحليلها إحصائيًا للحصول على النتائج.
- ❖ مقابلة مع مجموعة منتقاة ومحدودة من مدراء الجودة في منشآت القطاع الصناعي.

3.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، حيث أنه عند تصميم الاستبانة تم تحديد مكونات إدارة الجودة الشاملة في خمسة محاور تم استخلاصها من البحث في الاطار النظري باعتبارها اهم مرتكزات الجودة الشاملة.

1.3.3 الاستبانة

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يناقش هذا القسم تطبيق المنشأة الصناعية لمفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة ويتكون من 4 محاور:

المحور الأول: يناقش التركيز على الزبائن ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: يناقش التحسين المستمر ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثالث: يناقش النظم الإدارية ويتكون من (7) فقرات.

المحور الرابع: يناقش الإجراءات التشغيلية ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: يناقش هذا القسم السياسات التي تتبعها المنشآت الصناعية للوصول الى المزايا التنافسية ويتكون من محورين كالتالي:

المحور الأول :يناقش ميزة خفض التكاليف ويتكون من (14) فقرة.

المحور الثاني :يناقش ميزة التميز ويتكون من (14) فقرة.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كم هو موضح في الجدول 1.3 :

جدول 1.3: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

2.3.3 المقابلة

حرص الباحث على ان تغطي المقابلات اغلب أنشطة القطاع الصناعي عبر اخذ ممثل لكل فرع من فروع النشاط الصناعي، وقد أجرى الباحث خمس مقابلات مع ممثل للقطاعات الصناعية التالية:

❖ الصناعات الدوائية.

❖ الصناعات الثقيلة (الالات والمعدات).

❖ الصناعات الاستخراجية (الحجر والرخام).

❖ صناعة المنتجات الغذائية.

❖ الصناعات الانشائية.

وقد اقتصر الباحث على هذه القطاعات لوجود اقسام متخصصة بالجودة فيها، بالإضافة الى سهولة وصول الباحث اليها.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الجودة العاملين في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO9001 ، حيث تم الحصول على قائمة مكونة من (28) منشأة من مؤسسة ماك انترناشيونال وهي الجهة المانحة لشهادة المواصفات الدولية الايزو في الضفة الغربية، وهذه القائمة تشمل كافة المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة ISO9001 .

وترجع أسباب اختيار هذه المنشآت إلى ما يلي:

- ❖ جميع هذه المنشآت لديها اطلاع وبعض المعلومات عن مفاهيم الجودة وأهميتها، وبالتالي تدعم هدف البحث المتمثل في دراسة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.
- ❖ حصول هذه المنشآت على شهادة الجودة العالمية يدل على وجود نظم وإجراءات تدعم اهتمامها بالجودة، وهذا بالتالي يسهل مهمة الباحث.
- ❖ أيضا تتميز هذه المنشآت بوجود معرفة لدى مدراء الجودة او الموارد البشرية فيها بمفهومى الجودة والتنافسية، مما يعطي مصداقية للاجابات المقدمة من طرفهم.

5.3 عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانات على مدراء الجودة او الموارد البشرية في المنشآت- التي لها علاقة بموضوع الدراسة - ،وقام الباحث بتوزيع (28) استبانة على (28) منشأة هي كل المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 في الضفة الغربية باستثناء القدس، حيث لم يكن بالاستطاعة الوصول إليها ، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة بثلاث طرق هي: التسليم المباشر والتسليم عبر الفاكس والتسليم عبر البريد الالكتروني، وتم استلام الردود جميعها عبر الفاكس او البريد الالكتروني. وبذلك يكون الباحث استخدم أسلوب الحصر الشامل في توزيع استبانة الدراسة.

تم استرداد (24) استبانة من أصل (28)، وذلك عائد الى عدم تعبئة الاستبانة من قبل احدى الشركات الفلسطينية الكبرى والتي لديها ثلاث مصانع حاصلة على الايزو دون اعطاء مبرر لذلك، فيما رفضت إحدى المنشآت التعاون مع الباحث دون إعطاء مبرر لذلك.

6.3 حدود الدراسة:

المحدد المكاني : تشمل هذه الدراسة كافة محافظات الضفة الغربية التي يوجد فيها منشآت صناعية حاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO9001) باستثناء القدس.

المحدد الزمني: تم اجراء هذه الدراسة وجمع بياناتها في الفترة الواقعة بين 1/10/2012 حتى 01/04/2013.

المحدد البشري: مدراء الجودة ورؤساء الاقسام في المصانع الحاصلة على شهادة الجودة العالمية المؤهلين لمراجعة ومتابعة انظمة الجودة في منشآتهم.

7.3 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على تناول خمسة من عناصر الجودة الشاملة وهي تلك التي تعتمد في منح شهادة الجودة العالمية ISO 9001، والتي يجمع عليها اغلب الكتاب والباحثين والمتمثلة بالاتي:

❖ التركيز على الزبائن .

❖ التحسين المستمر للعمليات والجودة.

❖ النظم الإدارية المتبعة.

❖ الإجراءات التشغيلية .

8.3 صدق وثبات الاستبانة

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبانة للتأكد من صحتها وثباتها مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبانة من خلال محكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1.8.3. صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها ومدى قياسها للهدف الذي صممت من أجله، وقد اشتملت مجموعة المحكمين على أساتذة جامعيين بالإضافة إلى متخصصين في مجال إدارة الجودة وخبراء في الإحصاء.

وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستبانة ومدى ملائمتها لقياس الهدف التي صممت من أجله، وقد أخذ الباحث معظم اقتراحات المحكمين بعين الاعتبار حيث قام بحذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات، كما قام بدمج وإعادة توزيع بعض الفقرات وصولاً للشكل النهائي للاستبانة كم هو موضح في الملحق رقم (3).

2.3.8. صدق أداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل محور والقيمة الكلية للمحاور.

أولاً: حساب معامل الارتباط لمحاور الجزء الأول:

جدول 2.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول " التركيز على الزبائن "

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبون.	0.820	0.000
تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن بالاستجابة لمتطلباتهم.	0.911	0.000
تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.	0.834	0.000
تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن عبر الدراسات المسحية.	0.675	0.000
تتم الاستجابة بسرعة في التعامل مع مشكلات الزبائن.	0.857	0.000
يتم الخروج على الروتين بما يخدم الزبائن.	0.701	0.000
يوجد آلية اتصال ما بين المؤسسة والزبون.	0.858	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة التركيز على الزبائن.

جدول 3.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثالث "التحسين المستمر"

الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
تحرص الإدارة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين جودة المنتج.	0.912	0.000
تعتمد المؤسسة منهجية علمية متكاملة في تحسين الجودة.	0.906	0.000
تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة للتحسين من الجودة.	0.888	0.000
تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة.	0.948	0.000
يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق بما يستجيب لتوقعات الزبائن.	0.806	0.000
تأخذ المؤسسة تحليل العلاقة مع الزبائن أساسا في قراراتها.	0.761	0.000
يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين منتج أو خدمة جديدة.	0.903	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة التحسين المستمر.

جدول 4.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الرابع "النظم الإدارية"

الفقرات	قيمة (ر)	الدالة لإحصائية
تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود أنظمة واضحة وصريحة.	0.834	0.000
يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم خاص لإدارة الجودة.	0.863	0.000
يشارك العاملون في وضع وإعداد خطط تحسين الجودة.	0.914	0.000
يوجد دائرة أو قسم يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.	0.686	0.000
توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة.	0.882	0.000
يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية للمؤسسة بمرونة تساعد على التطوير وفقا للتغيرات التي قد تحدث.	0.953	0.000
يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدى جودة خدماتهم المقدمة.	0.847	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة النظم الإدارية.

جدول 5.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الخامس "الإجراءات التشغيلية"

الفقرات	قيمة (ر)	الدالة لإحصائية
التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق تفعيل أنظمة الإشراف والمراقبة.	0.902	0.000
تعتمد الشركة معايير الجودة في علاقتها مع الموردين.	0.890	0.000
تعتمد المؤسسة المطابقة كأساس في تحليل النتائج.	0.942	0.000
تتخذ الإجراءات التصحيحية في المؤسسة على ضوء عمليات المطابقة.	0.948	0.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة الإجراءات التشغيلية (كفاءة العمليات).

ثانيا :حساب معامل الارتباط لمحاور الجزء الثاني:

جدول 6.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الأول "ميزة التكلفة الأقل".

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
خفض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات إلى أقصى حد.	0.257	0.226
تحقيق إنتاجية أعلى.	0.687	0.000
انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	0.291	0.167
تقليص وتوفير الوقت الضائع في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة.	0.716	0.000
التوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.	0.892	0.000
زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.	0.914	0.000
زيادة الحصة السوقية.	0.808	0.000
تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.	0.854	0.000
كشف أوجه القصور في بدايتها.	0.807	0.000
فتح أسواق محلية جديدة.	0.757	0.000
ضبط فعلي لعناصر الإنتاج.	0.823	0.000
تحسين أساليب حساب التكلفة.	0.813	0.000
تقليل تكاليف التخزين إلى حدها الأدنى.	0.874	0.000
تبسيط وتسهيل الإجراءات وإلغاء الأنشطة غير الضرورية.	0.836	0.000

يتضح من الجدول السابق أن اغلب قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة ميزة التكلفة الأقل.

جدول 7.3: حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين قيمة كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني "ميزة التميز".

القيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات
0.809	0.000	جودة الإنتاج والتصميم بما يحقق جاذبية المنتج.
0.826	0.000	تقديم مستوى متميز من الخدمة للزبائن.
0.938	0.000	التحسين المستمر في الجودة.
0.838	0.000	مراقبة المنتجات وفحصها قبل نزولها إلى الأسواق.
0.865	0.000	تحديد أسباب حدوث الانحراف أو المعيب.
0.893	0.000	تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحراف.
0.774	0.000	زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.
0.653	0.000	توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على رغبات المشترين.
0.870	0.000	استحداث تصاميم جديدة للمنتجات بهدف تمييزها عن المنافسين.
0.849	0.000	أصبح ابتكار منتجات جديدة يحتل مكانة بارزة في أولويات المؤسسة.
0.888	0.000	التطوير الدائم لنظام الإنتاج والخدمة.
0.725	0.000	خلق واكتشاف منتجات وخدمات جديدة.
0.877	0.000	تأمين فرص الإبداع والمبادرة عبر إشراك العاملين.
0.876	0.000	تميز السلعة والخدمة المقدمة للزبون عما يقدمه الآخرون.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس درجة تطبيق الجودة الشاملة.

3.8.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكما هو واضح في الجدول 8.3.

جدول 8.3: نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التركيز على الزبائن	24	7	0.91
التحسين المستمر	24	7	0.94
النظم الإدارية	24	7	0.93
الإجراءات التشغيلية (كفاءة العمليات)	24	4	0.94
ميزة التكلفة الأقل	24	14	0.93
تطبيق الجودة الشاملة	24	15	0.96
الدرجة الكلية	24	59	0.94

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (0.94)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات، كما في الجدول السابق.

9.3 المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. استخدام معامل الارتباط سبيرمان للإجابة على أسئلة الدراسة.
4. اختبار (SIGN TEST).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

مفتاح المتوسطات الحسابية للسلم الخماسي

جدول 1.4: مفتاح المتوسطات الحسابية

قليلة	2.49-1
متوسطة	3.49-2.50
كبيرة	5-3.50

1.4 عرض وتحليل بيانات الاستبانة

تبين الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة، وحيث أن البيانات وصفية فقد استخدم الباحث اختبار (SIGN TEST) والذي يعتبر اختبار غير معلمي يتناسب وطبيعة البيانات.

2.4 تحليل محاور الجزء الاول (إدارة الجودة الشاملة)

فيما يلي عرض وتحليل لفقرات محاور الجزء الاول والتي تناولت التركيز على الزبائن والتحسين المستمر والنظم الادارية والاجراءات التشغيلية

1.2.4. تحليل فقرات المحور الأول (التركيز على الزبائن)

يحتوى محور التركيز على الزبائن على (7) فقرات، وقد هدف الباحث من خلال تلك الفقرات الى التعرف على مدى اهتمام المنشآت الصناعية بالتركيز على الزبائن.

ويوضح الجدول رقم (2) التالي ردود مفردات العينة حول مدى تركيز منشأتهم على الزبائن، وهذه الإجابات مرتبة حسب أهميتها وفقا للوسط الحسابي والوزن النسبي وتعتبر عن مدى تركيز المنشآت على الزبائن والاهتمام بهم، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد الاهتمام والتركيز على الزبائن.

جدول 2.4 (أ): تحليل فقرات المحور الاول (التركيز على الزبائن)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Q7	يوجد آلية اتصال ما بين المؤسسة والزبون	4.42	0.92	88.4	كبيرة
Q3	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.	4.37	0.92	87.4	كبيرة
Q2	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن بالاستجابة لمتطلباتهم	4.37	0.87	87.4	كبيرة
Q5	تتم الاستجابة بسرعة في التعامل مع مشكلات الزبائن	4.25	0.84	85	كبيرة

جدول 2.4 (ب): تحليل فقرات المحور الاول (التركيز على الزبائن)

Q1	تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبون	4.21	0.72	84.2	كبيرة
Q6	يتم الخروج على الروتين بما يخدم الزبائن	3.79	0.77	75.8	كبيرة
Q4	تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن عبر الدراسات المسحية	3.58	0.92	71.6	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.14	0.69	82.8	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (2) السابق، أن غالبية مستجبي عينة الدراسة قد أجابوا بأن منشأتهم لديها الية اتصال مع الزبائن للاستماع الى اقتراحاتهم ومتابعة الشكاوى ان وجدت وتقديم الحلول المناسبة لهم، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (88.4 %)، وتتمتع هذه الفقرة بوزن نسبي مرتفع يدل على مدى الاهتمام بايجاد قنوات اتصال بين المنشآت والزبائن لمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول لها، وكذلك الاستماع الى توجيهاتهم وطلباتهم، ونتيجة لهذا الاهتمام سوف يكون إشباع وإرضاء كبير لحاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تدعيم مبدأ التركيز على الزبائن.

وقد جاب اكثر من (90%) من أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن المنشأة تحرص على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث أهميتها حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها (87.4%) وهذا يدل على ان الزبون هو من يفرض نوع المنتج الذي يريد شرائه، ولم تعد المنشآت الصناعية صاحب الكلمة في ذلك.

وقد اكدت الفقرة الثالثة ما سبق وتوصلنا اليه في الفقرة الثانية حيث اجاب عدد مساو تماما وبذات الوزن النسبي على سؤالنا عما اذا كانت المؤسسة او المنشأة تعمل على تحقيق رضا الزبائن بالاستجابة الى متطلباتهم، حيث اظهر التحليل لهذه الفقرة ان الزبون هو صاحب الكلمة الاولى في شكل وحجم وجودة المنتج.

وعما اذا كانت المؤسسة تستجيب بسرعة في التعامل مع مشكلات الزبائن فقد اجاب اكثر من (96%) من الافراد المستطلعين ان مؤسساتهم تستجيب بسرعات مختلفة لعلاج مشكلات الزبائن، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (85%) وهذا يؤشر على مدى ادراك المؤسسات لاهمية الحفاظ على ولاء الزبون وعدم فقده.

وحول اذا ما كانت تعتقد إدارة المنشأة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن، اجاب (89%) من أفراد عينة الدراسة بالموافقة على هذه الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها وكانت قيمة الوزن النسبي لها (84.2%)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة وتعكس مدى الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، وهذا يعزز ما سبق واشرنا اليه في الاطار النظري من ان شمولية معرفة الزبائن واحتياجاتهم هو احد العوامل الاساسية في الوصول الى الجودة الشاملة.

كذلك اجاب قرابة (80%) من أفراد عينة الدراسة بالموافقة على أن منشأتهم تخرج عن الروتين في سبيل خدمة الزبون وتحقيق مصلحته، وقد كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (75.8%) وهو ما يدل على ان الانظمة والقوانين لا زالت تحتل المكانة الاولى في ذهن موظفي هذه المؤسسات.

للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وافق حوالي (77%) من أفراد العينة على أن مؤسساتهم تقوم بدراسة دورية للسوق، للتعرف على احتياجات الزبون وتطلعاته المستقبلية وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الاخيرة في هذا المحور بوزن نسبي لا يتجاوز (71.6%)، وهذا من وجهة نظر الباحث يعبر عن ضعف في اداء مؤسسات القطاع الصناعي، حيث ان الشركات الكبيرة والعالمية تقوم بدراسات مسحية للسوق بصورة دورية قد تكون سنوية او نصف سنوية او موسمية او غيره.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور " محور التركيز على الزبائن" (4.14%) والوزن النسبي (82.8%) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على تركيز المنشآت الصناعية في الضفة الغربية على الزبون عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة (العيهار، 2005) والتي خلصت فيها الى أهمية التركيز على الزبائن كأحد الدعائم الأساسية للوصول للجودة الشاملة.

2.2.4. تحليل فقرات المحور الثاني (التحسين المستمر)

يحتوي محور التحسين المستمر على (7) فقرات، وقد هدف الباحث من خلال تلك الفقرات الى التعرف على مدى اهتمام المنشآت موضع الدراسة بالتحسين المستمر للجودة.

ويوضح الجدول رقم (3) التالي ردود مفردات العينة حول مدى الالتزام بالتحسين المستمر للجودة في منشآتهم، وهذه الإجابات مرتبة حسب أهميتها وفقا للوسط الحسابي والوزن النسبي، وتعبّر عن مدى الالتزام بالتحسين المستمر، بحيث أنه كلما زادت قيمة الوسط الحسابي يزيد الالتزام بالتحسين المستمر.

جدول 3.4: تحليل فقرات المحور الثالث (التحسين المستمر)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Q4	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة	4.58	0.88	91.6	كبيرة
Q1	تحرص الإدارة على التحسين المستمر في نظام الإنتاج والخدمة من اجل تحسين جودة المنتج	4.54	0.93	90.8	كبيرة
Q3	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة للتحسين من الجودة	4.38	0.97	87.6	كبيرة
Q5	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق بما يستجيب لتوقعات الزبائن.	4.17	0.91	83.4	كبيرة
Q2	تعتمد المؤسسة منهجية علمية متكاملة في تحسين الجودة	4.17	0.96	83.4	كبيرة
Q7	يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين منتج أو خدمة جديدة	4.12	0.94	82.4	كبيرة
Q6	تأخذ المؤسسة تحليل العلاقة مع الزبائن أساسا في قراراتها	3.92	0.71	78.4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.26	0.79	85.2	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (3) السابق، أن جميع أفراد العينة وافقوا على أن المنشآت التي يعملون بها تنظر الى عملية التحسين والتطوير على انها جزء لا يتجزأ من ادارة الجودة الشاملة، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ الوزن النسبي لمجموع الإجابات (91.6%)، وتعتبر هذه النسبة المرتفعة لقيمة الوزن النسبي عن مدى فهم هذه المنشآت لنظام ادارة الجودة الشاملة الذي يعتبر التحسين والتطوير هو جوهره.

ويتضح أيضاً أن (95%) من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن المنشأة تسعى للتحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة، وبالنسبة لأهمية هذه الفقرة وجد أنها تحتل المرتبة الثانية بوزن نسبي قيمته (90.8%).

دلت النتائج أيضاً أن (89%) من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أن عملية تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة غير مجتزئة (لتحسين الجودة)، وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وقد بلغت قيمة الوزن النسبي لهذه الفقرة (87.6%).

بالنسبة للفقرة التي تقول بأنه يتم الاعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق بما يستجيب لتوقعات الزبائن، فقد اجاب (85%) من المبحوثين بالموافقة على هذه الفقرة، وبلغ الوزن النسبي لها (83.4%). وهذا مؤشر على مدى حرص الشركات والمؤسسات على عدم المجازفة بدخول السوق بمنتج لا يتوافق مع رغبات وتطلعات الزبائن، وهذا يعزز ما تمت الاشارة اليه في المحور الاول من كون الزبون هو صاحب الكلمة العليا في تصميم وجودة المنتج.

وبذات الوزن النسبي جاءت الفقرة التي تحدثت عن اعتماد المؤسسات على منهجية علمية متكاملة في تحسين الجودة، وهذا ايضا يتوافق مع ما تم التوصل اليه في المحاور السابقة التي اشارت الى اعتماد الشركات على التغذية العكسية من قبل المستهلكين، بالاضافة الى الاعتماد على دراسات السوق والتواصل مع الزبائن كاساس لتحسين خدماتها ومنتجاتها.

اجاب اكثر من (84%) من المبحوثين بأنه يتم التواصل بين مختلف اقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين منتج او خدمة، وقد جاء الوزن النسبي لهذه الفقرة (82.4%). ومما لا شك فيه ان تطوير منتج جديد او تحسين قديم يحتاج تضافر جهود عدة قسم كلجودة والانتاج والتسويق والمبيعات وغيرها.

وقد جاءت فقرة تأخذ المؤسسة تحليل العلاقة مع الزبائن أساسا في قراراتها في المرتبة الاخيرة وبوزن نسبي بلغ (78.4%)، وهذا يتناقض مع ما تم التوصل اليه في فقرات محاور سابقة من ان راي الزبون هو المعتمد في تطوير وايجاد المنتجات من حيث الحجم والتصميم والسعر، وقد يكون مرد ذلك

الى اعتماد المنشآت الصناعية على التغذية العكسية الراجعة من الاسواق بعد طرح المنتجات والخدمات، وليس قبل ذلك.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور " محور التحسين المستمر " (4.26) والوزن النسبي (85.2) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على قيام المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بالتحسين المستمر للعمليات والجودة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3.2.4. تحليل فقرات المحور الثالث (النظم الإدارية)

يحتوى محور النظم الإدارية على (7) فقرات، وقد هدف الباحث من خلال تلك الفقرات التعرف على مدى مواءمة النظم الإدارية في المنشآت الصناعية لمفاهيم الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول رقم (4) التالي ردود مفردات العينة حول بعض الممارسات والنظم الإدارية وإلى أي مدى تتعلق بمفاهيم الجودة الشاملة، الإجابات على فقرات هذا المحور مرتبة حسب أهميتها وفقاً للوسط الحسابي والوزن النسبي.

جدول 4.4 (أ): تحليل فقرات المحور الرابع (النظم الادارية)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Q2	يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم خاص لإدارة الجودة	4.50	0.93	90	كبيرة
Q5	توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة	4.25	0.94	85	كبيرة
Q6	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية للمؤسسة بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث.	4.04	0.90	80.8	كبيرة
Q7	يجري تقييم رؤساء أقسام المؤسسة على أساس مدى جودة خدماتهم المقدمة.	4.00	0.88	80	كبيرة

جدول 4.4 (أ): تحليل فقرات المحور الرابع (النظم الادارية)

Q3	يشارك العاملون في وضع وإعداد خطط تحسين الجودة.	3.96	1.16	79.2	كبيرة
Q1	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود أنظمة واضحة وصريحة	3.96	1.12	79.2	كبيرة
Q4	يوجد دائرة أو قسم يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.	3.58	0.97	71.6	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.04	0.84	80.8	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن (96%) من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بالموافقة على وجود قسم خاص بالجودة في الهيكل التنظيمي للشركة حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (90%) وهي نسبة عالية جداً، وتتفق هذه النتيجة مع ما شاهده الباحث من خلال زيارته لهذه المنشآت، حيث وجد انها في اغلبها تمتلك قسم خاص بالجودة يديره موظف يعرف بمدير الجودة او مدير دائرة الجودة، كما رأى الباحث ان قسم الجودة كان تابعاً لأقسام أخرى في بعض المنشآت كقسم الموارد البشرية.

بلغ الوزن النسبي للفقرة التي تناولت وجود تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق اهداف المؤسسة (85%)، وهذه النسبة المرتفعة تتفق وواقع ان شهادة الايزو لا تمنح الا للمؤسسات التي لديها لوائح وتعليمات وقوانين ادارية ومسميات وظيفية.

فيما يتعلق بالانظمة والقوانين فلا زال الموقف منها جامداً، اذ بلغ الوزن النسبي للفقرة التي تحدثت عن انه يتم التعامل مع الانظمة الداخلية للمؤسسة بمرونة تساعد على التطوير وفقاً للتغيرات التي قد تحدث (80.8%)، وهذا يعزز النتائج التي تم التوصل اليها في محور سابق من ان الانظمة والقوانين لا زالت تحتل الاولوية في اروقة العمل.

يتضح من تحليل فقرة ان تقييم رؤساء الاقسام يتم على اساس مدى جودة الخدمات المقدمة في اقسامهم، انه لا يوجد اتفاق كامل او اجماع على ان الجودة هي المعيار الذي يقيم على اساسه رؤساء الاقسام، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور (80%).

من التحليل يتضح ان هناك فقرتان حازتا نفس المتوسط الحسابي والوزن النسبي هما: تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود انظمة واضحة وصريحة، ويشارك العاملون في وضع واعداد خطط تحسين الجودة. وقد كان الوزن النسبي لكل من الفقرتين السابقتين (79.2%). ومع ان الباحث يتفق مع تحليل نتائج الفقرة الاولى الا انه يرى ان الفقرة الثانية قد تكون حوت مبالغة في موضوع اشراك العاملين في وضع خطط تطوير الجودة، الا اذا كان يقصد هنا بالعاملين رؤساء الاقسام والدوائر في هذه المنشآت فعندها تكون الاجابة معقولة. وقد كون الباحث رايه هذا من خلال الحديث مع بعض الموظفين العاملين في هذه المنشآت والذين افادوا بانه لا يتم اشراكهم ولا اخذ رايهم في عملية تطوير وتحسين الجودة.

المرتبة الاخيرة كانت للفقرة التي تحدثت عن وجود قسم او دائرة تهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية، ومن الوزن النسبي المنخفض نوعا ما بالمقارنة مع فقرات هذا المحور والمحاور السابقة، يتضح ان مثل هكذا دوائر لم تاخذ دورها في المنشآت محل الدراسة اسوة بالدوائر الاخرى كالانتاج والتسويق والمبيعات وغيرها، حيث بلغ الوزن النسبي لها (71.6%). ويرى الباحث ضرورة ايجاد وتطوير اقسام خاصة تهتم بدراسة السوق ورصد تقلباته، وما الميزة التنافسية الا اقتناص فكرة وتحويلها الى منتج تكون انت الاول والرائد فيه.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور "النظم الإدارية" (4.04) والوزن النسبي (80.8%) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على اهتمام المنشآت بالنظم الإدارية الملائمة لنظام إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

4.2.4. تحليل فقرات المحور الرابع (الإجراءات التشغيلية)

يحتوى محور الإجراءات التشغيلية على (4) فقرات، وقد هدف الباحث من خلال تلك الفقرات الى التعرف على مدى مواءمة الإجراءات التشغيلية في المنشآت الصناعية لمفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول رقم (5) التالي ردود مفردات العينة حول بعض الإجراءات والعمليات التشغيلية وإلى أي مدى تتعلق بمفاهيم الجودة الشاملة، الإجابات على فقرات هذا المحور مرتبة حسب أهميتها وفقا للوسط الحسابي والوزن النسبي.

جدول 5.4: تحليل فقرات المحور الخامس (الاجراءات التشغيلية)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Q1	التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق تفعيل أنظمة الإشراف والمراقبة	4.42	0.92	88.4	كبيرة
Q2	تعتمد الشركة معايير الجودة في علاقتها مع الموردين.	4.33	0.96	86.6	كبيرة
Q4	تتخذ الإجراءات التصحيحية في المؤسسة على ضوء عمليات المطابقة	4.29	0.99	85.8	كبيرة
Q3	تعتمد المؤسسة المطابقة كأساس في تحليل النتائج	4.25	0.94	85	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.32	0.38	86.4	كبيرة

أجاب (94.5%) بالموافقة على أن عملية التحقق من جودة المنتجات في المنشأة تتم من خلال إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر، واحتلت هذه الفقرة المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (88.4%).

وجاء اعتماد الشركة على الجودة في علاقتها بالموردين في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (86.6%)، وهذا مؤشر جيد على ان الجودة هي معيار العلاقة بالموردين وليس السعر الاقل، وهذا ما يعزز ما تم التوصل اليه سابقا في محور التزام الادارة العليا بالجودة من اعتماد الجودة كمنهج واسلوب في ادارة هذه المؤسسات.

يتضح من خلال تحليل بيانات الفقرة الثالثة والرابعة من هذا المحور ان عملية المطابقة تعتمد كاساس في عمليات التفتيش والتدقيق التي تقوم بها هذه المؤسسات لتجنب وجود معيب او تالف في منتجاتها، وعلى ضوء هذه المطابقة يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تضمن العودة بالمنتج الى حالة المطابقة مع المواصفات والشروط التي وضعتها الشركة او المؤسسة لنفسها مسبقا. وقد كان الوزن النسبي للفقرتين الثالثة والرابعة هو (85.8%) و (85%) على التوالي.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور "النظم الإدارية" (4.04) والوزن النسبي (80.8%) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على اهتمام المنشآت بالنظم الإدارية الملائمة لنظام إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال ما سبق يتضح اهتمام المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث، حيث تميزت نتائج محاور هذه المتغيرات بأوزان نسبية مرتفعة تعزز هذا الاهتمام، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل متغير، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجموع المتغيرات:

جدول 6.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	التركيز على الزبائن	4.14	0.69	82.8	كبيرة
2	التحسين المستمر	4.26	0.79	85.2	كبيرة
3	النظم الادارية	4.04	0.84	80.8	كبيرة
4	الاجراءات التشغيلية	4.32	0.95	86.4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.19	0.81	83.6	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (6) السابق أن هناك تبني واضح من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة لمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محاور متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة (4.21)، فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المحاور (84.3%) ويعزى الباحث سبب ارتفاع قيمة الوزن النسبي لمتغيرات الجودة الشاملة إلى أن هذه المنشآت حاصلة على إحدى شهادات الجودة وبالتالي توجد الرغبة لتحقيق مستوى عال من الجودة لدى هذه المنشآت.

3.4 تحليل محاور الجزء الثاني (المزايا التنافسية)

فيما يلي عرض وتحليل لفقرات محاور الجزء الثاني والتي تناولت ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1.3.4. تحليل فقرات المحور الأول (ميزة التكلفة الأقل)

يحتوي هذا المحور على (14) فقرة، وقد هدف الباحث من خلالها الى التعرف على اهم الاجراءات المتبعة للوصول الى ميزة التكلفة الأقل .

يوضح الجدول رقم (7) التالي ردود مفردات عينة الدراسة حول السياسات التي تتبعها المؤسسات للوصول الى ميزة التكلفة الأقل.

جدول 7.4: تحليل فقرات المحور الاول (ميزة التكلفة الأقل)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Q2	تحقيق إنتاجية أعلى	4.21	0.93	84.2	كبيرة
Q11	ضبط فعلي لعناصر الإنتاج	4.13	0.90	82.6	كبيرة
Q5	التوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.	4.13	0.94	82.6	كبيرة
Q6	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.	4.04	0.80	80.8	كبيرة
Q9	كشف أوجه القصور في بدايتها	4.04	0.80	80.8	كبيرة
Q4	تقليص وتوفير الوقت الضائع في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة	4.00	0.88	80	كبيرة
Q12	تحسين أساليب حساب التكلفة	4.00	0.83	80	كبيرة
Q14	تبسيط وتسهيل الإجراءات وإلغاء الأنشطة غير الضرورية	3.92	0.97	78.4	كبيرة
Q8	تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية اكبر.	3.92	1.01	78.4	كبيرة
Q7	زيادة الحصة السوقية.	3.92	0.97	78.4	كبيرة
Q13	تقليل تكاليف التخزين إلى حدها الأدنى.	3.75	1.07	75	كبيرة
Q3	خفض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.	3.75	0.67	75	كبيرة
Q1	خفض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات إلى أقصى حد.	3.71	0.75	74	كبيرة
Q10	فتح أسواق محلية جديدة.	3.58	1.17	71	كبيرة

الدرجة الكلية	3.93	0.68	79	كبيرة
---------------	------	------	----	-------

اظهرت نتائج جدول رقم (7) ما يلي:

- ❖ جاء المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (4.21)، أي أن الوزن النسبي لهذه الفقرة هو (84.2%) وعليه تكون هذه الفقرة قد احتلت المرتبة الاولى في كونها تعتمد كاهم الية في تخفيض التكاليف للوصول الى ميزة التكلفة الاقل، ومما لا شك فيه ان الوصول الى انتاجية اعلی يعني تخفيض سعر تكلفة القطعة الواحدة نتاج ارتفاع رقم المقام حين قسمة التكلفة على حجم الانتاج، وكذلك ارتفاع حجم انتاجية العامل.
- ❖ جاءت فقرة الضبط الفعلي لعناصر الانتاج في المركز الثاني من حيث الاهمية وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) اي ان الوزن النسبي لهذه الفقرة يساوي (82.6%). وهذا يدل على ان العملية الانتاجية تعتبر الركيزة الاساسية في خفض تكاليف الانتاج وصولا الى ميزة التكلفة الاقل، ويتأتى ذلك عبر الضبط الفعلي لعناصر الانتاج كما افاد المبحوثين.
- ❖ التوظيف الامثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة، جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (82.6%) وهو نفس وزن الفقرة السابقة، وهذا يدل على ان المبحوثين قد اعطوا اجابات دقيقة، فعناصر الانتاج التي ذكرت في الفقرة الثانية تم شرحها في الفقرة الثالثة وذلك للتأكد من فهم المبحوثين لماهية عناصر الانتاج، ولما جاءت الاجابتان بنفس الوزن النسبي دل ذلك على فهم وتركيز في تعبئة الاستبانات.
- ❖ كان الوزن النسبي لفقرة زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين (80.8%)، وإذا أضفنا هذه الفقرة الى الثلاث التي سبقتها نجد ان المؤسسات تكاد تجمع على ان ميزة التكلفة الاقل تعتمد كلياً على العملية الانتاجية، وان العنصر البشري له مكانة بارزة في عملية خفض تكاليف الانتاج.
- ❖ كشف القصور من بدايته يؤدي الى تخفيض تكاليف عملية الانتاج، فالتالف والمعيب وغير المطابق للمواصفات كلها منتجات تساهم في رفع تكاليف العملية الانتاجية وبذلك رفع سعر المنتج، هذا ما افاد به المبحوثون في اجابتهم على هذه الفقرة التي كان الوزن النسبي لها (80.8%).
- ❖ مباشرة بعد الفقرة السابقة تاتي فقرة تقليص وتوفير الوقت الضائع في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة، وهذا يتأتى تلقائياً عبر كشف القصور من بدايته، فالوقت المبذول في التصحيح والاصلاح والتبديل يرفع تلقائياً من سعر التكلفة النهائية للمنتج. وقد كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (80%)، وهذا يؤشر على ادراك المؤسسات لاهمية عنصر الوقت الذي يلعب دوراً هاماً في العملية الانتاجية.

❖ وبذات الوزن النسبي اي (80%) جاءت اجابات المبحوثين على فقرة تحسين اساليب حساب التكلفة.

❖ تبسيط وتسهيل الإجراءات وإلغاء الأنشطة غير الضرورية، كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (78.4%) وهذا يتناسب مع ما تم التوصل اليه في الفقرات السابقة من الوقت عامل اساسي في الانتاج، كما ان الحساب السليم للتكلفة يفرض على المؤسسات تبسيط الاجراءات الى اقصى حد، والاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية للوصول الى ميزة التكلفة الاقل.

❖ بعد الفقرات السابقة التي دلت على ان المبحوثين يرون ان التكلفة الاقل تركز في المقام الاول على العملية الانتاجية الصحيحة والخالية من العيوب، اجاب المبحوثون ان التسويق ياتي في المركز الثاني بعد العملية الانتاجية، حيث بلغ الوزن النسبي لفقرة تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية اكبر (78.4%)، وهذا يشير الى ادراك المؤسسات ان العملية الانتاجية الصحيحة لا بد ان يتبعها تسويق فعال.

❖ زيادة الحصة السوقية هي الناتج الفعلي للعملية التسويقية الفعالة، وكانت الاجابة على هذه الفقرة (زيادة الحصة السوقية) بنفس الوزن النسبي للفقرة السابقة، وهذا يؤثر على ان المؤسسات تدرك هذه المتلازمة. (تسويق فعال ← حصة سوقية اكبر)

❖ بلغ الوزن النسبي لفقرة تقليل تكاليف التخزين الى اقصى حد (75%)، وهذا يؤثر على وعي وادراك المؤسسات لاهمية احتساب كافة التكاليف في محاولتها الوصول الى التكلفة الاقل، ولا شك ان تكلفة التخزين قد ترفع من القيمة الكلية لسعر المنتج.

❖ خفض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها، كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (75%)، وهذا يؤثر الى المؤسسات تسعى الى الوصول الى ميزة التكلفة الاقل، ولكن ليس باي ثمن، فالجودة لا زالت مقدمة على خفض التكاليف كما هو واضح من الفقرة السابقة.

❖ وجاءت نتائج الفقرة قبل الاخيرة متناسبة مع الفقرة التي سبقتها حيث كان الوزن النسبي لفقرة خفض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات إلى أقصى حد (74%).

❖ والفقرة التي جاءت في المكانة الاخيرة فهي فتح أسواق محلية جديدة بوزن نسبي منخفض بالمقارنة مع بقية فقرات هذا المحور، حيث بلغت (71%). ويرى الباحث ان الاجابة على هذه الفقرة جاءت خلافا للمتوقع، حيث يرى الباحث ان هذه الفقرة كانت يجب ان تاتي بعد فقرتي فاعلية التسويق وزيادة الحصة السوقية. ولكن تبقى هذه اراء المبحوثين ، والباحث لا يتدخل فيها.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور "ميزة التكلفة الاقل" (3.93) والوزن النسبي (79%) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على اهتمام

المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بتطبيق سياسة ميزة التكلفة الأقل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2.3.4. تحليل فقرات المحور الثاني (ميزة التميز)

يحتوي هذا المحور على (14) فقرة، وقد هدف الباحث من خلالها الى التعرف على اهم الجراءات المتبعة للوصول الى ميزة التميز.

يوضح الجدول رقم (8) التالي ردود مفردات عينة الدراسة حول السياسات التي تتبعها المنشآت الصناعية الوصول الى ميزة التميز.

جدول 8.4: تحليل فقرات المحور الثاني (ميزة التميز)

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
Q4	مراقبة المنتجات وفحصها قبل نزولها إلى الأسواق	4.29	0.90	85.8
Q1	جودة الإنتاج والتصميم بما يحقق جاذبية المنتج	4.25	0.89	85
Q3	التحسين المستمر في الجودة	4.21	0.83	84.2
Q6	تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحراف	4.17	0.96	83.4
Q5	تحديد أسباب حدوث الانحراف أو المعيب	4.17	1.00	83.4
Q11	التطوير الدائم لنظام الإنتاج والخدمة.	4.13	0.90	82.6
Q15	تميز السلعة والخدمة المقدمة للزبون عما يقدمه الآخرون.	4.08	0.92	81.6
Q7	زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة	4.08	0.92	81.6
Q2	تقديم مستوى متميز من الخدمة للزائن.	4.00	0.97	80
Q9	استحداث تصاميم جديدة للمنتجات بهدف تمييزها عن المنافسين.	3.92	0.97	78.4

78.4	0.97	3.92	توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على رغبات المشتريين.	Q8
78.4	0.88	3.92	تأمين فرص الإبداع والمبادرة عبر إشراك العاملين.	Q14
76.6	0.90	3.83	أصبح ابتكار منتجات جديدة يحتل مكانة بارزة في أولويات المؤسسة.	Q10
76.6	0.91	3.83	خلق واكتشاف منتجات وخدمات جديدة.	Q12
81	0.76	4.05	الدرجة الكلية	

من جدول رقم (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- ❖ جاءت فقرة مراقبة المنتجات وفحصها قبل نزولها إلى الأسواق في المكان الاول من حيث اهميتها في الوصول الى ميزة التميز، وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) اي ان الوزن النسبي لهذه الفقرة يساوي (85.8%). وهذا يدل على ان الجودة والتأكد من سلامة المنتج يحتلان المكانة الابرز عند المؤسسات المبحوثة للوصول الى ميزة التميز، ويرى الباحث ان هذه النتيجة قد تعود بالاساس الى ان هذه المؤسسات قد بنت سمعتها وعلامتها التجارية بناء على جودة منتجاتها وثقة الناس بمستوى تلك الجودة، لذلك تولي اكبر الاهتمام للتأكد من جودة وسلامة منتجاتها قبل نزولها الى السوق.
- ❖ جودة الإنتاج والتصميم بما يحقق جاذبية المنتج، جاءت هذه الفقرة في المكانة الثانية بوزن نسبي بلغ (85%)، ويتضح من ذلك ان المؤسسات تعتمد على الجودة كمصدر للوصول الى ميزة التميز، سواء كان ذلك جودة الانتاج او التصميم وصولاً الى منتج ذا جاذبية قادر على التأثير في الزبون.
- ❖ بلغ الوزن النسبي للفقرة الثالثة التحسين المستمر في الجودة (84.2%)، وهذا يشير الى ان المؤسسات لم تقف عند الحد الذي وصلت اليه من الجودة، بل هي في عمل دائم للوصول الى مستويات اعلى من الجودة، فرغبات الزبون وتطلعاته لا تنتهي لذلك وجب ان يواكبها عمل دائم من المؤسسات لاشباع رغباته بل التفوق عليها.
- ❖ جاءت فقرة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحراف وفقرة تحديد أسباب حدوث الانحراف أو المعيب في ذات المرتبة ونفس الوزن النسبي الذي بلغ (83.4%)، وهذا يعزز ما تم التوصل اليه في الفقرات السابقة حول اهمية الجودة في تحقيق ميزة التميز لدى المؤسسات.

- ❖ التطوير الدائم لنظم الانتاج والخدمة احتل مكانة متقدمة في اولويات المؤسسات للوصول الى التميز، حيث كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (82.6%)، وهذه نسبة مرتفعة تعطي انطباعا ان التحسين والتطوير يحتل مكانة بارزة، وهذا يتوافق تماما مع مبادئ الجودة الشاملة التي تعتبر التحسين والتطوير الدائم احد اهم ركائزها.
- ❖ ميزة التمييز تقتضي ان يكون لديك شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، هكذا جاءت اجابات المبحوثين الذين اعطوا فقرة تمييز السلعة والخدمة المقدمة للزبون عما يقدمه الآخرون، وزن نسبي مرتفع بلغ (81.6%).
- ❖ العمل الجماعي والتناغم والانسجام الداخلي في المؤسسة، راي المبحوثون انه يشكل علامة تميز، فاعطوا وزن نسبي بلغ (81.6%) لفقرة "زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة". وهذا يقودنا الى استنتاج مفاده ان النظم الادارية وكذا الاجراءات التشغيلية تعتبر احدى ركائز الميزة التنافسية، كما انها تشكل الدعامات الاساسية لتطبيق اي نظام جودة شاملة في المؤسسات.
- ❖ بوزن نسبي وصل الى (80%) جاءت الاجابات على فقرة "تقديم مستوى متميز من الخدمة للزبائن"، ويمكن استخلاص نتيجة مفادها ان التركيز على الزبون يحظى باهتمام كبير لدى المؤسسات المبحوثة، ويرى الباحث ان مرد ذلك عائد الى ان كل تلك المؤسسات حاصلة على شهادة الجودة العالمية، والتي تعتبر التركيز على الزبون احد اهم اولوياتها.
- ❖ جاءت نتيجة هذه الفقرة منسجمة مع ما تم التوصل اليه سابقا من ان التطوير والابتكار يعد عامل اساسي في الوصول الى ميزة التميز، وقد كان الوزن النسبي لفقرة استحداث تصاميم جديدة للمنتجات بهدف تمييزها عن المنافسين هو (78.4%).
- ❖ في المحاور السابقة التي تناولت الجودة الشاملة وتحديد محور التركيز على الزبائن تساءلنا ان كانت المؤسسات تقوم بدراسات مسحية للسوق، وهنا نرى فائدة مثل تلك الدراسات المسحية حيث كان الوزن النسبي لفقرة ان المؤسسة تقوم ب "توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على رغبات المشتريين" (78.4%).
- ❖ يرى المبحوثون ان اشراك العاملين في التخطيط والتصميم يوفر فرصة للابداع والمبادرة ويسهم في خلق ميزة تنافسية، وبلا شك فالمورد البشري المبدع والمبادر يمثل ميزة تنافسية. وقد كان الوزن النسبي لهذه الفقرة (78.4%).
- ❖ "أصبح ابتكار منتجات جديدة يحتل مكانة بارزة في أولويات المؤسسة" و "خلق واكتشاف منتجات وخدمات جديدة" هما الفقرتان اللتان كانتا في المركز الاخير وبنفس الوزن النسبي (76.6%). ويرى الباحث ان هذه النتيجة كانت ضعيفة اذا ما قورنت بغيرها من الفقرات،

وتؤثر الى ان منظومة الابتكار وخلق المنتجات الجديدة لا تحتل مكانة متقدمة في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور "ميزة التميز" (4.05) والوزن النسبي (81%) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على اهتمام المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بتطبيق ميزة التميز كاحدى السياسات للوصول الى امتلاك مزايا تنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من خلال ما سبق يتضح مدى الاهتمام الكبير من قبل المنشآت الصناعية في الضفة الغربية بالحصول على مزايا تنافسية، حيث تميزت نتائج المحورين السابقين بأوزان نسبية مرتفعة تعزز هذا الاهتمام، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل ميزة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي لهذه المزايا مجتمعة.

جدول 9.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمزايا التنافسية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	ميزة التكلفة الاقل	3.93	0.68	79	كبيرة
2	ميزة التميز	4.31	0.78	86.2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.12	0.73	82.6	كبيرة

يتضح من خلال الجدول رقم (9) السابق أن هناك تبني واضح من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة للمزايا التنافسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع محوري هذه المزايا (4.12) كما بلغت قيمة الوزن النسبي (82.6%).

4.4 اختبار اسئلة الدراسة

السؤال الاول: هل هناك علاقة بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة بين التحسين المستمر للعمليات والجودة والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين النظم الإدارية المتبعة والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.

السؤال الرابع: هل هناك علاقة بين الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية؟.

السؤال الخامس: وهو السؤال المحوري الذي قامت عليه الدراسة: "ما هو اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت القطاع الصناعي الفلسطيني" ؟.

السؤال الاول:

للإجابة على السؤال الاول استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لايجاد ان كان هناك علاقة بين متغير التركيز على الزبائن والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية كما هو موضح في جدول رقم (10).

جدول 10.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التركيز على الزبائن والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
التركيز على الزبائن * الميزة التنافسية	24	0.861**	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين التركيز على الزبائن والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، بحيث كلما زاد التركيز على الزبائن زادت الميزة التنافسية والعكس صحيح.

بالنسبة للسؤال الاول يتضح من الجدول رقم (10) السابق أن معامل الارتباط بين التركيز على الزبائن والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية يساوي (0.861) وأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، ويعزى ذلك إلى أهمية مبدأ التركيز على الزبائن كأحد مبادئ الجودة الشاملة وقد يعتبر الأهم بينها، وبما أن الهدف الأساس من امتلاك الميزة التنافسية هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن فإن ذلك يعتبر مبرر منطقي لوجود هذا الارتباط.

تتفق هذه النتيجة مع توصلت اليه دراسة (قنديل، 2008) حيث توصلت هذه الدراسة الى فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على والسياسات التنافسية المتبعة في السوق الفلسطيني. وبالتالي حتى تمتلك المؤسسات ميزة تنافسية فان ذلك يتطلب منها التركيز على الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم. وبناء على ذلك تكون اجابة السؤال الاول، بانه توجد علاقة طردية واضحة بين التركيز على الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، اي انه كلما زاد احدهما ازداد الاخر.

السؤال الثاني:

للاجابة على السؤال الثاني استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لايجاد ان كان هناك علاقة بين متغير التحسن المستمر والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية كما هو موضح في جدول رقم (11).

جدول 11.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
التحسين المستمر * الميزة التنافسية	24	0.924**	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، بحيث كلما زاد التحسين المستمر زادت الميزة التنافسية والعكس صحيح.

أما بالنسبة للسؤال الثالث يتضح من الجدول رقم (11) السابق أن معامل الارتباط بين التحسين المستمر للعمليات والجودة وبين السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية يساوي (0.924) وأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية ، ويعزى الباحث سبب هذا الارتباط إلى أهمية التحسين المستمر للعمليات والجودة في إنتاج منتجات ترضي وتشبع رغبات الزبائن، وبما أن جودة المنتج تعتبر عامل تنافسي مهم بين كل منشأة وأخرى، فإن معظم المزايا التنافسية التي تمتلكها المنشأة تتمحور حول جودة المنتج وقدرته على إرضاء رغبات وحاجات الزبائن. وعليه تكون اجابة السؤال الثالث، بأنه توجد علاقة طردية واضحة بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية، اي انه كلما زاد احدهما ازداد الاخر.

السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لإيجاد ان كان هناك علاقة بين متغير النظم الادارية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية كما هو موضح في جدول رقم (12).

جدول 12.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير النظم الإدارية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
النظم الإدارية * الميزة التنافسية	24	0.920**	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين النظم الإدارية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، بحيث كلما زاد النظم الإدارية زادت الميزة التنافسية والعكس صحيح.

يتضح من الجدول رقم (12) السابق أن معامل الارتباط بين النظم الإدارية المتبعة والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية يساوي (0.920) وأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، ويعزى الباحث سبب هذا الارتباط إلى أهمية مناسبة ومواءمة النظم الإدارية المتبعة في المنشأة والتي تتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة مع السياسات التنافسية.

وعليه تكون اجابة السؤال الرابع، بأنه توجد علاقة طردية واضحة بين النظم الادارية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية، اي انه كلما زاد احدهما ازداد الاخر.

السؤال الرابع:

للاجابة على السؤال الرابع استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لايجاد ان كان هناك علاقة بين متغير الاجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية كما هو موضح في جدول رقم (13).

جدول 13.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغير الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الإجراءات التشغيلية * الميزة التنافسية	24	0.923**	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية، بحيث كلما زاد الإجراءات التشغيلية زادت الميزة التنافسية والعكس صحيح.

بالنسبة للسؤال الخامس يتضح من الجدول رقم (13) السابق أن معامل الارتباط بين الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية يساوي (0.923) وأن مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أنه توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية ، ويعزى الباحث سبب هذا الارتباط إلى أهمية مناسبة ومواءمة الإجراءات التشغيلية المتبعة في المنشأة والتي تتعلق بنظام إدارة الجودة الشاملة مع المزايا التنافسية التي تمتلكها، حيث أنه في حالة وجود إجراءات تشغيلية مناسبة ومطبقة بشكل فعال داخل المنشأة فإن ذلك يضمن تقديم منتج بجودة عالية يرضي رغبات الزبائن.

وعليه تكون اجابة السؤال الخامس، بأنه توجد علاقة طردية واضحة بين الاجراءات التشغيلية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية، اي انه كلما زاد احدهما ازداد الاخر.

يتضح مما سبق، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث وبين تحقيق مزايا تنافسية، وهذا ما يتفق مع دراسة (العيهار، 2005) حيث وجدت الباحثة أن هناك تأثير واضح وحقيقي لأبعاد الجودة الشاملة على امتلاك المنشآت الصناعية للقدرة والميزة التنافسية بشكل يستدل منه على ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد نظم لجودة الشاملة، كذلك تتفق نتائج تحليل هذه الفرضيات مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون، 1999) والتي توصلت من خلالها إلى أن هناك علاقة بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة واكتساب القدرة التنافسية لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الكركي، 2010) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة والقدرة التنافسية للشركات، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع توصلت اليه دراسة (البوعريفي، 2005) والتي افادت بان التطبيق الفعلي لائظمة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في فتح اسواق جديدة، بالاضافة الى زيادة القدرة والفاعلية التسويقية.

وعليه تكون اجابة السؤال السادس وهو السؤال المحوري الذي قامت عليه الدراسة، بأنه توجد علاقة طردية واضحة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت القطاع الصناعي الفلسطيني، اي انه كلما زاد احدهما ازداد الاخر.

5.4 المقابلة

سنعرض هنا اهم النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال مقابلة مجموعة منتقاة من مدراء الجودة في خمسة منشآت صناعية تمثل اغلب أنشطة القطاع الصناعي الفلسطيني وهذه القطاعات هي:

- قطاع الصناعات الدوائية.
- قطاع الصناعات الاستخراجية (صناعة الحجر).
- الصناعات الثقيلة (الالات والمعدات).
- صناعة المنتجات الغذائية.
- الصناعات الانشائية.

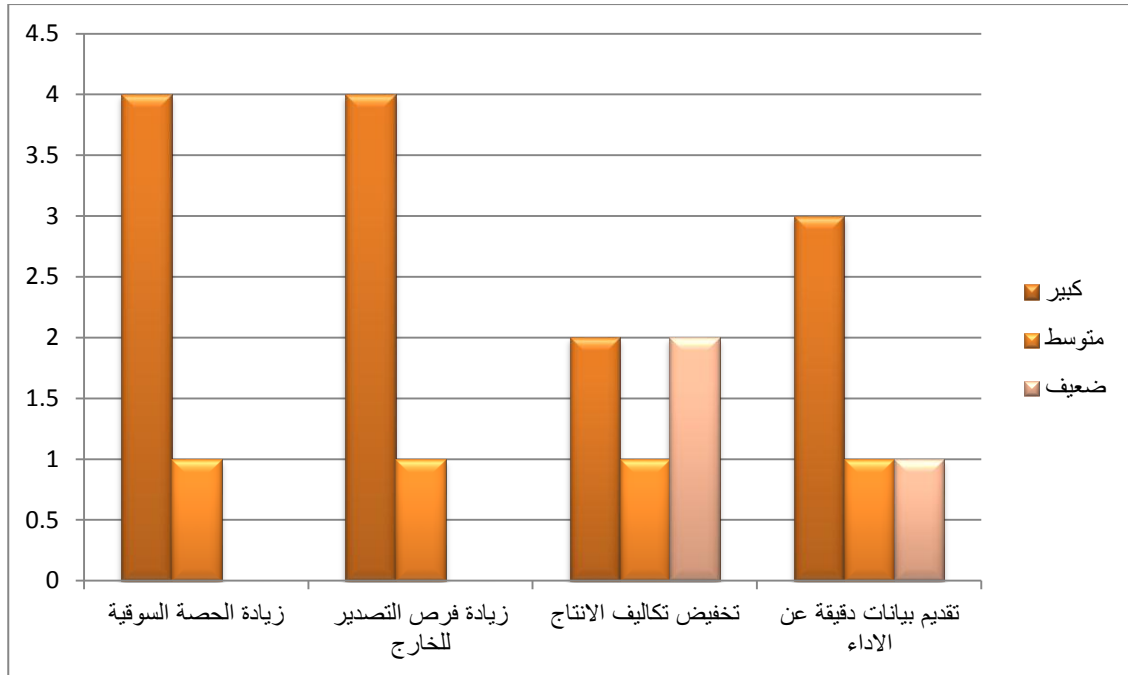
وقد اعتمد الباحث هذه العينة كونها تغطي اغلب أنشطة القطاع الصناعي، بالإضافة الى وجود اقسام خاصة بالجودة في هذه المنشآت.

1.5.4 تحليل اجابات المقابلة

كانت المقابلة عبارة عن خمسة اسئلة مفتوحة، تركت حرية الاجابة فيها الى مدراء الجودة وكانت الاجابات بعد تفريغها على النحو التالي:

السؤال الاول: الى ماذا يؤدي تطبيق مؤسستكم لانظمة الجودة الشاملة ؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال متفاوتة، حصرها الباحث في اربعة نقاط اساسية، ثم عمل على تمثيل هذه النقاط برسوم بيانية من اجل توضيح وزن كل نقطة من هذه النقاط الاربعة، وجاءت النتائج على النحو التالي:



شكل 1.4: رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الاول

يتضح من الشكل السابق ان الاجابات على السؤال حول ما الذي تقدمه ادارة الجودة الشاملة لمؤسساتكم اعطت زيادة الحصة السوقية، وزيادة فرص التصدير الى الخارج نفس الوزن، حيث افاد اربعة مبحوثين ان الجودة الشاملة اثرت بشكل كبير على زيادة الحصة السوقية وزيادة فرص التصدير الى الخارج، اي ان ما نسبته (80%)، في حين رأى مبحث واحد اي ما نسبته (20%) ان هذا التأثير كان متوسط.

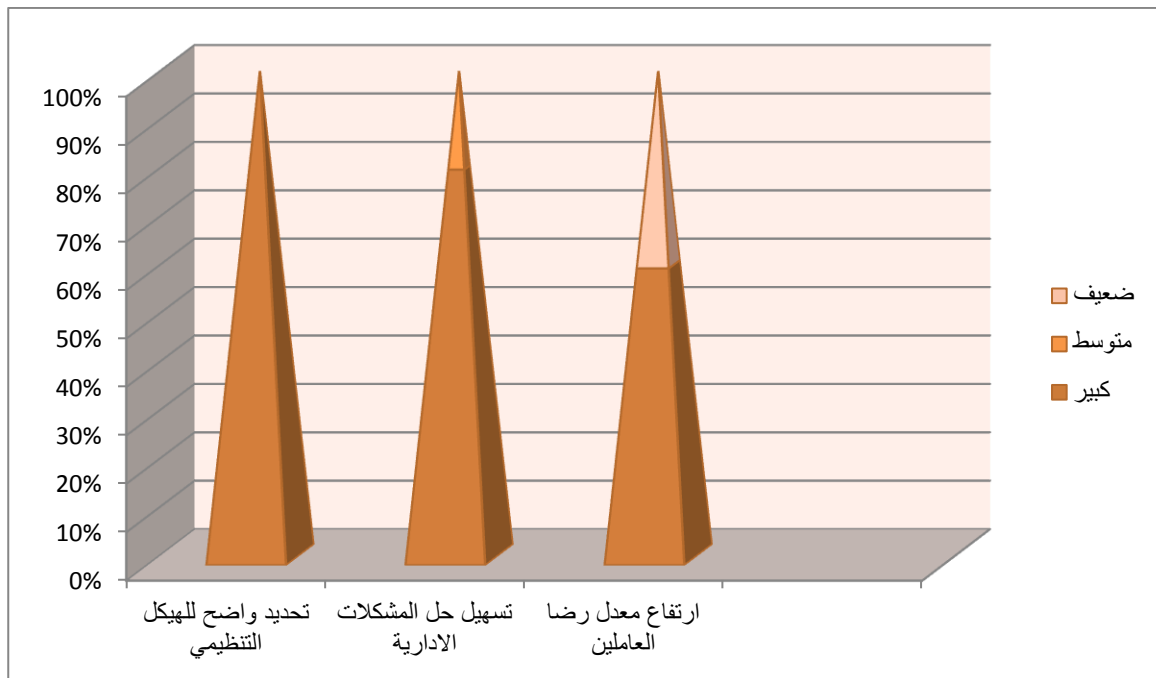
وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع ما جاء في الفقرة السابعة من الجدول رقم (8.4) من الاستبيان، والتي اعطت وزن نسبي بلغ (78.4%) لكون زيادة الحصة السوقية احد السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات او المنشآت للوصول الى ميزة التكلفة الاقل والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية.

وانقسمت اراء المبحوثين بشكل واضح حول تخفيض تكاليف الانتاج، ففي حين رأى اثنين من المبحوثين اي ما نسبته (40%) ان الجودة الشاملة كان لها اثر كبير في تخفيض تكاليف الانتاج، فان ذات النسبة افادت بان هذا التأثير كان ضعيفا، وافاد مستطلع واحد اي مانسبته (20%) ان هذا التأثير كان متوسطا. ويرجع الباحث هذا الاختلاف الواضح الى طبيعة النشاط الصناعي لكل قطاع، فتأثير الجودة الشاملة في تخفيض تكاليف الانتاج في قطاع الصناعات الدوائية، قد يكون ضعيفا نظرا لاعتماد الكلي في هذا القطاع على المواد الخام والمعدات المستوردة من الخارج. بينما كان في قطاع الصناعات الاستخراجية (صناعة الحجر) كبيرا.

(60%) من المبحوثين افادوا بان الجودة الشاملة ساهمت بشكل كبير في تقديم بيانات دقيقة عن اداء المؤسسة، في حين افاد (20%) ان هذه المساهمة كانت ضعيفة، وذات النسبة رأّت انها متوسطة. ويرى الباحث ان مرد ذلك يعود الى ان بعض اوجه النشاط الصناعي مضبوطة ومحصورة في مكان وحيز مغلق مثل الصناعات الدوائية، وهذه من المتوقع ان لا تكون لمست فروقا واضحة في تقديم بيانات دقيقة عن الاداء قبل وبعد الجودة. اما الصناعات المفتوحة كالصناعات الانشائية والاستخراجية، فقد لمست اثرا كبيرا كما افادوا.

السؤال الثاني: على صعيد النظم الادارية ما الذي قدمته لكم الجودة الشاملة؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال متفاوتة، حصرها الباحث في ثلاث نقاط اساسية، ثم عمل على تمثيل هذه النقاط برسوم بيانية من اجل توضيح وزن كل نقطة من هذه النقاط، وجاءت النتائج على النحو التالي:



شكل 2.4: رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثاني.

من الشكل السابق نرى ان جميع المبحوثين اتفقوا على ان الجودة الشاملة اثرت بشكل كبير على ايجاد تحديد واضح للهيكل التنظيمي في مؤسساتهم، ويرى الباحث ان سبب ذلك يرجع الى اعتماد الجودة الشاملة وكذلك الازو على وصف هيكلي واضح للهرم المؤسسي.

وهذا يتفق مع تحليل بيانات الجدول رقم (5.4) والذي تناول محور النظم الادارية في الاستبيان، حيث افاد ما نسبته (85%) من المبحوثين الى انه توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في المؤسسة، وعزى الباحث ذلك الى ان شهادة الجودة العالمية (الايزو) لا تمنح الا اذا استوفت المؤسسة جميع متطلبات الحصول على الايزو والتي من ضمنها وجود انظمة ولوائح ضابطة لعمل المؤسسة سواء على صعيد الموظفين او اليات العمل.

كما ان اربعة مبحوثين اي ما نسبته (80%) افادوا بان الجودة الشاملة كان لها اثر كبير في تسهيل حل المشكلات الادارية في مؤسساتهم، ويرى الباحث ان هذه تأتي كنتيجة منطقية للاستجابة السابقة، حيث ان جزء كبير من المشكلات الادارية يقوم على تنازع الصلاحيات، وكذلك عدم ادراك كل موظف لطبيعة عمله.

زيادة رضا العاملين لم يكن محل اتفاق بين المبحوثين، ففي حين افاد (60%) منهم ان الجودة الشاملة ادت الى زيادة رضا العاملين، فان (40%) ردوا بان تاثير الجودة الشاملة على زيادة رضا العاملين كان ضعيفا. ويرى الباحث ان ذلك قد يعزى الى طبيعة الاعمال التي يؤديها العاملون، ففي الوقت الذي يمكن ان يزداد فيه رضا العاملين في المنشآت ذات الاعمال البدنية الخفيفة، فان ذلك من غير المتوقع في المنشآت التي يبذل العاملون فيها جهدا بدنيا مضنيا.

السؤال الثالث: المورد البشري احد اهم ركائز الميزة التنافسية، كيف اثرت الجودة الشاملة على هذا المورد؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال متفاوتة، حصرها الباحث في ثلاث نقاط اساسية، ثم عمل على تمثيل هذه النقاط بجدول من اجل توضيح وزن كل نقطة من هذه النقاط، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول 14.4: اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثالث

الفقرة	كبير	متوسط	ضعيف
1 تشجيع العمل بروح الفريق الواحد	XXXX	X	
2 زيادة فرصة مشاركة وابداع العاملين	XX	XX	X
3 زيادة كفاءة العاملين	XXXXXX		

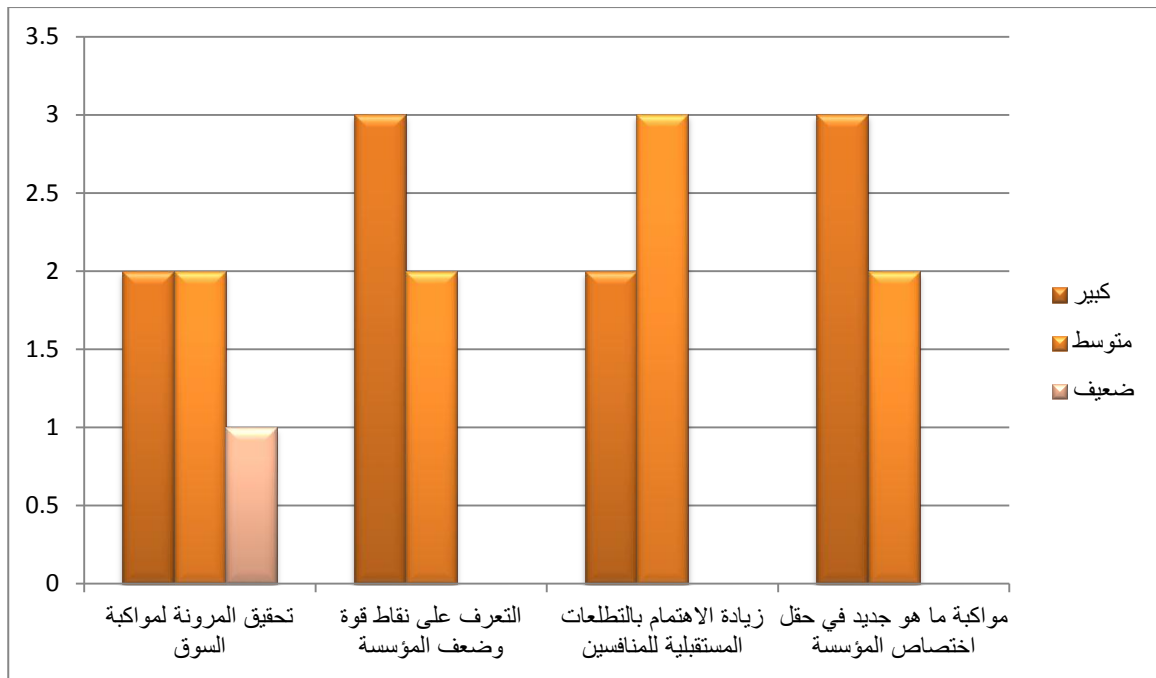
من الجدول (14) السابق يتضح ان جميع المبحوثين قد اتفقوا على ان تطبيق انظمة ادارة الجودة الشاملة سيقود حتما الى زيادة كفاءة العاملين، وهذا يتطابق مع مخرجات الجدول رقم (8.4) والذي بلغ المتوسط الحسابي لفقرة "زيادة الكفاءة الانتاجية عند العاملين" (4.04)، وهي قيمة مرتفعة، وقد يكون مرد ذلك الى كون العامل او الموظف قد عرف طبيعة الدور المطلوب منه تاديته بالاضافة الى شعوره بقيمته واهميته، وهذا سيقود الى زيادة كفاءته بلا ادنى شك.

يتضح ان الجودة الشاملة ترفد الموارد البشرية باهم عوامل نجاحها، اذ وافق (80%) من المبحوثين على ان الجودة الشاملة كان لها تاثير كبير على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، ومن المعلوم ان الجودة الشاملة تتعامل مع المؤسسة بكافة اقسامها على انها وحدة واحدة، كل جزء منها يكمل الاخر، وهذا هو مفهوم العمل بروح الفريق الواحد او العمل الجماعي.

اما عن زيادة فرصة العاملين في المشاركة والابداع، فقد انقسمت اراء المبحوثين في ذلك كما هو موضح في الجدول السابق، ويعزي الباحث ذلك الى الفروق في طبيعة النشاط الصناعي لكل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة. وهذا يتفق مع نتيجة اجابة الفقرة الخامسة من جدول رقم (5.4) الذي بين ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة كان (3.96) وهي تعتبر نسبة منخفضة اذا ما قورنت بباقي نتائج هذا المحور، وكذلك نتائج تحليل الجدول رقم (9.4) والذي اعطى قيمة (3.92) للمتوسط الحسابي لفقرة "تأمين فرص الابداع والمبادرة عبر اشراك العاملين".

السؤال الرابع: كل منشأة تعيش في بيئة ومحيط، ولها نقاط قوة وضعف، هل تسهم الجودة الشاملة في فهم البيئة الداخلية والخارجية؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال متفاوتة، حصرها الباحث في اربع نقاط اساسية، ثم عمل على تمثيل هذه النقاط برسم بياني من اجل توضيح وزن كل نقطة من هذه النقاط، وجاءت النتائج على النحو التالي:



شكل 3.4: رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الرابع

من الرسم البياني السابق يتبين ما يلي:

- (80%) من المبحوثين يرون ان الجودة الشاملة اثرت بشكل كبير على تعرف المؤسسة على نقاط ضعفها وقوتها، ونفس النسبة كانت في ان للجودة الشاملة تاثير كبير على مواكبة المؤسسة لكل ما هو جديد في حقل اختصاصها. وقد يعود سبب ذلك الى ان الجودة الشاملة تعني تقديم المنتجات والخدمات باجود المواصفات، وهذا يقتضي متابعة كل ما هو جديد على صعيد الالات والمعدات والتكنولوجيا وغيرها. وهذا ينسجم مع تحليل نتائج الفقرة السادسة من الجدول رقم (9.4) والذي بين ان (82.6%) من المبحوثين افادوا بان مؤسساتهم تسعى للتطوير الدائم لنظام الانتاج والخدمة.
- لم يلحظ من اجابات المبحوثين ان الجودة الشاملة تدفع بشكل كبير الى زيادة الاهتمام بتطلعات المنافسين المستقبلية، ويعزي الباحث ذلك الى مستوى الابتكار والابداع في منشآتنا الصناعية لا زال ضعيفا، والتركيز كله على التقليد ولس الابتكار، وبذلك لن يكون هناك حاجة ماسة الى الاهتمام بتطلعات المنافسي المستقبلية. وذلك على عكس الشركات العالمية التي تبذل كل جهدها من اجل استشراف والتعرف على تطلعات المنافسين المستقبلية، حتى تستطع محاكاتها بل والتغلب عليها. وما سبق الاشارة اليه ينسجم مع تحليل نتائج الفقرة الاخيرة من الجدول رقم (9.4) والذي اعطى الفقرة التي تناولت "خلق واكتشاف منتجات وخدمات جديدة" الموقع الاخير في قائمة السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات للوصول الى الميزة التنافسية.

السؤال الخامس: ما الجديد الذي قدمته الجودة الشاملة لمؤسساتكم على صعيد الاهتمام بالزبائن؟

جاءت الاجابات على هذا السؤال متفاوتة، حصرها الباحث في اربع نقاط اساسية، ثم عمل على تمثيل هذه النقاط بجدول من اجل توضيح وزن كل نقطة من هذه النقاط، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول 15.4: اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الاخير

الفقرة	كبير	متوسط	ضعيف
1 علاقة افضل مع الزبون	XXXX	X	
2 سرعة الاستجابة لشكوى الزبون	XXXX	X	
3 زيادة الرقابة على المنتجات للحفاظ على الزبائن	XXXXX		
4 تحديد مواصفات المنتج بناء على رغبات الزبون	XXX		XX

يتضح من الجدول السابق ان زيادة الرقابة على المنتجات للحفاظ على الزبائن، كانت النقطة الالهة التي اتفق عليها جميع المبحوثين، ويمكن فهم ذلك من خلال مبدء عمل الجودة الشاملة التي تركز على قاعدة تنفيذ العمل بالشكل الصحيح من المرة الاولى. وقد جاءت هذه الاجابات متوافقة تماما مع اجابات المبحوثين في الجدول رقم (9.4) حيث اعطوا فقرة "مراقبة المنتجات وفحصها قبل نزولها الى الاسواق"، المتوسط الحسابي الاعلى من بين كل الفقرات التي تناولت ميزة التميز.

ان ما تفرضه الجودة الشاملة من سرعة الاستجابة لشكاوى الزبائن لا شك سيقود الى علاقة افضل معهم، فالزبون الذي يجد اهتماما من الشركة او المؤسسة بشكواه، سيعتبر انها مؤسسة تحترم وتقدر زبونها، وهذا يدفعه لتجديد ثقته بها، اما ان وجد منها الالهة والمماثلة، فسينتقل الى بدائل اخرى تعج الاسواق بهم، هذا ما بينته اجابات المقابلة وهي تتم عن فهم جيد لمتطلبات الحفاظ على الزبون. وهذا يتوافق مع نتائج تحليل الجدول رقم (2.4) في محور التركيز على الزبائن الذي اعطى فقرة "تتم الاستجابة بسرعة في التعامل مع مشكلات الزبائن" وزن نسبي مؤيد بلغ (85%) من المبحوثين.

بعض المبحوثين افادوا بان مواصفات المنتج تعتمد الى حد بعيد على رغبات الزبون، في حين افاد اخرون بان تاثير الزبون على تحديد مواصفات المنتج ضعيف. وهذا يتوافق مع نتائج تحليل الجدول رقم (2.4) الذي اجاب المبحوثون فيه بنسبة متدنية بلغت (71.6%) بالايجاب على ان احتياجات

الزبائن تتحد عبر دراسات مسحية للسوق والزبائن. يرى الباحث ان ذلك عائد الى طبيعة النشاط الصناعي الذي تمارسه المؤسسة.

يتضح مما سبق ان جميع المبحوثين متفقون على ان الجودة الشاملة اثرت ايجابا بشكل او باخر على المنشآت الصناعية التي يعملون بها. وهذا يتوافق تماما مع خلصت اليه نتائج تحليل الاستبيان، والتي بينت بشكل واضح الى ان هناك علاقة طردية بين الجودة الشاملة وامتلاك ميزة تنافسية، فكلما زاد الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة زادت القدرة التنافسية للمؤسسة، وزادت امكانية امتلاكها لاحد المزايا التنافسية المتمثلة بميزة التكلفة الاقل او بميزة التميز.

كما يتبين ان مستوى هذا التأثير الايجابي يختلف من منشأة الى اخرى بالاعتماد على طبيعة النشاط الصناعي الذي تمارسه هذه المنشأة، ويرى الباحث انه كلما قل الجهد البدني المبذول في اداء العمل، كلما زاد التأثير الايجابي لادارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح، ذك ننصح بالتوجه الى الاتمة الصناعية والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الانتاج.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

بعد اجراء هذه الدراسة ومن خلال عرض النتائج ومناقشتها، خلصت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

1.5 الاستنتاجات

تتمثل اهم الاستنتاجات التي خلصت اليها الدراسة فيما يلي:

- ❖ ان من اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها قلة عدد المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة الجودة العالمية، فمن بين ما يزيد عن 300 منشأة صناعية كبيرة، لا يوجد سوى 28 منشأة في الضفة الغربية و6 منشآت في قطاع غزة تحمل شهادة الجودة العالمية، ولا شك ان ذلك يفيد بان المنشآت الصناعية لا زالت لا تدرك مدى اهمية الجودة بالنسبة لوجودها وبقائها في الاسواق.
- ❖ لا يقع اللوم في النقطة السابقة على المنشآت الصناعية فقط، بل ايضا على المؤسسة المانحة لهذه الشهادة في الضفة الغربية، والتي افاد القائمون عليها بانهم لا يقومون بحملات ترويجية وتسويقية لبيان اهمية شهادة الجودة العالمية.
- ❖ وجود علاقات بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة، بشكل يستدل منه على ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق كافة الأبعاد، إذ أن مضمون هذا التطبيق يعني التطوير والاسهام في رسم سياسات تنافسية سليمة، قادرة على اىصال المؤسسة الى امتلاك ميزة تنافسية.
- ❖ تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذي يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.

❖ يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة (التنفيذ)، وجودة الأداء.

❖ تطبيق مفهوم الجودة الشاملة سيؤدي إلى : تقليل نسبة الجهد الضائع وتوفير الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء نظراً لالتزام العاملين بالأداء الصحيح من المرة الأولى، والتوظيف الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة والتقنيات الحديثة المتوفرة ، والمتابعة الفعالة والإجراءات التصحيحية التي تسهم في اكتشاف أوجه القصور في بدايتها ، وحل المشكلات وتقليصها وتوفير الوقت الضائع في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة، وزيادة الكفاءة والأرباح المحققة والحصة السوقية والقدرة التنافسية، وارتفاع معدل رضا العاملين والزبائن، والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة، وانخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.

❖ مستوى التأثير الإيجابي للجودة الشاملة يختلف من منشأة الى أخرى بالاعتماد على طبيعة النشاط الصناعي الذي تمارسه هذه المنشأة، ويرى الباحث انه كلما قل الجهد البدني المبذول في اداء العمل، كلما زاد التأثير الإيجابي لادارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح.

❖ تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.

❖ تهدف المؤسسة من خلال ايجاد مزايا تنافسية إلى دخول اسواق جديدة، وتحقيق رضا العميل، وزيادة ربحيتها، والارتقاء بأدائها، وتعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

❖ تسهم المواصفات القياسية للأيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.

2.5 المقترحات (التوصيات)

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من لنتائج واستنتاجات يمكن الخلوصل الى المقترحات التالية:

1.2.5 على صعيد الجهات الحكومية:

- ❖ زيادة اهتمام وزارة الاقتصاد بالتعاون مع كل من مؤسسة المقاييس والجودة العالمية والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية للقيام بإجراء حصر شامل لكافة المصانع الفلسطينية، والعمل على تقييمها من حيث جودة منتجاتها ومن ثم تأهيلها لمنحها شهادة الجودة العالمية.
- ❖ سعي مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية نحو تطوير مواصفات شبيهة بالمواصفات المعتمدة عالمياً والتي تحتاج إليها الصناعة الفلسطينية من أجل المنافسة على الصعيد الدولي.
- ❖ العمل على تشجيع استهلاك المنتجات المحلية، وذلك من خلال تبني الجهات الرسمية لبرامج في هذا الخصوص في جميع المؤسسات الحكومية وفي الاعلام الرسمي.
- ❖ وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- ❖ رفع جميع أشكال الحماية عن المنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها. وفي حال وجود سياسات لحماية المنتج الوطني يجب التشديد على رقابة الجودة والاسعار.

2.2.5 على صعيد المنشآت الصناعية:

- ❖ تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- ❖ التوجه للزبون ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لايجاد وتطوير منتجات وخدمات جديدة. وكذلك السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، وبقائها، واستمرارها.

- ❖ قيام الإدارات العليا في المنشآت الفلسطينية بعقد لقاءات أسبوعية أو شهرية بين جميع العاملين في المنشأة وفي كل المستويات، ضمن ما يعرف بحلقات الجودة، والعمل على تحفيز العاملين ضمن مواقع الإنتاج وتقديم التسهيلات والحوافز لهم.
- ❖ تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات وخدمات المؤسسة، وزيادة الاهتمام باستخدام الأساليب والأدوات العلمية لغرض تحسين الجودة.
- ❖ زيادة حرص إدارات التسويق في المنشآت الفلسطينية على إدارة السياسات التنافسية بشكل فعال من خلال إجراء دراسات سوقية شاملة للتعرف على رغبات وحاجات المستهلكين، بحيث تكون عمليات إنتاج المنتجات وتسعيرها وتوزيعها وترويجها مبنية على أساس نتائج تلك الدراسات.
- ❖ ضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدرّس.

3.2.5 على صعيد المستهلكين:

- ❖ الوثوق بجودة المنتجات الوطنية، والتخلص من عقدة الاعتقاد بأن هناك فجوة واسعة بين جودة منتجاتنا وجودة المنتجات الاسرائيلية والمستوردة، ومع اقرارنا بوجود فارق جودة لصالح بعض المنتجات الاجنبية، الا انها ليست بذلك الحجم الذي يتصوره بعض المستهلكين.
- ❖ اقتناع المستهلكين بأن السعر المنخفض لبعض المنتجات المحلية مقارنة مع الاجنبية لا يعني اطلاقاً انخفاض مستوى جودتها، وإنما مرد ذلك الى قبول المنتجين بهامش ربح ضئيل، والانخفاض النسبي في التكاليف.
- ❖ تفعيل دور جمعيات حماية المستهلك، وذلك من اجل حماية المستهلكين بشكل فعلي، ومراقبة الجودة والاسعار، وتشجيع المستهلكين على شراء المنتجات الوطنية.

3.5 دراسات مقترحة:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها يقترح الباحث الدراسات التالية:

1. دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني.
2. دراسة الميزة التنافسية لكل قطاع من قطاعات الصناعة الفلسطينية مثل:
 - ❖ الميزة التنافسية لقطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني.
 - ❖ الميزة التنافسية لقطاع صناعة المنتجات الورقية الفلسطيني.

المراجع

➤ الكتب

- ❖ ابو ظريفه،س. (2004): واقع القطاع الصناعي الفلسطيني، وزارة الزراعة، غزة.
- ❖ ابو قحف،ع. (1998): التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- ❖ البكري،س. (2003): ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- ❖ الترتوري،م و جويحان،ا. (2006): ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ توفيق،ع. (2003): الجودة الشاملة الدليل المتكامل، الطبعة الاولى. مركز تطوير الاداء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ حمود،خ. (2000): ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى. دار المسيرة للنشر، عمان.
- ❖ حيدر،م. (2002): نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- ❖ الخضيرى،م. (2004): صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، الطبعة 1. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ❖ خليل، ن. (1996): الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- ❖ الدرادكة،م. (2006): ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة 1. دار صفاء للنشر، عمان.
- ❖ الدرادكة،م والشبلي،ط. (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة 1. دار صفاء للنشر، عمان الاردن.

- ❖ شارلز، هـ. و جاريث، ج. (2001): الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ج1، ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ❖ سعيد، خ. (1998): ادارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة 1. ردمك للنشر، الرياض.
- ❖ السلمي، ع. (1995): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهل للايزو، دار غريب للنشر، القاهرة.
- ❖ السلمي، ع. (2001): ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- ❖ عبد القادر، م: الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.
- ❖ عبد المحسن، ت. (1996): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات-مدخل ادارة الجودة الشاملة، الطبعة 1. دار النهضة العربية للنشر، الاردن.
- ❖ العزاوي، م. (2005): ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان الاردن.
- ❖ عقيلي، ع. (2001): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الاولى. دار وائل للتوزيع والنشر، عمان.
- ❖ علوان، ق. (2005): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، الطبعة 1. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ علي، ح. (1999): الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال، الطبعة 1. دارحامد للنشر، عمان.
- ❖ عمر، م. (2000): اساسيات الجودة في الانتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة.
- ❖ مصطفى، ا. (2002): ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، الناشر نفس الكاتب، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- ❖ مصفى، م. (2003): التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة 1. دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
- ❖ النجار، ف. (2000): المنافسة والترويج التطبيقي: اليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.
- ❖ نوفل، ا. (1998): واقع القطاع الصناعي في فلسطين، مركز التخطيط الفلسطيني، غزة.

- ❖ السامرائي، ب. (2012): دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة). الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الامارات العربية المتحدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ المطيري، ف. (2012): اثر التوجه الابداعي في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية). جامعة الشرق الاوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ الكركي، و. (2010): جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ بدر، ر. (2009): اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. الجامعة الاسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ قنديل، ب. (2008): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية في قطاع غزة. الجامعة الاسلامية ،غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ مصطفى، ل. (2005): القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وفاق تطويرها. جامعة النجاح الوطنية، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ البوعريفي، ح. (2005): اهمية ادارة الجودة الشاملة في التسويق. جامعة سعد دحلب، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ العيهار، ف. (2005): دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ❖ بلعيد، ا. و غزالي، ف. (2004): ضعف الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية واثرها في تضيق نطاق السوق المحلي. جامعة الجزائر.
- ❖ بوشناف، ع. (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، جامعة الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)

➤ المراجع والدراسات الأجنبية

- ❖ Wiele, V. D., Dale, B.G. & Williams, A. R. T., "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey", International Journal of Quality Science, Vol. 2, No. 2, 1997.
- ❖ Baidoun, Samir & Zairi, Mohammed: "A Proposed Model of TQM Implementation in The Palestinian Context", TQM & business excellence, Vol. 14, No. 10, December 2003.
- ❖ Parajogo, Daniel & Brown, Alan: "The Relationship between TQM Practices and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study", QMJ, Vol. 11, No. 4, 2004.
- ❖ Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J.: "Total Quality nagement, Market Competition and Organizational Performance", The British Accounting Review 36, 2004.

➤ المجلات

- ❖ عنتر، ع. (يونيو، 2008): "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المؤسسات المعاصرة". مجلة الباحث، 2008\06، ص 175-183.
- ❖ الروسان، م. (2008): "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي". مجلة الادارة والاقتصاد، 63، ص 136-156.
- ❖ السالم، م. العلوانة، ع. (2006): " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 1، ص 1-18.
- ❖ التميمي، ا و الخشالي، ش. (خريف 2004): "السلوك الابداعي واثره على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية". مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2.

➤ المؤتمرات

- ❖ معاريف، وآخرون. (2008): " دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". مؤتمر الملتقى الوطني بعنوان: "استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الجزائر.
- ❖ مجموعة خبراء. (2004): التسويق في الوطن العربي في: الملتقى العربي الثاني. المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.

➤ المقابلات والاتصالات

- ❖ ياسمين ابو بكر (كانون الثاني): اليات الحصول على الايزو. مقابلة شخصية.
- ❖ م.اسلام الوردان (نيسان): تاثير الجودة على الميزة التنافسية. مقابلة شخصية.
- ❖ نادر يوسف (نيسان): تاثير الجودة على الميزة التنافسية. مقابلة شخصية.
- ❖ م.ياسر الرجبى (نيسان): تاثير الجودة على الميزة التنافسية. مقابلة شخصية.
- ❖ م.حنين الطويل (نيسان): تاثير الجودة على الميزة التنافسية. مقابلة شخصية.
- ❖ م. توفيق ابو صفية (نيسان): تاثير الجودة على الميزة التنافسية. مقابلة شخصية.

➤ المواقع الالكترونية

- ❖ جهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني
- ❖ <http://www.pcbs.gov.ps/DesktopDefault.aspx?lang=ar> تاريخ الدخول 2013/1/15.
- ❖ موقع المدينة المنورة للهندسة والعلوم <http://www.khayma.com/madina/m3.htm> تاريخ الدخول 2012/12/20.
- ❖ موقع المعهد الامريكى للجودة - <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html> تاريخ الدخول 2013/2/20.
- ❖ موقع الايزو العالمي <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> تاريخ الدخول 2013/6/8.
- ❖ مجموعة ادارة الموارد البشرية <http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=136> تاريخ الدخول 2013/6/8.

ملحق رقم (1) قائمة اسماء الشركات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 في الضفة الغربية



Client Name		Certification scheme	Telephone and Address
1.	Sinokrot Food company	ISO 9001:2008	Ramallah - 02-2955701
2.	Royal Industrial and trading	ISO 9001:2008	Hebron - 02-2219800
3.	Birzeit pharmaceutical Company	ISO 9001:2008 and ISO14001:2004	Ramallah -02-2956581
4.	Pharmacare pharmaceutical	ISO 9001:2008 and ISO14001:2004	Ramallah - 02-2900680
5.	Beitjala Pharmaceutical	ISO 9001:2008 and ISO14001:2004	Beit Jala - 02-2742855
6.	Jerusalem Pharmaceutical company	ISO 9001:2008 and ISO14001:2004	Ramallah – 02-2403517
7.	Siniora Food industries	ISO22000:2005 and ISO 9001:2008	AL Eizarieh - 02-2796804
8.	Nassar Stones	ISO 9001:2008	Beit lahem - 02-2440437
9.	Al Marah company	ISO 9001:2008	Jenin - 04-2414028
10.	Neiroukh metalic	ISO 9001:2008	Hebron - 02 - 2233320
11.	Future Iron Pipe	ISO 9001:2008	Hebron - 02-2265321
12.	Green Valley	ISO 9001:2008	Tulkarem - 092683470
13.	Arab Brothers company	ISO 9001:2008	Hebron - 02 22 86 808
14.	Super Nimer	ISO 9001 withdrawn	02-2291219
15.	International center for geotechnical and engineering study	ISO 9001:2008	0599204285
16.	Palestine construction company	ISO 9001:2008	0599877354

17.	National Beverage company – coca cola	ISO 9001:2008	02 2987559
18.	National beverage company – Cappy	ISO 9001:2008	Tulkarem 0 9 2683 483
19.	National beverage company – Jericho	ISO 9001:2008	970 598 902240
20.	Al Taqaddom scales company	ISO 9001:2008	0599849613
21.	Asia for Marble and Stones	ISO 9001:2008	02-2763684
22.	AL Waleed for Marble and Stones	ISO 9001:2008	02-2769128
23.	Al Anan for Marble and stones	ISO 9001:2008	02-2226091
24.	AL Raeda for marble and stones	ISO 9001:2008	02-2769088
25.	Halaika for Marble and stones	ISO 9001:2008	02-2745757
26.	Al Yaseen for Marble and stones	ISO 9001:2008	02-2563047
27.	Marble and stones center	ISO 9001:2008	02-2228912
28.	Jerusalem marble and stones for investment	ISO 9001:2008	02-2299933

ملحق رقم (2): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة الى دراسة تأثير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (الايزو)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، وقد تم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة والتي تحمل عنوان :

"اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة"

لذا يرجى التكرم بالمساعدة قدر الامكان من خلال الاجابة الدقيقة على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بان جميع البيانات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمود الوردیان

المبحث الاول: يوجد في هذا المبحث مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مؤسستكم لمفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة، من فضلك ضع علامة (X) امام الخيار المناسب.

اولا: التركيز على الزبائن		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تعتقد ادارة المؤسسة ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبون					
2	تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن بالاستجابة لمتطلباتهم					
3	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.					
4	تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن عبر الدراسات المسحية.					
5	تتم الاستجابة بسرعة في التعامل مع مشكلات الزبائن.					
6	يتم الخروج على الروتين بما يخدم الزبائن					
7	يوجد الية اتصال ما بين المؤسسة والزبون.					
ثانيا: التزام الادارة العليا بالجودة						
1	تعتمد المؤسسة الجودة الشاملة أساسا لإدارتها.					
2	تعمل الادارة على نشر ثقافة الجودة في كافة المستويات الوظيفية.					
3	تعمل الادارة جاهدة كي تكون خدمات الشركة متميزة.					
4	تؤمن الادارة بان الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير اعمالها.					
5	تعمل الادارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.					
ثالثا: التحسين المستمر						
1	تحرص الادارة على التحسين المستمر في نظام الانتاج والخدمة من اجل تحسين جودة المنتج.					
2	تعتمد المؤسسة منهجية علمية متكاملة في تحسين الجودة.					

3	تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة للتحسين من الجودة.				
4	تتظر الادارة الى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزء من ادارة الجودة الشاملة.				
5	يتم الاعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق بما يستجيب لتوقعات الزبائن.				
6	تأخذ المؤسسة تحليل العلاقة مع الزبائن أساسا في قراراتها.				
7	يتم التواصل بين مختلف اقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين منتج او خدمة جديدة.				
رابعا: النظم الادارية					
1	تمتاز الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود أنظمة واضحة وصريحة.				
2	يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم خاص لادارة الجودة.				
3	يشارك العاملون في وضع واعداد خطط تحسين الجودة.				
4	يوجد دائرة او قسم يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.				
5	توجد تعليمات ولوائح توضح دور كل موظف في تحقيق اهداف المؤسسة.				
6	يتم التعامل مع الانظمة الداخلية للمؤسسة بمرونة تساعد على التطوير وفقا للتغيرات التي قد تحدث.				
7	يجري تقييم رؤساء اقسام المؤسسة على اساس مدى جودة خدماتهم المقدمة.				
خامسا: الاجراءات التشغيلية(كفاءة العمليات)					
1	التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق تفعيل أنظمة الإشراف والمراقبة.				
2	تعتمد الشركة معايير الجودة في علاقتها مع الموردين.				
3	تعتمد المؤسسة المطابقة كأساس في تحليل النتائج.				
4	تتخذ الإجراءات التصحيحية في المؤسسة على ضوء عمليات المطابقة.				

المبحث الثاني: يوجد في هذا المبحث مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بالمزايا التنافسية الخاصة بمؤسستكم، من فضلك ضع علامة (X) امام الخيار المناسب.

معارض / شدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	للوصول الى ميزة التكلفة الاقل تقوم شركتكم ب
					1 خفض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات الى اقصى حد.
					2 تحقيق إنتاجية أعلى.
					3 انخفاض تكاليف تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها
					4 تقليص وتوفير الوقت الضائع في اعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة.
					5 التوظيف الامثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.
					6 زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين.
					7 زيادة الحصة السوقية.
					8 تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية اكبر.
					9 كشف اوجه القصور في بدايتها.
					10 فتح أسواق محلية جديدة.
					11 ضبط فعلي لعناصر الانتاج.
					12 تحسين اساليب حساب التكلفة.
					13 تقليل تكاليف التخزين الى حدها الادنى.
					14 تبسيط وتسهيل الاجراءات والغاء الانشطة غير الضرورية.

					للوصول الى ميزة التميز تعمل مؤسستكم على:
					1 جودة الانتاج والتصميم بما يحقق جاذبية المنتج.
					2 تقديم مستوى متميز من الخدمة للزبائن.
					3 التحسين المستمر في الجودة.
					4 مراقبة المنتجات وفحصها قبل نزولها الى الأسواق.
					5 تحديد أسباب حدوث الانحراف او المعيب.

6	تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحراف.				
7	زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.				
8	توفير منتجاتها بأشكال واحجام مختلفة بناء على رغبات المشترين.				
9	استحداث تصاميم جديدة للمنتجات بهدف تمييزها عن المنافسين.				
10	اصبح ابتكار منتجات جديدة يحتل مكانة بارزة في اولويات المؤسسة.				
11	التطوير الدائم لنظام الانتاج والخدمة.				
12	خلق واكتشاف منتجات وخدمات جديدة.				
13	تأمين فرص الابداع والمبادرة عبر إشراك العاملين.				
14	تمييز السلعة والخدمة المقدمة للزبون عما يقدمه الآخرون.				

دمتم بخير

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1.2	اهداف ادارة الجودة الشاملة.....	13
2.2	الاسس العامة لبناء ميزة تنافسية.....	39
1.4	رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين حول سؤال المقابلة الاول.....	95
2.4	رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين حول سؤال المقابلة الثاني.....	100
3.4	رسم بياني يوضح اجابات المبحوثين حول سؤال المقابلة الرابع.....	101

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الفصل الثاني :		
1.2	الفرق بين الجودة الشاملة والايزو	30
2.2	اهم المؤشرات الاقتصادية لانشطة الصناعة	44
3.2	عدد المشتغلين في أنشطة الصناعة حسب النشاط الصناعي	45
الفصل الثالث :		
1.3	مقياس ليكارت الخماسي	60
2.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور التركيز على الزبائن	66
3.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور التحسين المستمر	67
4.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور النظم الادارية	67
5.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور الجراءات التشغيلية	68
6.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ميزة التكلفة الاقل	68
7.3	حساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور ميزة التميز	69
8.3	نتائج معامل كرونباخ الفا لثبات اداة الدراسة	70
الفصل الرابع :		
1.4	مفتاح المتوسطات الحسابية	71
2.4	تحليل فقرات المحور الاول التركيز على الزبائن	72
3.4	تحليل فقرات المحور الثاني التحسين المستمر	74
4.4	تحليل فقرات المحور الثالث النظم الادارية	77

79	تحليل فقرات المحور الرابع الاجراءات التشغيلية.....	5.4
80	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغيرات نظام ادارة الجودة الشاملة.....	6.4
82	تحليل فقرات المحور الاول " ميزة التكلفة الاقل".....	7.4
86	تحليل فقرات المحور الثاني "ميزة التميز".....	8.4
88	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور المزايا التنافسية.....	9.4
89	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير التركيز على الزبائن والميزة التنافسية	10.4
91	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير التزام الادارة العليا بالجودة والميزة التنافسية	11.4
92	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير التحسين المستمر والميزة التنافسية	12.4
93	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير النظم الادارية والميزة التنافسية	13.4
94	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير الاجراءات التشغيلية والميزة التنافسية	14.4
98	اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثالث.....	15.4
101	اجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الخامس.....	16.4

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	الاقرار.....	أ
ب	الاهداء.....	ب
ت	شكر وعرفان.....	ت
ث	مصطلحات ومفاهيم.....	ث
ح	ملخص الدراسة بالعربية.....	ح
د	ملخص الدراسة بالانجليزية.....	د
1	الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مبررات الدراسة.....	3
3.1	مشكلة الدراسة.....	4
4.1	أهمية الدراسة.....	4
5.1	أهداف الدراسة.....	5
6.1	أسئلة الدراسة.....	5
7.1	متغيرات الدراسة.....	6
8.1	هيكلية الدراسة.....	6

9	 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
7	 مقدمة	1.2
7	 ادارة الجودة الشاملة	2.2
8	 تعريف الجودة الشاملة	1.2.2
9	 التطور التاريخي لمفهوم الجودة	2.2.2
12	 اهداف ادارة الجودة الشاملة	3.2.2
13	 اهمية ادارة الجودة الشاملة	4.2.2
16	 رواد ادارة الجودة الشاملة	5.2.2
19	 مبادئ ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة	6.2.2
21	 متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	7.2.2
23	 تكاليف الجودة	8.2.2
24	 مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة	9.2.2
25	 مقومات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	10.2.2
26	 الازخاء الشائعة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	11.2.2
28	 علاقة ادارة الجودة الشاملة بشهادة الجودة العالمية الايزو	12.2.2
28	 اهمية تطبيق معايير الايزو ومجالات تطبيقه	13.2.2
29	 كيفية الحصول على شهادة الايزو	14.2.2
30	 الفرق بين الايزو وادارة الجودة الشاملة	15.2.2
31	 خلاصة البحث	16.2.2
32	 الميزة التنافسية	3.2

32	تعريف الميزة التنافسية.....	1.3.2
33	انواع الميزة التنافسية.....	2.3.2
33	ميزة التكلفة الاقل.....	
34	ميزة التميز.....	
35	خصائص الميزة التنافسية.....	3.3.2
36	الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها	4.3.2
37	مظاهر الميزة التنافسية.....	5.3.2
37	مصادر الميزة التنافسية.....	6.3.2
38	الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	7.3.2
39	اسس بناء الميزة التنافسية.....	8.3.2
41	استمرارية الميزة التنافسية.....	9.3.2
42	خلاصة المبحث.....	10.3.2
43	القطاع الصناعي في فلسطين.....	4.2
43	واقع القطاع الصناعي الفلسطيني.....	1.4.2
45	معوقات القطاع الصناعي.....	2.4.2
45	المعوقات الناتجة عن سياسات الاحتلال الاسرائيلي.....	
46	المعوقات الذاتية.....	
49	الدراسات السابقة.....	5.2
49	دراسات تناولت الجودة الشاملة.....	1.5.2

54	دراسات تناولت الميزة التنافسية.....	2.5.2
57	الدراسات الاجنبية.....	3.5.2
59	ما تضيفه الدراسة الحالية.....	4.5.2
60	الفصل الثالث: اجراءات الدراسة.....	
60	منهجية الدراسة.....	1.3
61	مصادر جمع البيانات.....	2.3
61	اداة الدراسة.....	3.3
61	الاستبانة.....	1.3.3
62	المقابلة.....	2.3.3
63	مجتمع الدراسة.....	4.3
63	عينة الدراسة.....	5.3
64	حدود الدراسة.....	6.3
64	محددات الدراسة.....	7.3
64	صدق وثبات الاستبانة.....	8.3
64	صدق المحكمين.....	1.8.3
65	صدق اداة الدراسة.....	2.8.3
70	ثبات اداة الدراسة.....	3.8.3
70	المعالجات الاحصائية.....	9.3

71		الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
71		1.4 عرض وتحليل بيانات الاستبانة
72		2.4 تحليل محاور الجزء الاول "ادارة الجودة الشاملة"
72		1.2.4 تحليل فقرات المحور الاول "الركيز على الزبائن"
74		2.2.4 تحليل فقرات المحور الثاني "التحسين المستمر"
77		3.2.4 تحليل فقرات المحور الثالث "النظم الادارية"
79		4.2.4 تحليل فقرات المحور الرابع "الاجراءات التشغيلية"
81		3.4 تحليل محاور الجزء الثاني "المزايا التنافسية"
81		1.3.4 تحليل فقرات المحور الاول "ميزة التكلفة الاقل"
85		2.3.4 تحليل فقرات المحور الثاني "ميزة التميز"
88		4.4 اختبار اسئلة الدراسة
94		5.4 المقابلة
94		1.5.4 تحليل اجابات المقابلة
102		الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات
102		1.5 الاستنتاجات
104		2.5 المقترحات
104		1.2.5 على صعيد الجهات الحكومية
104		2.2.5 على صعيد المنشآت الصناعية
105		3.2.5 على صعيد المستهلكين
106		3.5 دراسات مقترحة

107	المراجع
112	الملاحق
119	فهرس الاشكال
120	فهرس الجداول
122	فهرس المحتويات