

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية

دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف

The impact of Total Quality Management on the Competitiveness of Industrial Enterprises Case Study of the Industrial Enterprise for Carpentry and Wooden Achievements Beni Saf

د. بن مسعود نصر الدين¹، بلحرزي زينب²

¹ المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت (الجزائر)، bennas0383@gmail.com

² المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت (الجزائر)، zinebbelharizi@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يمس جميع عمليات المؤسسة من أجل تحسينها، من خلال التحسيد الفعلي لأبعادها واستثمار كافة طاقات الموارد البشرية لرفع مستوى جودة المنتجات، تلبية لاحتياجات ورغبات العملاء، بحيث يساهم ذلك في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من إدارة الجودة الشاملة وأبعادها على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، قدرة تنافسية، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات صناعية

تصنيفات JEL : L15، L0

Abstract:

The aim of this study is to clarify the impact of Total Quality Management on the competitiveness of the industrial enterprise for Carpentry and Wooden Achievements in Beni Saf, as Total Quality Management is an administrative approach that affects all the operations of the enterprise in order to improve it through actualization of its dimensions and investment of all human resources, to increase the quality of products to meet the needs of customers, thus contributing to improving the competitiveness of the industrial enterprise. Finally the study

concluded that there is a positive impact of Total Quality Management and its dimensions on the competitiveness of the industrial enterprise under study.

Keywords: Total Quality Management; Competitiveness; Dimensions of TQM; Industrial enterprise .

JEL Classification Codes: L15; L0

1. مقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي ومع كل ما أفرزته ظاهرة العولمة، أصبح العالم يواجه تحدي كبير نتج عنه ازدياد في المنافسة العالمية خاصة بعد الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة بالإضافة إلى ظهور المنظمة الدولية للتقييس ISO، الأمر الذي أصبح لزاماً على المؤسسات السعي نحو المحافظة على استمراريته من خلال تحسين أدائها وتطوير منتجاتها وخدماتها للوصول إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي. وبناءاً على ذلك تم تبني فلسفة وممارسة إدارية جديدة تمثلت في إدارة الجودة الشاملة التي تسعى لتحقيق هدف التميز في الجودة لدى المؤسسات الصناعية والتفوق على المنافسين، بعدما كان جُل اهتمامها نحو هدف تخفيض تكاليف الإنتاج.

فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوب إداري فعال تستطيع المؤسسات من خلاله تعزيز تنافسيتها، وذلك عن طريق استثمار جهود جميع أفراد المؤسسة، والتطوير المستمر لجميع العمليات، والتركيز على متطلبات العملاء وتوقعاته المستقبلية من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعاتهم، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة بأفضل الطرق وبأقل الجهود والتكاليف.

● إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق يمكننا طرح اشكالية الدراسة التالية:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية؟

● فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للتجارة والانجازات الخشبية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية السّت التالية:

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية
-دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية بني صاف -

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء القيادة في الإدارة العليا على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التحسين المستمر على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على العاملين على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على العملاء على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التركيز على الموردين على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية.

● أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تسليط الضوء على أسلوب إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية في دعم القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، ومدخل استراتيجي يسعى لتحسن جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء وضمن ولائهم، كما تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة وكل من أبعادها على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية بني صاف.

● منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحديد المفاهيم الواردة في البحث من مفهوم لإدارة الجودة الشاملة، أبعادها، والقدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، وكما تم أيضا الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانبجارات الخشبية بني صاف عن طريق تشخيص مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية بالمؤسسة.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

فقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة نظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال. فقد عرفها Crosby على أنها الطريقة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا. (يجي برويقات، 2009، ص 49)

فمفهوم الجودة الشاملة بدأ كإستراتيجية أعمال، بحيث تم استخدام العناصر الفردية للمفهوم مثل بناء الفريق، وأدوات حل المشكلات، والتحكم في العمليات الإحصائية، وتصميم التجارب، وخدمة العملاء، ووثائق المعالجة من قبل بعض المؤسسات لسنوات. وعليه إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والهدف هو رضا العملاء. (Omachonu, Ross, 2004, p 3)

فيمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعد نتوجبا لتسلسل هرمي لتعريفات الجودة: (Dahlgard et al, 2002, p 16)

1- الجودة هي تلبية توقعات العملاء باستمرار.

2- الجودة الشاملة هي تحقيق الجودة بتكلفة منخفضة.

3- إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال مشاركة الجميع.

كما يصفها آخرون على أنها ثقافة مشتركة تختص بزيادة رضا الزبون بواسطة التحسين المستمر، يكون فيها الأفراد فيها كعناصر فاعلة في المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تعبر عن ثقافة أكثر منها مجرد أسلوب إداري أو فلسفة إدارية أو أسلوب للتحسين المستمر، حيث يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبر عن اقتناع الأفراد ومواقفهم تجاه مشاركتهم في عملية التحسين المستمر بالاستخدام المبدع للأساليب الإدارية

الكمية والكيفية، بهدف الاستجابة لتطلعات الزبائن. (خليل، 2016، ص 6)

وكخلاصة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي أسلوب إداري وفلسفة فكرية متكاملة تعمل على تحسين الجودة بشكل مستمر على مستوى جميع عمليات المؤسسة من أجل تحقيق توقعات واحتياجات العملاء، وبالاعتماد على الأدوات الاحصائية ومختلف الموارد وأحسن الطرق الأقل تكلفة، وبمشاركة جميع عمال المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد اتفق العديد من الباحثين والكتاب على عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة تمثل مبادئها، ويمكن توضيح أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي: ويعد مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وانجاز أهداف المؤسسة، وتعديل الخطة الاستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات للتوجه نحو أهداف الجودة. (هاملي، 2017، ص 28)
- القيادة في الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الواضح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها، والذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة. (وهاي، 2017، ص 30)
- التركيز على العملاء: يعد التركيز على العملاء الهدف الذي تسعى له المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق رضا الزبون وتوفير السلع والخدمات التي تلي احتياجاتهم وتعزز من رغبتهم في استخدام السلعة أو الخدمة. (سعيد حسن، 2017، ص 14-15)
- التحسين المستمر: إن عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للمنتجات والخدمات باتت من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في طريقة أو أسلوب الأفراد العاملين في ترجمة عملهم، الأمر الذي يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل. (الطائي، قاسم، 2013، ص 255)

- التركيز على الكمية: يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المؤسسات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليص فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي، ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة. (هاملي، 2017، ص 31)
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. (وهاي، 2017، ص 30)
- التركيز على العاملين: يعد العنصر البشري أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، لأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم. (لعشعاشي، 2011، ص 36)
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية. (لعشعاشي، 2011، ص 36)

3.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالمنظمة الدولية للتقييس (ISO)

الإيزو (ISO) هي المنظمة العالمية للتقييس International for Standardization Organization وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، ولقد جاء نظام الإيزو في أعقاب تحرير التجارة الدولية التي تطلبت من جملة المتطلبات نظاما موحدًا، أو مقبولا من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة أي التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد. (صولح، 2015، ص 71-72)

لقد حدث خلط بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للتقييس، حيث اعتقد أنهما يعينان نفس الشيء، وأنه يمكن اعتبارهما نظامان مترادفان ومتطابقان، في حين أن هنالك اختلاف وتكامل بينهما في نفس الوقت، فالاختلاف يبرز في هدف المؤسسة من تطبيق كل منهما، فإن كان هدفها الشهادة فقط ستطبق مواصفات الإيزو 9000 التي تتضمن مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة، أما إذا كان هدفها إرضاء العميل فإنها ستنتهج مدخل إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من أن

مواصفات الإيزو 9000 و2000 تهدف إلى ارضاء العميل أيضا، لكن عندما تكون الشهادة الهدف الأول ستسعى إلى خلق محيط يكون فيه رضا العميل في المرتبة الأولى، إضافة إلى اختلاف آخر وهو أنه يمكن تطبيق نظام الإيزو على جزء من المؤسسة، لكن نظام إدارة الجودة الشاملة يجب أن يطبق في كل جوانب ومستويات المؤسسة. (بيجاوي، ص 31-32)

أما التشابه فيمكن للمؤسسة أن تحصل على أهدافها وغاياتها بطريقة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو بالحصول على شهادة الإيزو 9000. وأما التكامل فيمكن في حصول المؤسسة على الجودة الشاملة أو على شهادة الإيزو 9001 بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيق النظامين مع سيؤدي حتما إلى تطوير العمل وتحسين الانتاجية وبالتالي جعلها قادرة على المنافسة المحلية والعالمية.

3. إدارة الجودة الشاملة كأداة لدعم القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية:

1.3 ماهية القدرة التنافسية:

يرى Porter أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المؤسسة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا. (عافت النويران، 2017، ص 122)

فالقدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة والتي لا تستطيع المؤسسات المنافسة تطوير مثلها، وإن المؤسسة التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة ولديها قدرات تسويقية جيدة، وقدرة على الدخول للأسواق العالمية سيزيد من قدرتها التنافسية. (عافت النويران، 2017، ص 122)

2.3 أبعاد القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية:

تتمثل أبعاد القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية فيما يلي:

- تخفيض التكلفة: إن تخفيض التكلفة هدف تسعى جميع المؤسسات إلى بلوغه، وإن اتباعه يتطلب من المؤسسة القيام بدراسة تكلفة الوحدة الواحدة من مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية، بل مقارنتها مع تكلفة المؤسسات المنافسة. (الطائي، 2013، ص 259)
- الانتاجية: وتشير إلى مقياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فهي القدرة على تكوين الناتج باستخدام عناصر الانتاج المحددة، فهي تقيس فاعلية الشركة في تحويل عوامل الانتاج إلى منتجات، فالانتاجية تعد

مؤشرا مهما لأن ارتفاعها يعني انخفاض تكاليف انتاج الوحدة الواحدة وهذا ما يدعم ويعزز من تنافسية المؤسسة. (الوطيفي، صاحب، 2017، ص 133)

- الربحية: هي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة، كما أن الربحية هي مقدار الفرق بين الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من مبيعات السلع والخدمات المقدمة للعملاء وبين النفقات التي تتحملها الشركة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات، بالإضافة إلى نفقات خدمات ما بعد البيع.

- الحصة السوقية: وهي نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بالمبيعات الاجمالية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو المقارنة مع مبيعات المؤسسة المنافسة. (عافت النويران، 2017، ص 123)

- رضا العملاء: وهو إدراك العميل لدرجة فاعلية المؤسسة في تقديم منتجاتها التي تلي احتياجاته ورغباته، فالزيادة في مستويات رضا العميل تؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وتأثيره على نوايا إعادة تكرار الشراء، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال زيادة ربحيتها. (الوطيفي، صاحب، 2017، ص 134)

3.3 دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D.little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض التكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم انتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق. وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. وبالتالي تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص

عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. (العهيبار، 2005، ص 185)

4. الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف

تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية Société Industrielle de Menuiserie et Ouvrages Bois بني صاف، فهي تعد كوحدة فرعية تابعة للمجمع الصناعي للخشب Wood manufacture بالجزائر العاصمة بعدما تم خصخصتها سنة 2016، يتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة الخشب العامة الموجه لإنجاز السكنات والبناءات.

1.4 أداة الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان، فقد تم استهداف العمال الإداريون بالمؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف والذي بلغ عددهم 56 إداري، بحيث وزعت 52 استمارة، في حين تم استرجاع 32 إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة ففهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم وجود خمس امكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة، المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المحيب عن الأسئلة وضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار "غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، وصولا إلى موافق بشدة الذي يعني (5) درجات، ولتحليل إجابات عينة الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، بحيث تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- اختبار alpha de cronbach لمعرفة ثبات عبارات استمارة الاستبيان؛

- التكرارات وذلك لمعرفة تكرار اختيار كل إجابة من الإجابات المقترحة في الاستبيان؛

- النسب المئوية: لتحديد نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛

- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة تركيز إجابات عينة الدراسة حول خيار معين؛

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت في إجابات عينة الدراسة؛

- المدى: ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، بحيث يبين درجة الإستجابة لعبارات ومحاور الإستبيان، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي والذي يحوي خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (4/5=0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل

خيار كالتالي: [1 - 1.8] منخفض جدا

[1.8 - 2.6] منخفض

[2.6 - 3.4] متوسط

[3.4 - 4.2] مرتفعة

[4.2 - 5] مرتفعة جدا

- إختبار التوزيع الطبيعي: من خلال استخدام إختبار Kolmogorov Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

- الإنحدار الخطي: باعتباره أداة احصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات، أي تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل يتمثل في إدارة الجودة الشاملة وأبعادها ومتغير تابع يتمثل في القدرة التنافسية.

2.4 ثبات الاستبيان

من خلال استخدام برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات لإجابات عينة الدراسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 1: ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha de cronbach
محور القيادة في الإدارة العليا	02	0.827
محور التخطيط المستمر	03	0.709
محور التحسين المستمر	02	0.808
محور التركيز على العاملين	03	0.818
محور التركيز على العملاء	02	0.885
محور التركيز على الموردين	03	0.723
محور القدرة التنافسية	05	0.912
جميع محاور الاستبيان	20	0.962

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية
-دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف -

يبين الجدول أعلاه أن معامل الثبات Alpha de Cronbach لجميع عبارات الاستبيان يساوي 96.2% وهي نسبة أعلى من 60%، وبالتالي فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد اذن يوجد ثبات في قيمة المعامل، كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق جذر معامل الثبات والذي يساوي 98% أي يقترب من الواحد، مما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وقياس ما وضعت لقياسه وبالتالي فإنها تفي بأغراض الدراسة.

3.4 دراسة وتحليل عبارات محاور الاستبيان

● تحليل عبارات محاور إدارة الجودة الشاملة:

الجدول 2: يوضح تحليل عبارات المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)

درجة الإستهجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	0.982	3.20	القيادة في الإدارة العليا
متوسطة	0.881	2.96	التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	1.143	2.92	التحسين المستمر
متوسطة	1.099	2.88	التركيز على العاملين
متوسطة	1.261	2.89	التركيز على العملاء
متوسطة	0.968	2.70	التركيز على الموردين
متوسطة	0.914	2.91	محور إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه تحليل محاور إدارة الجودة الشاملة:

- القيادة في الإدارة العليا: بلغت القيادة في الادارة العليا متوسطا حسابيا عاما قدره 3.20 وهو أكبر من المتوسط المعياري، وانحراف معياري عام 0.982، حيث درجة الاستجابة لعينة الدراسة متوسطة، وهذا دليل على الادارة العليا لديها التزام معتبر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفيرها قيادة واضحة لتحسين الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي: بلغ بعد التخطيط الاستراتيجي متوسط حسابي عام قدره 2.96 وهو أقل من المتوسط المعياري، وانحراف معياري قدره 0.881 مما يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية

- العينة، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة وهذا يبين أن الإدارة العليا لديها اهتمام معتبر لعملية التخطيط الاستراتيجي فيما يخص الجودة وتسعى لتحقيق أهداف الجودة ضمن الامكانيات المتاحة.
- التحسين المستمر: نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحسين المستمر قدر بـ 2.92 وبانحراف معياري قدره 1.143، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، وهذا دليل على أن المؤسسة تحاول تحسين أداء عملياتها من خلال تفادي العيوب ممكنة الحدوث.
- التركيز على العاملين: بلغ مؤشر التركيز على العاملين متوسطا حسابيا قدره 2.88 وبانحراف معياري 1.099، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة لديها اهتمام معتبر بعمالها، بحيث أنها تحاول تعزيز تركيزها عليهم من خلال تشجيعه على العمل كفريق واحد، وتحديد احتياجات تكوينهم حسب متطلبات العمل.
- التركيز على العملاء: تبين النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده التركيز على العملاء بلغ 2.89 وبانحراف معياري قدره 1.261، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، وهذا دليل على محاولة المؤسسة توفير متطلبات العملاء ومتابعة شكاويهم.
- التركيز على الموردين: بلغ هذا البعد متوسط حسابي قدره 2.70 وبانحراف معياري 0.968 وهذا دليل على تركيز اجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها، بحيث كانت درجة الاستجابة متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى للمحافظة على شراكتها مع مورديها، لكن من جهة أخرى تختار مورديها على أساس السعر بدل الجودة نظرا لامكانياتها المحدودة.
- إدارة الجودة الشاملة: يتبين من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإدارة الجودة الشاملة بلغ 2.91، وبانحراف معياري قدره 0.914 وهذا يعني تركيز اجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لديها تطبيق معتبر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يخص التحسين المستمر والتركيز على العاملين، بالإضافة إلى التركيز على العملاء، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توجه تعليماتها للعمال من أجل تطبيقها دون تشجيعهم على تقديم مقترحاتهم، فقط تحاول تطبيق نشاطها الرئيسي في انتاج منتوجها وتتفادى حدوث أي عيوب ممكنة، مما يعني أن مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة متوسط.

● تحليل عبارات محور القدرة التنافسية

الجدول 3: يوضح تحليل عبارات المحور الثاني (القدرة التنافسية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
16	تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليفها بما لا يؤثر على جودة منتجاتها.	2.50	1.047	منخفضة
17	تعمل المؤسسة على زيادة معدلات الانتاجية الكلية للمؤسسة.	3.13	1.100	متوسطة
18	تسعى المؤسسة على زيادة معدلات الربحية على المدى الطويل.	2.94	1.134	متوسطة
19	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية والحفاظة عليها باستمرار.	2.87	1.314	متوسطة
20	منتجات المؤسسة تلي حاجات ورغبات العملاء بشكل يميزها عن المنافسين.	2.91	1.329	متوسطة
مجموع عبارات القدرة التنافسية		2.86	1.023	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج محور القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.86 وهو أقل من المتوسط المعياري 3 باعتبار أن اجابات عينة الدراسة تميل إلى غير الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.023، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، بحيث بلغت العبارة 17 أعلى متوسط حسابي قدره 3.13 وانحراف معياري 1.1 وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول زيادة معدلات انتاجيتها، في حين أن العبارة 16 حققت أقل متوسط حسابي والذي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري 1.047، فكانت درجة الاستجابة منخفضة، مما يدل على أن القدرة التنافسية للمؤسسة متوسطة وذلك نظرا إلى أن المؤسسة ليس لديها منافسين باعتبارها فرع منتمية لمجمع الخشب المتواجد بالعاصمة، وأن جميع الفروع تعمل بشكل متكامل لتلبية متطلبات العملاء، وبالتالي فإن المؤسسة فقط تعمل على زيادة معدلات انتاجيتها ومعدلات الربحية.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا نقوم باختبار **Kolmogorov Smirnov** وهو اختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وحسب هذا الاختبار لا بد من أن تكون القيمة الاحتمالية **sig** أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالاعتماد على برنامج **SPSS** تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 4: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة z المحسوبة	المحاور
0.253	1.016	محور إدارة الجودة الشاملة
0.065	1.309	محور القدرة التنافسية
0.236	1.033	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لكافة المحاور (محور إدارة الجودة الشاملة، محور القدرة التنافسية، جميع المحاور) أكبر من من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات للإجابة على فرضيات الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

● اختبار الفرضية الرئيسية: لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والإنجازات الخشبية، تم اختبار الفرضية التالية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والإنجازات الخشبية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والإنجازات الخشبية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

للإجابة على الفرضية الرئيسية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار إدارة الجودة الشاملة

كمتغيرٍ مستقل، والقدرة التنافسية كمتغيرٍ تابع. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 5: نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.930	0.089		0.027	الجزء الثابت	القدرة التنافسية	0.759	0.871
0.000	9.714	0.871	0.975	إدارة الجودة الشاملة			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (القدرة

التنافسية) والمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية
-دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف -

87.1%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يفسر 75.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة التنافسية).

كما يشير الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير إدارة الجودة الشاملة والمتغير القدرة التنافسية، حيث بلغ معامل انحدار إدارة الجودة الشاملة 0.975 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.975 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة ومتغير القدرة التنافسية:

$$Y = 0.027 + 0.975 X1$$

● اختبار الفرضيات الفرعية: لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية، تم اختبار ستة فرضيات فرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والقدرة التنافسية كمتغير تابع. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

للإجابة على الفرضيات الفرعية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والقدرة التنافسية كمتغير تابع. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على القدرة

التنافسية

المتغير التابع: القدرة التنافسية					الأبعاد
مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	
0.007	2.918	0.490	0.221	0.470	القيادة في الإدارة العليا
0.000	6.102	0.864	0.554	0.744	التخطيط الاستراتيجي
0.000	6.633	0.690	0.595	0.771	التحسين المستمر
0.000	8.643	0.786	0.713	0.845	التركيز على العاملين
0.000	9.464	0.702	0.749	0.866	التركيز على العملاء

0.000	7.257	0.843	0.637	0.798	التركيز على الموردین
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه يوضح تأثير كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة فكانت النتائج كالتالي:

- بعد القيادة في الإدارة العليا: يبين الجدول أعلاه أن درجة الارتباط بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (القيادة في الإدارة العليا) هي درجة ارتباط معتبرة والتي تساوي 47%، كما يشير الجدول أن معامل انحدار القيادة في الإدارة العليا بلغ 0.49 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة في الإدارة العليا) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.49 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعد القيادة في الإدارة العليا على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الحشبية عند 0.05.
- بعد التخطيط الاستراتيجي: نلاحظ أن قيمة درجة الارتباط قوية بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والتي تساوي 74.4%، كما يشير الجدول أن معامل انحدار التخطيط الاستراتيجي بلغ 0.864 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.864 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعد التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الحشبية عند 0.05.
- بعد التحسين المستمر: يبين الجدول أعلاه أن درجة الارتباط قوية بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (التحسين المستمر)، والتي تساوي 77.1%، كما يشير الجدول أن معامل انحدار التحسين المستمر بلغ 0.69 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحسين المستمر) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.69 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية
-دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف -

نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التحسين المستمر على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية عند 0.05.

- بعده التركيز على العاملين: يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 84.5% بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (التركيز على العاملين)، كما يشير الجدول أن معامل انحدار التركيز على العاملين بلغ 0.786 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التركيز على العاملين) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.786 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التركيز على العاملين على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية عند 0.05.

- بعده التركيز على العملاء: يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (التركيز على العملاء) تساوي 86.6%، وهي درجة ارتباط قوية، كما يشير الجدول أن معامل انحدار التركيز على العملاء بلغ 0.702 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التركيز على العملاء) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.702 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التركيز على العملاء على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية عند 0.05.

- بعده التركيز على الموردين: الجدول يبين أن درجة الارتباط قوية بين المتغير التابع (القدرة التنافسية) والمتغير المستقل (التركيز على الموردين) والتي تساوي 79.8%، كما يشير الجدول أن معامل انحدار التركيز على الموردين بلغ 0.843 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التركيز على الموردين) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.843 في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التركيز على الموردين على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية عند 0.05.

6.4 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والأنجازات الخشبية عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية نسبة 97.5% وهي نسبة مرتفعة، وهذا دليل على أن المؤسسة الصناعية للنجارة والأنجازات الخشبية تسعى جاهدة لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة من أجل تعزيز تنافسيتها، رغم أنها لا تملك شهادة الإيزو إلا أنها تحاول التحسين المستمر لمنتجاتها وتلبية مختلف متطلبات العملاء مما يؤثر إيجابيا على تنافسيتها.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده القيادة في الإدارة العليا على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية عند مستوى معنوية 0.05، بحيث أن المؤسسة تسعى إلى توفير قيادة واضحة من أجل المحافظة على بيئة مشجعة لتحسين الجودة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التخطيط الاستراتيجي على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية عند مستوى معنوية $0.05 = \alpha$ ، مما يعني أن عملية التخطيط الاستراتيجي لها دور إيجابي في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التحسين المستمر على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل أن عملية التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لبعده التركيز على العاملين على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا دليل على أن الاهتمام بالعمال والعمل كفريق واحد يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده التركيز على العملاء على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للأنجازات الخشبية عند مستوى معنوية 0.05، مما يعني أن تلبية متطلبات ورغبات العملاء له دور إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ايجابي لبعده التركيز على الموردین على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للانجازات الخشبية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا دليل على أن اختيار الموردین ذوي الكفاءة من طرف المؤسسة يتم بشكل مدروس ودقيق، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم يساهم بشكل ايجابي في تنافسية المؤسسة الصناعية للانجازات الخشبية.

5. خاتمة:

لقد تركّز هذا البحث على دراسة إدارة الجودة الشاملة وما لها من أهمية لدى المؤسسات الصناعية، فبعدما كانت إدارة الجودة تركّز على جودة المنتج النهائي من أجل الحصول على سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، أصبحت تركّز على استثمار جميع جهود أفراد المنظمة وبصورة فعّلية في تحقيق الجودة مع الاهتمام بالتحسين المستمر لها بهدف تحقيق رضا العملاء وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة التي تساهم بشكل ايجابي في تعزيز القدرة التنافسية، فالدراسة خلصت في الأخير إلى وجود أثر ايجابي لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف، بالإضافة إلى وجود أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة في الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على العملاء، والتركيز على الموردین) على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية محل الدراسة. فانطلاقاً من النتائج السالفة الذكر ودراستنا التطبيقية ككل نقترح مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي:

- ضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية، وكذلك توضيح أهمية العمل بها كأسلوب إداري يعمل على تقليل التكاليف ويزيد من إنتاجية المؤسسة؛
- رغم محاولة تجسيد المؤسسة الصناعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن لابد لها من السعي الجاد من أجل الحصول على شهادة الايزو باعتبارها مطلباً ومكملاً أساسياً لفعالية أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى أن الشهادة أصبحت مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في ظل اتفاقية التجارة الدولية؛
- التركيز المستمر على تلبية احتياجات ورغبات العملاء باعتباره هدف المؤسسة الأسمى، مع ضرورة متابعة شكاويهم وتقديم الحلول الممكنة؛

- الاهتمام بالموارد البشرية بشكل أساسي، من خلال منحهم الصلاحيات التي تخولهم إلى اتخاذ قرارات سواء تخص أداء عملهم أو مشاركتهم في إيجاد حلول ابداعية لمشاكل الجودة والاستفادة من أفكارهم؛
- ضرورة توفير الادارة العليا قيادة واضحة من أجل المحافظة على بيئة تشجع على تحسين الجودة وزيادة الانتاجية.

6. قائمة المراجع:

-المراجع باللغة العربية :

- كلثوم وهابي ، (2016) محاضرات في إدارة الجودة، مطبوعة في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- سماح صولح، (2014)، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الهام يحيوي، محاضرات إدارة الجودة، مطبوعة في التسويق والاستراتيجية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- عبد الكريم يحي بويقات، (2009)، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- شرقي خليل، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد القادر هاملي، (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- أحمد ابراهيم سعيد حسن، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بسام منيب الطائي، (2013)، إسراء وعد الله قاسم، الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في كلية الحداية الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد 10، ص.ص 243-282.
- مصطفى لعشعاشي، (2011)، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- فلة العيهار، (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ظاهر لفا عافت النويران، (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، ص.ص 117-135.

أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية
-دراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة والانجازات الخشبية بني صاف -

- كامل شكيري الوطيفي، قاسم حاجب صاحب، (2017)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسة الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية / معمل سممت كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد التاسع، العدد 3، ص. ص 120-143.

-المراجع باللغة الأجنبية :

- Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, (2004) , Principles of Total Quality, Third Edition, Library of Congress, CRC Press.
- Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, (2002), Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis Group.