

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي  
الشعبة : علوم اقتصادية      التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان :

**دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر – مستغانم**

تحت اشراف الاستاذة :

\* ملاحي رقية

مقدمة من طرف الطالبة :

\* شوكة امينة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برياطي حسين	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم
مقرا	ملاحي رقية	أستاذة محاضرة "ا"	مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2017-2018

## شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول اله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا اله الا الله وحده  
لا شريك له تعظيما لشانه ونشهد ان سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي الى رضوانه  
صلى الله عليه وعلى اله واصحابه واتباعه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر  
الى الوالدين العزيزين الذين اعانوني وشجعوني على الاستمرار في

مسيرة العلم والنجاح واكمال الدراسة الجامعية والبحث كما أتوجه بالشكر الجزيل الى من

شرفنتني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة " ملاحى رقية " التي لن تكفي حروف

هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير عليا ولتوجيهاتها العلمية التي لاتقدر بثمن والتي

ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل ، كما أتوجه بخالص شكري وتقديري الى  
كل من ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز واتمام هذا العمل.

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه

وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

## اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى :  
الى الوالدين الكريمين حفظهما الله .  
الى عائلتي الكريمة حفظها الله .  
الى الاصدقاء الاحباء الكرام .  
والى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي  
والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية .

## الفهرس

تشكر

اهداء

فهرس

فهرس الاشكال.....I

فهرس الجداول.....II

فهرس الملاحق.....III

مقدمة عامة..... ص 01

## الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تمهيد..... ص 06

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية..... ص 07

المطلب الأول: ماهية الجودة..... ص 07

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة..... ص 12

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... ص 16

المطلب الرابع: ماهية الميزة التنافسية..... ص 18

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية..... ص 28

المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل..... ص 28

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية..... ص 32

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة .....ص 41

خلاصة الفصل ..... ص 47

### الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة RAM Sucre وإدارة الجودة الشاملة بها

تمهيد ..... ص 49

المبحث الأول: تقديم معلومات حول مؤسسة RAM Sucre .....ص 50

المطلب الأول: تقديم مؤسسة RAM Sucre ..... ص 50

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها ..... ص 52

المبحث الثاني: تقييم مؤسسة RAM Sucre وإدارة الجودة الشاملة بها ..... ص 56

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة ..... ص 56

المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة ..... ص 56

خلاصة الفصل الثالث ..... ص 72

خاتمة عامة ..... ص 74

قائمة المراجع ..... ص 77

الملاحق ..... ص 82

قائمة المحتويات ..... ص 84

## فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية	1- I
18	نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة	2- I
20	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	3- I
27	محددات الميزة التنافسية	4- I
29	نموذج الرضا حسب Oliver	5- I
34	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	6- I
38	أنواع القياس المقارن	7- I
44	دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق	8- I
45	العلاقة بين الجودة الشاملة، الإنتاجية والتكاليف	9- I
51	معلومات خاصة بالمؤسسة	1- II
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2- II
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3- II
58	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	4- II
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5- II
60	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6- II
61	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	7- II
62	التحسين المستمر في الانتاج	8- II
63	نظام التقييم الحالي في المؤسسة	9- II
64	الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة في المؤسسة	10- II
65	اهتمام العمال بتطبيق الجودة في المؤسسة	11- II
67	أحسن مؤشر لجودة المنتجات	12- II
66	معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو	13- II
67	المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية	14- II
68	المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها	15- II
69	المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة رام	16- II
70	درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة	17- II

فهرس الجداول :

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1- I	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظها الاساسية	08
2- I	فرص التميز والتفرد	46
1- II	مراحل تطور مؤسسة RAM Sucre	52
2- II	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56
3- II	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	57
4- II	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	58
5- II	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	59
6- II	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	60
7- II	التحسين المستمر في الانتاج	62
8- II	نظام التقييم الحالي في المؤسسة	63
9- II	الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة في المؤسسة	64
10- II	اهتمام العمال بتطبيق الجودة في المؤسسة	65
11- II	السلطة الممنوحة للموظفين لتلبية رغبات العميل	66
12- II	أحسن مؤشر لجودة المنتجات	66
13- II	معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو	68
14- II	المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية	69
15- II	المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها	70
16- II	المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة رام	70

## فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
82	استبيان حول واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة رام سكر - فرع مستغانم	01



مقدمة عامة

## مقدمة عامة

أدى ارتفاع مستويات المنافسة في السوق العالمية إلى تزايد أهمية الجودة بالنسبة إلى المؤسسات مما جعل إدارة الجودة الشاملة تشكل مسألة إدارية أساسية، حتى أن عدد كبير من الشركات بات يطبق إدارة الجودة الشاملة التي تشكل موضوع العديد من الكتب والمقالات وتبدو إدارة الجودة الشاملة على مشارف نهاية القرن العشرين اقرب ما يكون نظام إداري يلقي قبولا واسع النطاق، علما أن هذا المصطلح لم يكن مستخدما منذ عقدين.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية وفي القرار المتخذ والاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي مبتدئا بالمستهلك الخارجي الذي هو جوهر العملية الانتاجية، إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير ابعدها من كونها نظاما يتبع أساليب مرنة ويشكل إجراءات وقرارات حيث أن الالتزام بها في أي منظمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، ومن ثم تطبيقه أي أن أي المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل ، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.

وقد أكدت الأديبات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز ،أهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة وعلى جميع المنظمات.

تمثل جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر العنصر الرئيسي في التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية ، حيث تسعى منظمات الأعمال إلى تحسين وتطوير منتجاتها لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية ،فكثير من المنتجين على المستوى المحلي يعتبرون أن الجودة هي ذات أبعاد وخصائص فنية فقط ، ولكن بالطبع هذا الاعتقاد خاطئ لان للجودة أبعادا إدارية عديدة مكملة للأبعاد الفنية.

## ❖ إشكالية البحث:

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة ان تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وما واقعها في مؤسسة RAM Sucre بمستغانم ؟

- هذه الإشكالية تقودنا الى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالجودة والميزة التنافسية ؟

- ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية ، والى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية ميزتها التنافسية؟

## ❖ فرضيات البحث:

- اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الفاعلية وذلك لضمان نجاحها في السوق.

- ان السعي وراء بناء الميزة التنافسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية محدودة وما زالت في بدايتها.

#### ❖ الدراسات السابقة :

- دراسة سملاي يحضية " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – مدخل الجودة والمعرفة " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2005، حيث طرحت الباحثة الإشكالية التالية :هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة ان يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وصلت الباحثة الى نتيجة مفادها ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي للمعرفة والجودة من اجل تحقيق التكيف ومواكبة التحولات التنافسية المتسارعة.

- دراسة العيهار فلة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ،سنة 2005، وحملت الدراسة عنوان " دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، وعالجت الباحثة الإشكالية التالية : ماهو دور الجودة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ ووصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان الجودة هي مسؤولية الجميع ، مساهمة الجودة في بناء الميزة التنافسية لارتباطها برضا الزبائن ، الجودة يتم تحقيقها قبل واثناء وبعد العملية الإنتاجية.

- دراسة عبد الرحمن بن عنتر " أطروحة دكتوراه تحت عنوان " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، سنة 2004، هدفت الدراسة الى اظهار اهتمام جميع دول العالم بما في ذلك الهيئات الدولية والمحلية بقضايا الإنتاجية والتنافسية التي أصبحت من بين اهم ميادين البحث العلمي والتطبيقي وعليه فلا مناص امان الجزائر سوى ضرورة العمل على تحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها بكل السبل مما سيعمل على رفع القدرة التنافسية للإنتاج الصناعي الجزائري في الخارج.

#### ❖ أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وان على مستوى دراسته والخوض فيه يعدو بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية ، فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القارئ على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشكل تتعلق بالجودة والإنتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى:

- ✓ عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم .
- ✓ محاولة إيجاد صلة وثيقة بين اثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو.

✓ محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات و إضرار جسمية نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

❖ أسباب اختيار هذا الموضوع:

ان اختيار أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع نذكر منها :

-حادثة الموضوع لاسيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال الحديثة

- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع يقينا منا باهميته ، وكذا ميولنا الى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة .

❖ منهج البحث وأدوات الدراسة :

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة او خطأ الفرضيات المتبناه

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري اي في الفصل الأول من خلال المعلومات والمتعلقة بالموضوع ، حيث اعتمدنا على المسح البيئي (الكتب باللغة العربية ، مذكرات التخرج ، ماجستير ودكتوراه.....الخ) ، أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني فاعتمدنا فيه على المنهج الاستقصائي التحليلي في معالجة الحالة التطبيقية لمؤسسة تكرير السكر RAM Sucre بولاية مستغانم كنموذج .

ولالإلمام بالموضوع اعتمدت الدراسة بشكل اساسي على استمارة الاستبيان فقد قمنا بتحليل نتائجها ، بالإضافة الى الدراسة الميدانية للمؤسسة.

❖ تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين كل فصل إلى مبحثين والمبحث الأول إلى أربع مطالب أما المبحث الثاني إلى ثلاث مطالب ونرد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

جاء الفصل الأول كمدخل إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ونستهله بالتعرض في المطلب الأول إلى التطور التاريخي للجودة وتعريفها، أهميتها ، أما المطلب الثاني فيتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مبادئها ، أهميتها ، أهدافها .

أما المطلب الثالث فيتناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المطلب الرابع يتناول ماهية الميزة التنافسية حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم التنافسية وأنواعها بالإضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية ، أنواعها ، خصائصها ، مصادرها ومحدداتها.

في المبحث الثاني تناولنا فيه دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل أما المطلب

الثاني فتطرقنا فيه إلى تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية ، أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

اما الفصل الثاني فخصص لدراسة مؤسسة RAM Sucre بمستغانم اين قسمناه الى مبحثين ، المبحث الاول تمثل في عموميات حول مؤسسة RAM Sucre ويتفرع عنه مطلبين المطلب الاول تم التطرق فيه الى تقديم مؤسسة RAM Sucre اما المطلب الثاني فتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها اما المبحث الثاني فكان عبارة عن تقييم لمؤسسة RAM Sucre وادارة الجودة الشاملة بها ويتفرع هذا المبحث بدوره الى مطلبين بالنسبة للمطلب الاول كان عبارة عن تحديد لمجتمع الدراسة اما المطلب الثاني فقمنا فيه بتحليل نتائج عينة الدراسة .

# الفصل الاول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

و

الميزة التنافسية

**مقدمة الفصل :**

ان التحديات العالمية المعاصرة ( عولمة الاقتصاد ، انتشار تقنية المعلومات ، شبكة المعلومات Internet ، ومنظمة المواصفات العالمية ISO .... الخ ) تحتم على المنظمات الاقتصادية كافة انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث ، سيما وان الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حديث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير ، ومن هذا المنطلق تم اعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية .

**المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية****المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية**

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية****المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً متكاملًا يحدث على اتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار كما يعبر عن توجه عام يسطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

**المطلب الأول: ماهية الجودة**

عندما نسمع أو نفكر في كلمة " جودة " فعادة ما نتوقع منتجاً ممتازاً أو خدمة راقية تلبي رغبتنا لهذا المنتج أو الخدمة مقابل تقديم تضحيات نقدية للحصول عليها.

**الفرع الأول: التطور التاريخي للجودة:**

لقد مرت الجودة بأربع مراحل أساسية وهي:

**1.1.1 مرحلة التفتيش أو الفحص:** في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف لأخطاء وتصحيحها، وأن عملية الفحص تكشف عن الأخطاء أو العيب الذي يحدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

**2.1.1 مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وأن هذه المرحلة هي متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.<sup>1</sup>

**3.1.1 مرحلة تأكيد الجودة:** إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

**4.1.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1986 إلى يومنا هذا:** تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي وتشجع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو"، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، 2005، ص 28

<sup>2</sup>-محمد عبد الفتاح محمد، " إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 194



الجدول رقم (1-1): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظاتها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	+ العشرينيات + الفحص الفني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	+ الثلاثينات / الأربعينيات + أهم الأساليب: العينات الإحصائية + خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	+ مند منتصف الخمسينيات + بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة + القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	+ اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة + الربط بين الربحية والجودة في المنظمات + إدارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية + إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، " إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة " جامعة الجزائر ن مجلة الباحث ،ورقلة ، العدد 06 /2008 ، ص 178

**الفرع الثاني: تعريف الجودة:**

يرجع أصل مفهوم الجودة « QUALITY » إلى الكلمة اللاتينية « QUALIAS » والتي تعني طبيعة الشيء وقديما كانت تعني الدقة والإتقان وقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة ، وفيما يلي تقدم بعض التعاريف التي قدمت لمفهوم الجودة.

**عرف ( Jaran ) الجودة بأنها:** " مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وصدق صفات "1

**يعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر:** إذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا أو مستقبلا 2

**يعرفها (Faignbaum):** "بأنها نتائج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل ورجباته"3

**عرفت المنظمة العالمية للمواصفات (iso) الجودة على أنها:** " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات "4

**الفرع الثالث: أهمية الجودة:**

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة، للعملاء، وللعمال أيضا

**1.3.1 بالنسبة للمستهلك أو العميل:** وذلك لحمايته من الغش والخداع، ولكي يطمئن إلى أن جودة هذا المنتج قد اجتازت مرحلة الفحص والتفتيش في المخبر.

**2.3.1 بالنسبة للمنتج:** بحيث تكسبه الشهرة والسمعة الجيدة والسيطرة والهيمنة على السوق والحفاظ على سلامة الموقف في السوق وضمن حقوق الإنتاج.

**4.3.1 بالنسبة للبلد:** حيث من المؤكد انه ضمان مصلحة المستهلك ومصلحة المنتج سوف يدفع بالصناعة الوطنية مع دعم القدرة والإمكانات التي يتمتع بها هذا البلد في الأسواق المحلية والعالمية 5.

**5.3.1 بالنسبة لسمعة المؤسسة:**

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتبين ذلك من خلال خبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن، فإذا تميزت منتجات المؤسسة

1- محمد عبد الوهاب العزاوي " إدارة الجودة الشاملة "، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 15  
2- محمود عبد الفتاح رضوان " إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق " ، ط1 ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012، ص 14

3- les meilleures pratiques dumangement :au de la performance ;édition d'organisation,3<sup>ème</sup> ·Brilman Jean édition ;paris ;2001,p91

4-Norme internationale ;iso 9000 ;système de management qualité et vocabulaire ;Genève ;2005 ;p7

5- مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حجيم الطائي "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص54.

بجودة منخفضة فبإمكانها تحسين جودة منتوجاتها لكي تحقق لها الشهرة والسمعة الواسعة وتمكنها من المنافسة مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط الممارس أو القطاع.

### 6.3.1 المسؤولية القانونية للجودة:

التزايد باستمرار لعدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتقديم منتجات أو خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، جعل كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن أي ضرر يصيب الزبون عند استعماله لهذه المنتوجات.

### 7.3.1 المنافسة العالمية:

إن التغيرات والسياسات الاقتصادية في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة كلما الحق ذلك الضرر بأرباحها ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد

### 8.3.1 حماية المستهلك:

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، فعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

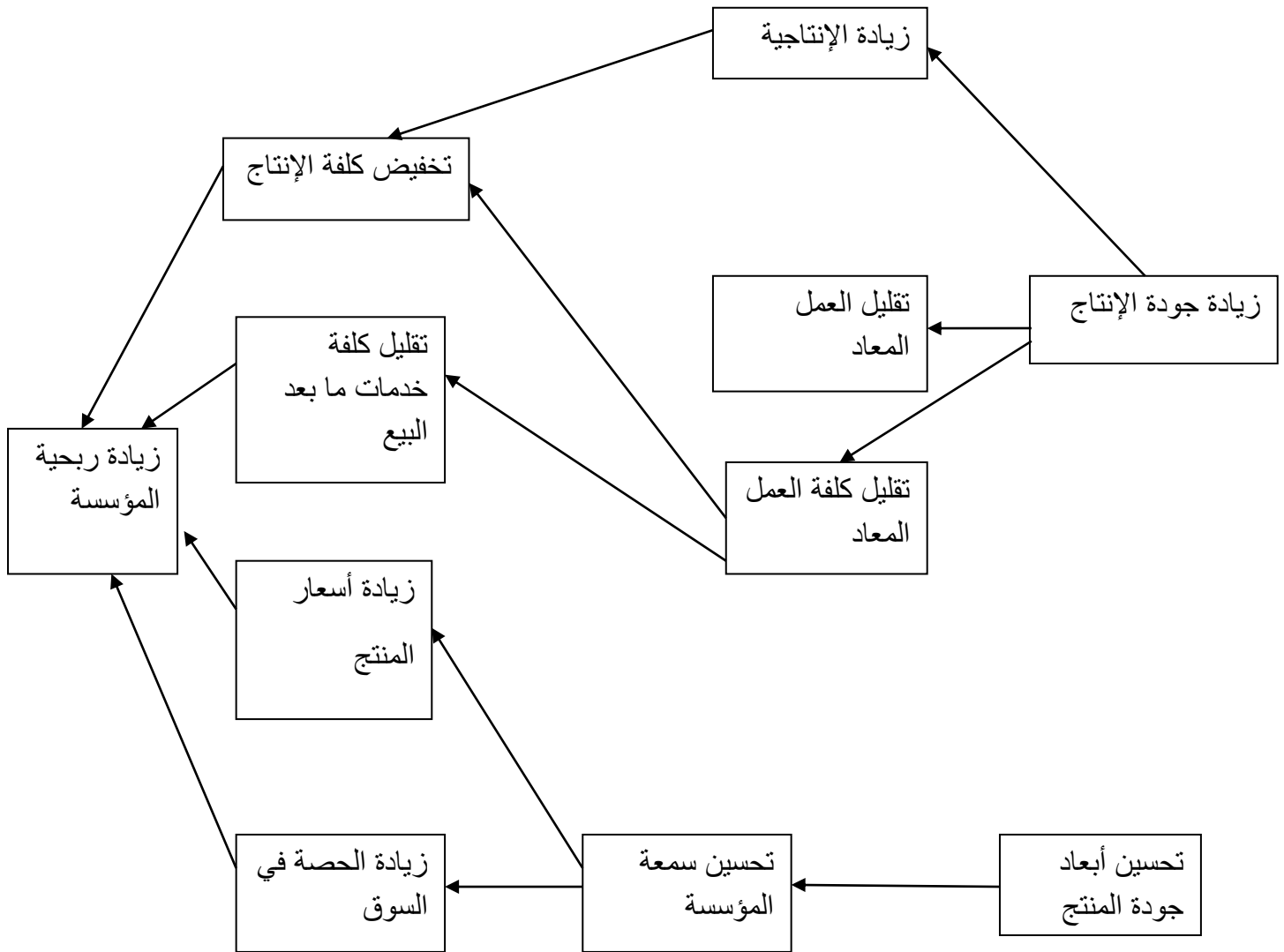
### 9.3.1 التكاليف وحصّة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن النتاج وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة

الشكل الموالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة وتخفيض الكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سابق ،ص31.

الشكل رقم (1-1): تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية.



المصدر: قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000"، مرجع سابق، ص31.

**المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة**

لقيت الجودة الشاملة الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة، كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تداولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث.

**الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

قدمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه" <sup>1</sup>

ويعتبر تعريف إيشيكاوا عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها: "نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي: <sup>2</sup>

- إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التمويل والمواصفات المحددة لذلك

- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف.

عرفها تونكس (TUNKS1992) بأنها: "اشتراك وإلزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته" <sup>3</sup>

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: <sup>4</sup>

**إدارة:** الاستخدام الفعال والكفاء، للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف

**الجودة:** وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.

**الشاملة:** تشمل جميع عناصر العمل ويشترك فيها جميع العاملين.

1- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001، ص31  
2- تنوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر، 2004، ص17.

3- خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2017، ص 75-76.

4- لعلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الرابية، عمان الأردن، 2010، ص 67-68.

**الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

تساعد إدارة ومبادئ الجودة الشاملة للمؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ومن هذه المبادئ:

**1.2.2 التركيز على العميل:** والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة وإنما العميل قد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات أو هم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة<sup>1</sup>).

**2.2.2 التركيز على العمليات:** يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وذلك بالتركيز على عمليات التصميم التنفيذ وتحقيق المنتج، وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

**3.2.2 حشد خبرات القوى العاملة:** تعتبر المكافأة المالية هي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بانثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح

**4.2.2 اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق:** تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما مؤسسيا لحل المشاكل

(كفرص للتحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية<sup>2</sup>

**5.2.2 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.

**6.2.2 التحسين المستمر في الأداء:** لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني (KAIZEN) فان تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات التالية :

<sup>1</sup>- مهدي صالح سمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، عمان الأردن، 2007، ص 64.  
<sup>2</sup>- ديمغ وروبرت هاغستروم ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزقازيق ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، 2016، ص 34-35

- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (processes) ولا يهتم بالنتائج (Results) ، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل .

- إن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية ، التسويقية ، التمويلية الإدارية..... الخ ، فالتحسين لا يقتصر في مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.

- إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين معا <sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

**1.2.3 تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:** اذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

**2.2.3 تحقيق الرضا لدى المستهلكين:** تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجرى تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزعم تقديمه ومرورا بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح.... ويتم وفقا لذلك:

- ✓ الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
- ✓ جذب مستهلكين مرتقبين.
- ✓ تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

**4.2.3 زيادة الفاعلية التنظيمية:** نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بان الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق تحسينا مستمرا بالاتصالات وإشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين وهكذا <sup>2</sup>

كما يرى نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها:<sup>3</sup>

- تحقيق مستوى عال من الجودة.

1- احمد بن عيشاوي " إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية " ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان،الأردن ، ط1، 2013، ص 75

2- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2000، ص83- 84

3قاسم نايف علوان المحياوي ، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات" ، دار الشروق ، عمان ، 2000 ، ص14

- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- تحقيق مرونة أكثر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
- توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- تحقيق التنافس بين المؤسسات.
- التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية.
- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى الزبون.

#### الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.



- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر<sup>1</sup>.

- وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوماً بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة، إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضى لدى العملاء بشكل مستمر، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المؤسسة حالياً مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآتية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها واعتماداً على ما أورد الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:

✓ **دعم وتأييد الإدارة العليا:** إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا وذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح.

✓ **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TMQ والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة.

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع باعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المنظمة.

✓ **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

✓ **التدريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل العاملين في المنظمة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن Kai

<sup>1</sup>- محمد عوض الترتوري ، أغادير يرغفات جويحان ، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،2006، ص37-38.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود ، "إدارة الجودة الشاملة"، 2000، مرجع سابق ، ص 77

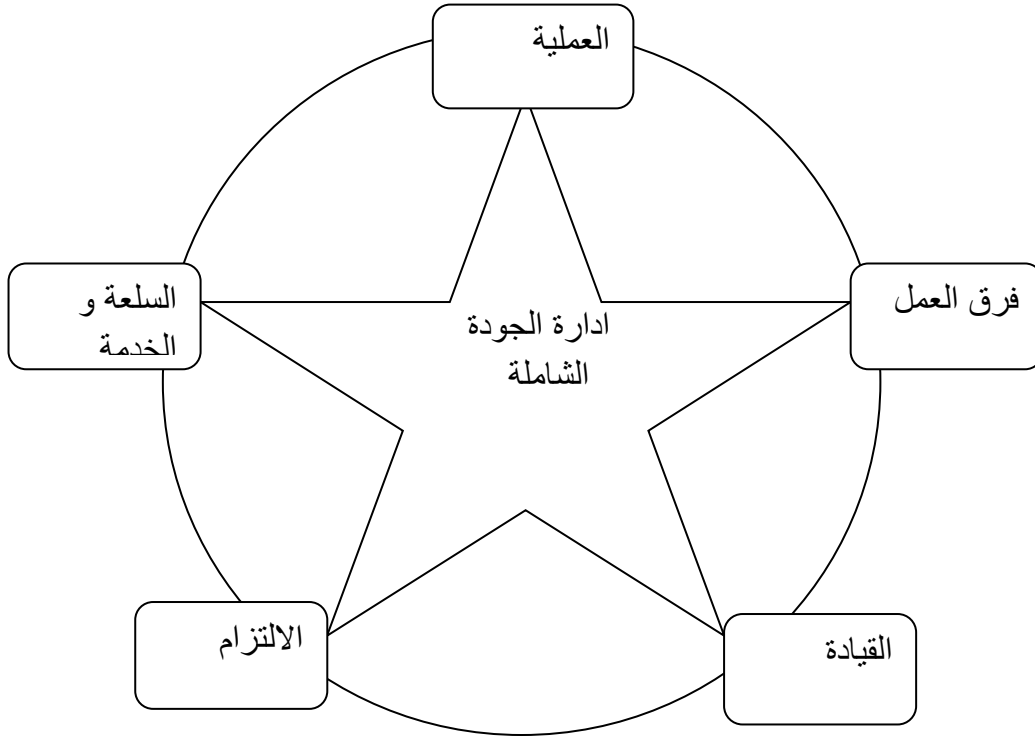
- zen لوصف عملية التحسين المستمر ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري ZORO DEFECT لوصف تلك العملية.<sup>1</sup>
- ✓ الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في انجاز وأداء العمليات والمهام، والذي يسهل القضاء على التفاوت في انجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.<sup>2</sup>
- ✓ تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.
- ✓ المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين.
- ✓ بناء نظام المعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TMQ بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>
- الشكل الموالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 200:9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 104-106.

<sup>2</sup>- محمد مولود غزير، احمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خضير، بسكرة 2016، ص 04.

<sup>3</sup>- محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 29.

الشكل رقم (1-2): نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مهدي صالح السمراي، مرجع سابق، ص 343.

المطلب الرابع: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثروة حقيقية في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي او مواجهة وقتية ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين.

الفرع الأول: التنافسية.

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم تنافسية المؤسسة لذا سنكتفي بتقديم البعض منها حيث:

1.1.4 مفهوم التنافسية :

عرفها فريد النجار بأنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وتوسع وابتكار وتجديد"<sup>1</sup>

وعرفها أيضا على أنها: " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي"<sup>2</sup>

1- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

2- فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 123.

كما يمكننا تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر.<sup>1</sup>

**وفي تعريف آخر للتنافسية فهي تعني:** القدرة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بالتنوع المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

**وهناك من يرى أن المؤسسة تنافسية "** إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها في السوق وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة وبالسرية المطلوبة لعملائها.

#### 2.1.4 أنواع التنافسية :

ميزت اغلب الكتابات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال بين نوعين من التنافسية وهما التنافسية بحسب الموضوع والتنافسية بحسب الزمن.

**1.2.1.4 التنافسية بحسب الموضوع :** يتضمن هذا النوع بدوره صنفين من التنافسية وهما تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.<sup>4</sup>

##### ✓ تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج من العوامل المهمة في تحديد تنافسية المؤسسة، حيث غالبا ما يعتمد على سعر تكلفة إنتاج المنتج كمعيار لقياس تنافسيته، ولكن يبقى هذا المعيار غير كاف لوحده ما دام أن هناك معايير أخرى يمكن استخدامها في تحديد تنافسية المنتج مثل معيار الجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه عند تقييم تنافسية المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير وعدم الاعتماد على معيار واحد.

##### ✓ تنافسية المؤسسة:

يتم تقييم تنافسية المؤسسة استنادا إلى الهوامش التي تحققها المنتجات المختلفة للمؤسسة ومقارنتها بالأعباء الكلية من نفقات عامة ونفقات البحث والتطوير والنفقات المالية .... الخ.

لذا على المؤسسة أن تحرص على أن تكون الهوامش التي تحققها منتجاتها أكبر من الأعباء الإجمالية وبالتالي تحقيق قيمة مضافة في مختلف مستوياتها

#### 2.2.1.4 التنافسية بحسب الزمن :

<sup>1</sup> Jean-Lois Muchielli ،Lacompétitivité : définition ;Indicateurset Déterminants ;site : team.univpris1.fr/teamperso /mucchie/competiritaef, Pdf, 2000, p9.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان ،نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004،ص148.

<sup>3</sup>Jean-Claude Tarondeau. Christine Huttin , « Dictionnaire destratég le D'entreprise » ;édition vulert,paris ;2001,p41.

<sup>4</sup> عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2002،ص11.

ينقسم هذا النوع بدوره إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.<sup>1</sup>

### ✓ التنافسية الملحوظة:

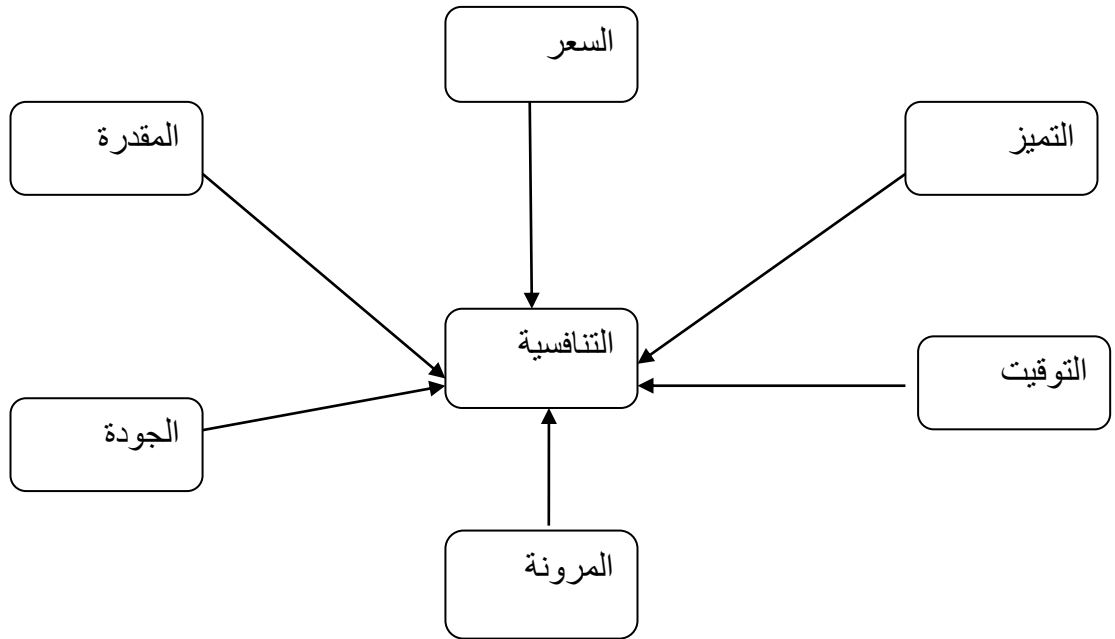
في هذه الحالة يتم الاعتماد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية في تقييم التنافسية، ولكن غالبا ما يكون هذا المعيار مضللا لان هذه النتائج الايجابية قد تكون نتيجة لفرص آنية غير مستدامة استغلتها المؤسسة، بمعنى أن النتائج على المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

### ✓ القدرة التنافسية:

تعبر القدرة التنافسية على الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة والتي تجعلها تتفوق على منافسيها وبالتالي تحقق لها ميزة تنافسية، وتعتبر القدرة التنافسية عامل مهم في نجاح المؤسسة ومواجهة المنافسة وتستند القدرة التنافسية على عدة معايير منها الجودة، السعر، المرونة والوقت.

والشكل الموالي يوضح مختلف السبل التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق القدرة التنافسية.

### الشكل رقم (1-3): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2002، ص30.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسة تنتهج عدة سبل من أجل تحقيق القدرة التنافسية، حيث تعتمد على سياسة تسعير مناسبة من خلال تسعير منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها وذلك بالعمل على تخفيض التكاليف المختلفة المتعلقة بالمنتج، كما تعتمد أيضا على عامل الجودة وبالتالي تحقيق التميز بالمقارنة مع منتجات المنافسين، بالإضافة إلى تحقيق المرونة والاستجابة مع المتغيرات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بكرة، العدد 12، 2007، ص 39.

**الفرع الثاني. الميزة التنافسية:**

تجتهد المنظمة في البيئة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك الى إذا حازت على عناصر تميزها على منافسيها.

**1.2.4 تعريف الميزة التنافسية:**

لقد تباينت التعاريف للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

**يعرفها (M. Porter) بأنها:** تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.

**ويرى Kotler Philip الميزة التنافسية هي:** تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل<sup>2</sup>.

**ويعرفها محسن احمد الخضيرى بأنها:** " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الموارد البشرية."<sup>3</sup>

**ويرى مصطفى محمود أبو بكر:** أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>4</sup>

**2.2.4 أنواع الميزة التنافسية:**

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج وتميزه.

**1.2.2.4 المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية:**

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق القيمة الاقتصادية أكبر من المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي يكتسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

مستوى سعري يتيح أرباحاً عالية كمكافأة أو عائد الابتكار وعندما يزدحم السوق بالمنافسين الذين يتتبعونها ويحذون حذوها، تتحرك المؤسسة المنتجة إلى ابتكار جديد أو ابتكارات عالية وهكذا.

والسؤال الذي يطرح هنا هل أن الميزة التنافسية لها ارتباط بالعنصر الزمني؟

<sup>1</sup> -Michael porter , « L'Avantage Concurrentiel » ;paris ;Dunod ;2000 ;p 08.

<sup>2</sup> - phlip Kotler ;Benard Dunard Duoiset De lphine Manceau « LeMarketing Management 11eme édition ;pearson éducation ;paris ;franse ;2004 ;p265.

<sup>3</sup> - محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 33-34.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 13.

والجواب أن هناك نوعين أساسيين من الميزات التنافسية هي الدائمة والمؤقتة، هذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها بما يلي:

#### ✓ التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية:

والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تمتلكه المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

#### ✓ التنافس غير المميز:

ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون نوعية دائمة ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة قصيرة.

#### 2.2.2.4 حسب تمييز المنتج:

يرى مايكل بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين وهما:

#### ✓ التمييز في التكلفة:

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقابل التكلفة، فقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة من المؤسسات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

✓ التمييز عن طريق الاختلاف أو التفاصيل: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، جودة اعلي، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>3</sup>

#### 3.2.4 خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>4</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

1- طاهر محسن منصور الغالي، وائل الغالي، محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر الطبعة 12، عمان الأردن، 2009، ص309.

2- غسان العتيبي " دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان «إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2008، ص 61.

3- غسان العتيبي، مرجع سابق، ص62.

4- طاهر محسن منصور الغالي، وائل الغالي، محمد صبحي إدريس مرجع سابق، ص 309.

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

-أن تكون مرنة يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

-أن تتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

#### 4.2.4 مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ) هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية للحصول على المصادر النهائية التالية:

##### ✓ الجودة:

تعد جودة المنتجات والخدمات عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العميل، لهذا فان ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

##### ✓ الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

##### ✓ المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المتعددة الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظل التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، ويتطلب منها تسيير أنشطتها، واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي.<sup>1</sup>

##### ✓ التكنولوجيا<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص08.



تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام المعرفة والتكنولوجيات الجديدة والتي تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل

#### ✓ الابتكار:

يعد ابتكار استراتيجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجي مثل دمج التلفزيون والفيديو في جهاز واحد أو تعديل استخدامات المنتج الواحد مثل جعل الساعة أداة لقياس الوقت والنبض وضغط الدم، فضلا عن كونها بوصلة.....الخ.

وقد نجح اليابانيون إلى حد كبير في مجال الابتكار في تقديم منتجات مبتكرة بجودة عالمية مع تحديد مستوى سعري يتيح أرباحا عالية كمكافأة أو عائد الابتكار<sup>2</sup> وعندما يزدحم السوق بالمنافسين الذين يبتاعونها ويحذون حذوها، تتحرك المؤسسة المنتجة إلى ابتكار جديد أو ابتكارات عالية وهكذا<sup>3</sup>

#### 5.2.4 محددات الميزة التنافسية.

يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:<sup>4</sup>

#### ✓ عوامل الإنتاج:

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

نظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهيئات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة في المنافسة في صناعة معينة، لان الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد ان الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفترق لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

#### ✓ أوضاع الطلب المحلي:

1- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص130.

2- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية "نفطال" رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006، ص 74.

3- عيدا لرحمن بن عنتر: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر 201)، ص173.

4- معموري صورية، الشيخ هجيريه «محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، يومي 9-8 نوفمبر 2010، ص 08.

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

#### ✓ الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

#### ✓ استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصراً مهماً في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة يمكن إضافة لهم 1:

#### ✓ دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الإنتاج.

#### ✓ دور الصدفة:

تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه العوامل تكمن في:

-الاختراعات الجديدة.

- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.

- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

- الكوارث الطبيعية.

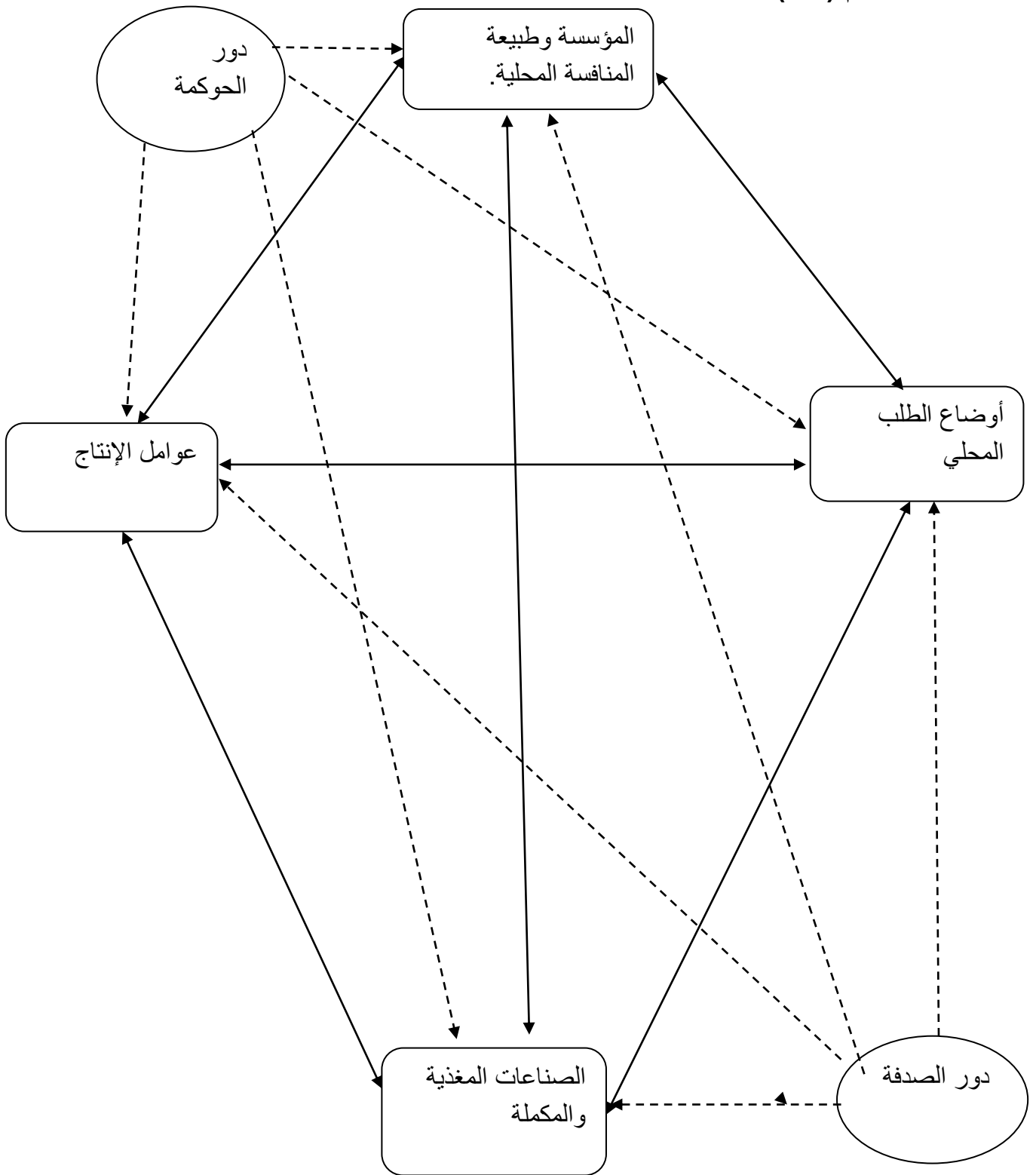
حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

1- نوري منير، "أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العلوم الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04-2005، ص 04.

من خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها "بورتر" قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينهما، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لان الصدفة قد تحدث في شكل فترات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1-4): محددات الميزة التنافسية



**المصدر:** نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص 56.

**المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية.**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة الحديثة، والتي تعتمد على العديد من الطرق والأساليب التي تساهم بشكل كبير في نجاح العديد من المؤسسات العالمية الرائدة في مختلف مجالات الصناعة خاصة في ظل تغير قوانين المنافسة وعولمتها، وانتقال اهتمام المؤسسات من كيفية تحقيق مزايا تنافسية إلى البحث عن طرق تضمن المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

**المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.**

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

**الفرع الأول: مفهوم رضا العميل.**

إن اهتمام المؤسسة بعملائها والاصغاء إليهم وقياس مستوى الرضا لديهم، يمكنها من تطوير جودة خدماتها بما يتوافق مع تطلعات زبائنهم وتوقعاتهم ويمكن توضيح مفهوم رضا العميل على النحو التالي:

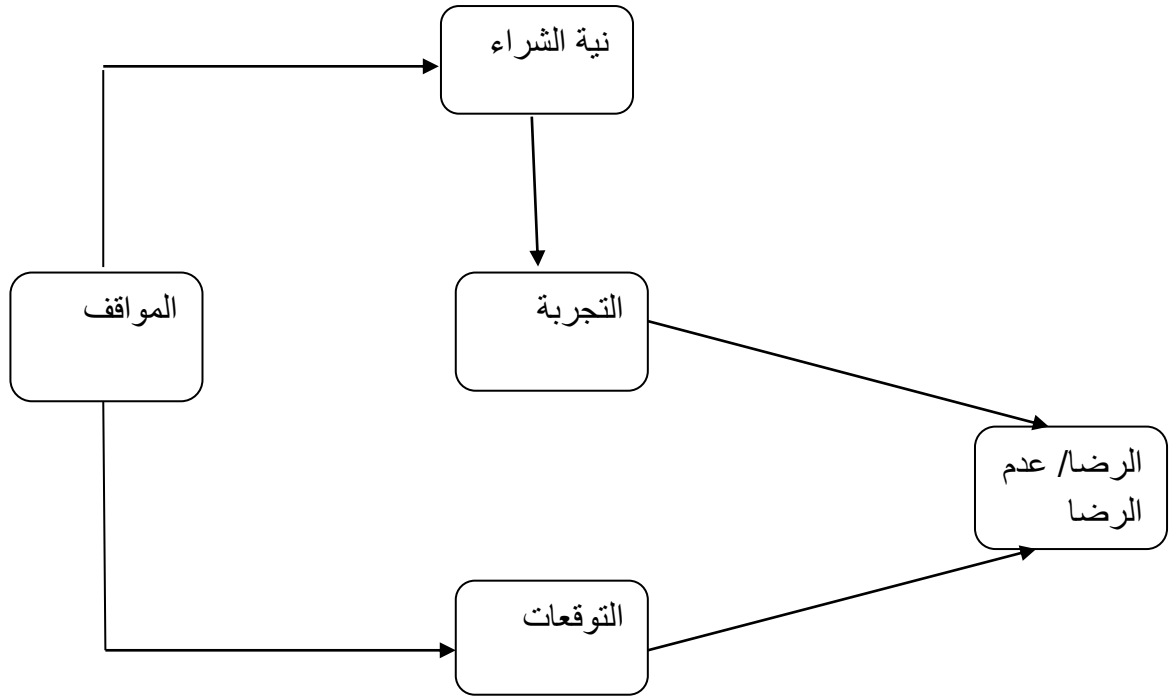
عرف أوليفر الرضا انه: "رد فعل عاطفي يتبع تجربة عدم التأكيد"<sup>1</sup>

**تعريف B.Dubois و Ph.Kotler:** "هو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- جاي كاند ميولي وكوني موك وبيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 238.

<sup>2</sup> - Daniel Ray ; « Mesurer et développer la satisfaction des clients » ; 2eme tirage édiond'organisation ;paris ;2001 ;p22

الشكل رقم (1-5): نموذج الرضا حسب (Oliver)



Source: J.Lendirvie ,J .Lévy, D.Lindon, "Mercator " , op.cit,2003,p 912

يوضح الشكل أن المواقف المختلفة التي يتعرض لها الزبون أثناء قيامه بعملية الشراء، تؤثر على نيته في الإقبال على الشراء، وعلى توقعاته أيضا كما أن مقارنته بين تجربته للمنتج أو الخدمة المقدمة وتوقعاته المسبقة تؤدي به إلى الرضا أو لعدم الرضا.

كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الرضا / عدم الرضا، يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

أداء المنتج اقل من توقعاته: العميل غير راضي

أداء المنتج يساوي توقعاته: العميل راضي

أداء المنتج أكبر من توقعاته: العميل سعيد.

#### الفرع الثاني: الجودة في خدمة العملاء.

تتنافس المؤسسات لتقديم الأفضل لعملائها ، إذ أن تحقيق رغبات العميل وإشباعها تمثل سر التميز والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية قوية ، وقد أصبحت إدارة الجودة تهتم بمراعاة مطالب عملاء المؤسسة من خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات ، فالجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته مع تحقيق مبدأ الشفافية مع العملاء ، بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من أنه يتفهمها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراكة "إدارة الجودة الشاملة " ، ط1، الأردن 2001،ص 179-181.

ومن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة إعطاء رغبات العميل الأولوية الأولى وتطبيق تعاليم الإدارة الحديثة المبنية على المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وخلق روح الفريق، بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء تساهم في زيادة الأرباح وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

وتشكل جودة خدمة العملاء عاملاً أساسياً لتطوير ميزة تنافسية قوية ودائمة وذلك من خلال إسهاماتها في:<sup>1</sup>

- نمو مجال الخدمة نتيجة لتزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات.
- زيادة شدة المنافسة، فتوفر جودة الخدمة في منتجات وخدمات المؤسسة يشكل دعامة لكسب مزايا تنافسية.
- الفهم الجيد للعملاء، إذ أن تقديم منتجات ذات جودة وسعر مقبول لا يكفي إذا لم تتوفر معاملة جيدة للعملاء.

ويجب على الإدارة أن تسعى إلى التجديد المستمر والتنوع في الأساليب والمنتجات والاستثمار في الطاقات الجيدة لضمان التفوق في خدمة العملاء بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

#### الفرع الثالث: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلباً وإيجاباً على سلوك العميل وانطباعاته ودرجة رضاه على منتجات أو خدمات المؤسسة أهمها:<sup>2</sup>

#### ✓ الموقف من شكاوى العملاء:

من أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوى العملاء والاستجابة لها، وقد قام بعض الباحثين باكتشاف العلاقة بين درجة حدة الرضا وبين سلوك الشكوى فقد كشفت الدراسات عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء من قبل المؤسسة، إذ أن تجاهل شكاوى العملاء يؤدي إلى زيادة عدم رضاهم.

#### ✓ مواصفات الخدمات ونوعها:

تعد مواصفات الخدمة التي يتلقاها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة على رضا العميل، وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة الجيدة للعملاء وهي:

- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.

- سرعة الانجاز والتقديم.

- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 194.

<sup>2</sup> مجيد جاسم، الإدارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004، ص 49-57.

## ✓ مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل، فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مروق وسمعة جيدة، إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها غير الملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه.

## الفرع الثالث: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم أفضل لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات ارفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته<sup>1</sup>

وقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤوليتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالموصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الكلية، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحويل لمنتجات المؤسسات المنافسة.

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه ، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الكلية إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها ، وفي هذا المجال يجب أن نركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عملائها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الكلية وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل ،وقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم<sup>2</sup>

ومن بين أهم إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل ما يلي:<sup>3</sup>

- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
- وضع العميل في المقام الأول.
- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.
- التأكيد على أن المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة.

1- احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، 2001، ص 367.

2- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000، ص 102.

3- نفس المرجع، ص 104.



- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.
- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المستمر في أداء المؤسسة.
- ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي.

### المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

تعتمد إدارة الجودة الشاملة جملة من التقنيات لتحقيق الميزة التنافسية أهمها:

#### الفرع الأول: الإنتاج في الوقت المحدد.

لم تعد تركز المؤسسات استراتيجياتها التنافسية على سعر المنتج وجودته فقط، وإنما أصبح الزمن (السرعة في التوريد والتسويق) عنصرا هاما من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة بالوقت<sup>1</sup>.

كما نعني بالإنتاج في الوقت المحدد: "الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو الصحية بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد"<sup>2</sup>

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفق الأوجه التالية:<sup>3</sup>

- تحديد المواد التي لا تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة.

- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج الطليبة الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.

بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.

-تبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطليبة صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.

- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.

لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.

<sup>1</sup>- عبد الستار محمد العلي " إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 24.

<sup>2</sup>- سونيا محمد البكري " تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 341.

<sup>3</sup>- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 357-358.

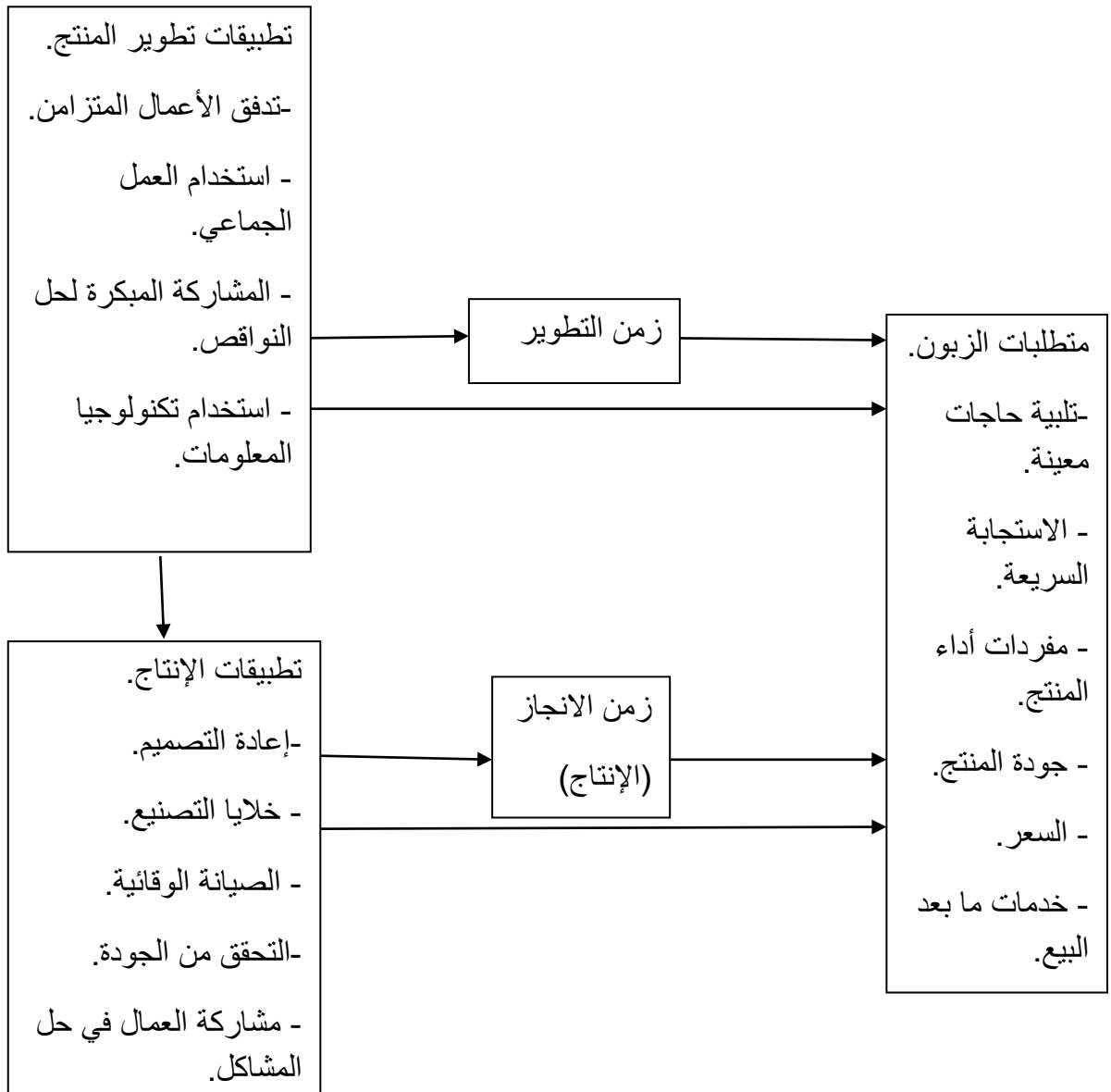
- يؤدي التركيز على الجودة في تعظيم وتعزيز إيرادات المنظمة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذلك تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها.

- كما يعتبر وقت وأجال التسليم – بقدر ما هي التكاليف والخدمات – متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمنظمات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الأجل مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية<sup>1</sup>

تمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل، يتم توضيحها من الشكل التالي:

<sup>1</sup>- عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 49.

الشكل رقم (1-6): نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت.



المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2000، ص 49

**الفرع الثاني: إعادة الهندسة.**

تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوم اداري جديد يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث.

**1.2.2 تعريف:**

إعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً، إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:

إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة<sup>1</sup>.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة المنتجات والخدمات لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها<sup>2</sup>.

**2.2.2 مبادئ إعادة الهندسة:**

تهدف فلسفة إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع رغبة المستهلكين من ناحية الجودة، السرعة.... ولتحقيق كل هذا لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نوردتها فيما يلي:

- ✓ **نظم حول المخرجات وليس المهام:** حيث أن هناك كثير من المهام يقوم بها مجموعة من الأفراد والتي نستطيع أن ندمجها في وظيفة واحدة ويقوم بها شخص واحد أو فريق من الأفراد حيث يجب في هذه الوظيفة توفر مجموعة من الخطوط التي تؤدي إلى الحصول على المخرجات فتنظيم هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة لمتطلبات المستهلكين وتحقيق رغباتهم.
- ✓ **قيام مستخدم المخرجات بالعمليات:** وهنا من خلال قيام الأفراد المتخصصين بالعمليات بمسؤولية أداء هذه العمليات وهذا سوف يتيح عنه تحويل الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم<sup>3</sup>.
- ✓ **دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي يتيح المعلومات:** حيث أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أيضاً مسؤولين عن تشغيلها مما يؤدي إلى التقليل من المجموعة التي تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات.
- ✓ **التعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية:** الاعتماد على لغة تكنولوجيا المعلومات جعل إمكانية التخطيط للموارد اللامركزية كالتخطيط للموارد المركزية شبكات الاتصال الالكترونية وقواعد البيانات المركزية أدت إلى ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مختلف المجالات مع إبقائها على مرونتها واستجابتهم لمتطلبات العملاء.

<sup>1</sup>- هاشم حمدي رضا " إدارة الإنتاج والعمليات " ،دار الرابية للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2011، ص 240.

<sup>2</sup>- سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003-2004، ص 309.

<sup>3</sup>- ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 166.

- ✓ **دمج العمليات المتوازنة بدل دمج نتائجها:** بما أن عمليات دمج نتائج العمليات هي المسؤولة عن إعادة العمل وكذا التكاليف العالية وتأخير المخرجات النهائية وبالتالي وجب دمج العمليات نفسها والتنسيق بينهما خلال العمليات.
- ✓ **جعل نقطة اتخاذ القرار جزء من العمل:** وهنا يكون عند توفر عدد من العاملين ذوي المعرفة والمتعلمين ويضاف إليه تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في نظم دعم القرار.
- ✓ **الحصول على المعلومات من مصادرها:** ويتم هذا من خلال جمعها والحصول عليها وقت حدوثها وهذا يكون عن طريق نظم الوقت الحقيقي<sup>1</sup>.

### 3.2.2 أهداف إعادة الهندسة:

تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها وربحيتها .

### 4.2.2 مزايا إعادة الهندسة:

يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:<sup>3</sup>

- ضبط وقت الادعاء.
- خفض التكاليف.
- تحسين الجودة.
- إثراء دور المديرين كقادة.
- تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

### الفرع الثالث: القياس المقارن.

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها يساهم في زيادة القدرة المؤسسة على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم الى مكانة بارزة.

### 1.3.2 تعريفه:

يعتبر القياس المقارن مصطلح ناتج عن ترجمة المصطلح الانجليزي Benchmarking

<sup>1</sup>- سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية" ، مرجع سابق ،ص 220-221.

<sup>2</sup>- فيليب سادار ، ترجمة احمد اصلاح " الإدارة الاستراتيجية" ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008 ، ص 37.

<sup>3</sup>- سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 309.

وقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن جملة هذه الترجمات نجد: المقارنة المرجعية، القياس النمطي القياس النموذجي، المقارنة البيئية، المراجعة النمطية وآخرون يسمونه بالمعايرة، وقد فضلنا استعمال مصطلح القياس المقارن لأنه أكثر وضوحاً وأقرب إلى المعنى وهو الأكثر تداولاً.

**تعريف القياس المقارن لغوياً:** " هو طريقة للتنسيق أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط، سيرورة أو وظيفة ما واتخاذ كهدف ترقى إليه"<sup>1</sup>

والكلمة مأخوذة من " Benchmark " وهي كلمة مستعملة في الهندسة، وتعني نقطة ارتكاز أو نقطة مرجعية وتستخدم لمقارنة الارتفاع أو الاتجاه بالنسبة إلى هذه النقطة.

**-تعريف القياس المقارن اصطلاحاً:**

**يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية القياس المقارن بأنه:**

" عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه سيرورة مستمرة لتحسين أداء المنظمات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضاً طرق العمل"<sup>3</sup>

### 2.3.2 أنواع القياس المقارن:

أربعة أنواع وهي Robert C CAMP هناك عدة أنواع من القياس المقارن وقد حدد القياس المقارن الداخلي التنافسي، الوظيفي، الأفقي.

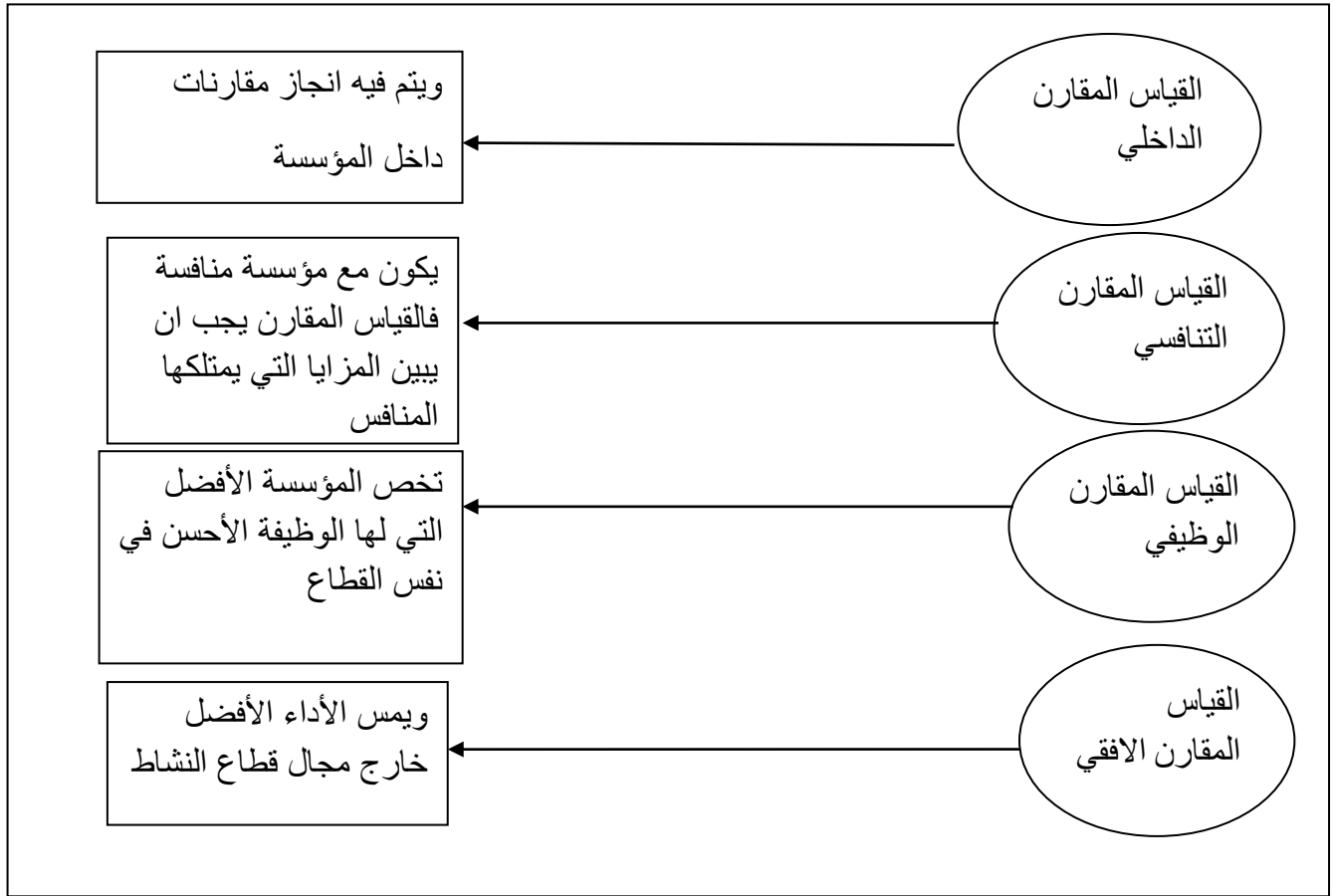
<sup>1</sup> Jean- Claude TARMONDEAU et christine HUTTiN ; Dictionnaire de stratégie d'etrepris ruibert ; 2001 ; p22.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006، ص 194.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن - أساليب حديثة في المعايرة والقياس، ط1، دار النهضة للنشر، مصر، 2003، ص

وفيما يلي شكل يوضح هذه الأنواع:

الشكل رقم (1-7): أنواع القياس المقارن.



La source : François JAKOBIK, L'intelligence économique en pratique, 2<sup>E</sup> ed ,paris,Edions d'organisations ,2001,p225.

من الشكل يتضح لنا أنواع القياس المقارن:

### 1.2.3.2 القياس المقارن الداخلي:

ويتميز بإجراء مقارنات داخلية وذكر في البداية لان أي مؤسسة تريد أن تجري قياس مقارن يفترض بها أن تستعمل مصالحها كميدان أولي لهذا الغرض ، فهو يعتبر كتجربة أولى مفيدة قبل أن تلجا إلى الخارج ، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين هذه العمليات والوظائف الأخرى لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي ابسط أنواع القياس المقارن ، كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي ، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي

ويتميز القياس المقارن الداخلي بأنه يساعد على التعلم الجماعي لمختلف مصالح المؤسسة بالإضافة إلى انه يوفر التنسيق والتعاون بينهما، كما يتسم بسهولة كبيرة في مقارنة النتائج لان الأمر يتعلق بنفس الحرفة ونفس ثقافة المؤسسة.

بيد أن هذا النوع ورغم سهولة الحصول على المعلومات، إلا انه يتصف بان نتائجه لا تحمل كثيرا من الإبداع لان هذه المصالح لها نفس المناخ التنظيمي وتعمل على انجاز نفس المشاريع

تحمل نفس الرسالة وتسعى إلى أهداف مشتركة فكثير من الأحيان أثناء إجراء الترقيات أو التحويلات الداخلية بين الأقسام والمصالح فإن العمال ينقلون معهم عاداتهم وأساليبهم في العمل من مكان لآخر<sup>1</sup>.

### 2.2.3.2 القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق، وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى أنه يحقق نوعاً من التحسين في الأداء المؤسسي فإنه يتيح قدراً من المصدقية والمرونة في المقارنة والتعلم بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعينة واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات.

وعكس ما يعتقد الكثير من الناس، فإن هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية، فهو لا يكون حتماً حول الأمور الاستراتيجية أو التوقع في السوق، ولكن هو غالباً يستعمل في كل ما يخص الإنتاجية، التكاليف الإدارية والعلاقات مع المقاولين من الباطن، الذين يكونون غالباً مشتركين وتكمن ميزة هذا النوع في سهولة مقارنة الأداء بحيث يكونون في نفس المجال وتكون الوظائف متماثلة إلى حد كبير<sup>2</sup>

### 3.2.3.2 القياس المقارن الوظيفي:

قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل، وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين وفي نفس القطاع ومقارنة أدائها وتبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية

فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فبمحددات مع المورددين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان أن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلاً لجمع المعلومات، فهذا النوع يطرح مشاكل أقل من النوع السابق خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات، وكلا الطرفين لديه الفضول لمعرفة الطرق التي يستعملها الآخر.

البعض يرى وبطريقة أنه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب ألا ننسى أن الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل وتكييفه مع خصائصها وبيئتها<sup>3</sup>

### 4.2.3.2 القياس المقارن الأفقي (الشامل):

بعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة طرق الدفع .... فعدد واسع من المؤسسات يمارس هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنهم وإذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية فهذا النوع من القياس المقارن بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماماً عنها ويمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات وممارسات تعد هي الأفضل بحيث

<sup>1</sup> - محفوظ احمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2006، ص 194.

<sup>2</sup> Fabien LE poivre, Benchmarking :concept et méthodologie ;Nevaoconseil ;Nantes la France ;2005 ;p18

<sup>3</sup> -توفيق محمد عبد المحسن – قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايير والقياس، مرجع سابق، ص197.



هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ويتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية وحاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لان القطاع مختلف<sup>1</sup>

### 3.3.2 أهداف القياس المقارن:

يعد القياس المقارن من أكثر وسائل المناجمنت فائدة وأهمية حيث أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس نجاعة أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن جملة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق القياس المقارن نذكر الآتي:

#### ✓ تغيير المناخ الثقافي:

حيث يسمح بوضع أهداف واقعية وقوية مما يؤدي إلى إقناع العاملين بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها فالفكرة الأساسية هي محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبت جدوالها وتشير جميع الدراسات إلى أن الثقافات السائدة في التنظيم وكيفية إقناع الأفراد بان هناك من يؤدي العمل بطريقة أفضل منهم هما أصعب خطوة في التطبيق.

#### ✓ تحسين الأداء:

حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين أو الطريقة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو بما يفوق توقعاتهم.

#### ✓ ترشيد التكاليف:

يؤدي القياس المقارن إلى ترشيد التكاليف حيث انه عملية تكيف وتطبيق لطرق مبرمجة ونموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية.<sup>2</sup>

#### ✓ تفعيل الموارد البشرية:

تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتكوين والتمهين، فعندما يدرك العاملون الفجوة بين ما يقدمون من عمل وما الذي ينبغي أن يعملوه وفق طريقة عمل الرائد فان القضاء على هذه الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات<sup>3</sup>

✓ وسيلة لتحقيق الأهداف: يعطي القياس المقارن شرعية أكثر للأهداف المسطرة لأنه يحددها تبعا لمعطيات البيئة الخارجية، فهو يستغل الموارد المتوفرة لحل المشاكل الرئيسية التي تعيق نجاح المؤسسة فعندما ينجح جميع الأفراد في المؤسسة فهذا يعني أن المؤسسة كلها تركز على الأهداف المسطرة إذن فهذا الأسلوب يجبرها على التركيز على الأشياء التي تجعلها أكثر نجاعة<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد13، مصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص 179.

<sup>2</sup>- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 282-283.

<sup>3</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 193.

<sup>4</sup>- François JAKOBIAK ,OP,cit ;p25-26

## ✓ وسيلة لتحقيق رضا العملاء:

إن القياس المقارن باكتشافه لطرق جديدة ومتفوقة يزيد من رضا عملائه فقد يحقق لهم رغباتهم في خصائص مميزة في المنتج أو وضع طرق جديدة للدفع أو التقليل من وقت الانتظار، وليس هذا فقط بل يتعداه إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة جهد اقل مثلاً أو دخل أكبر وكذا يحقق رضا المساهمين لان المؤسسة تحقق أرباحاً وتتقدم ورضا المجتمع بصفاتها عنصر بناء وفعال فيه، فهو إذن يعمل على تحقيق الرضا لدى الشركاء الأربعة للمؤسسة<sup>1</sup>

## ✓ دعم القدرة التنافسية للمؤسسة:

وذلك لان القياس المقارن يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتمكنها من أن تتعرف على بيئتها الخارجية بشكل أفضل واكتشاف الطرق الأحسن والأحدث في كافة المجالات خاصة تلك التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعد الجودة من أهم مصادر تفوق وتميز المؤسسات باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين كما تعتبر الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم.

## الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

تعد الجودة العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.

وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتجلى هذا الأثر فيمي يلي<sup>3</sup> :

- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية.

- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف.

- يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية.

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 194.

<sup>2</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 31.

## الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للفاعلية والتنافس.

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي Crosby جون اوكلاند John Oaklan

حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفاعلية ووسيلة لمواجهة التنافس حيث هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية كما يعتبر Oakland إن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي<sup>1</sup>:

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل.
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
- كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أهمها:<sup>2</sup>
- تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة.
- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة مع المنبع والأداء السليم من المرة الأولى.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.
- استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.

<sup>1</sup>- عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup>- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 367-368.

**الفرع الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق.**

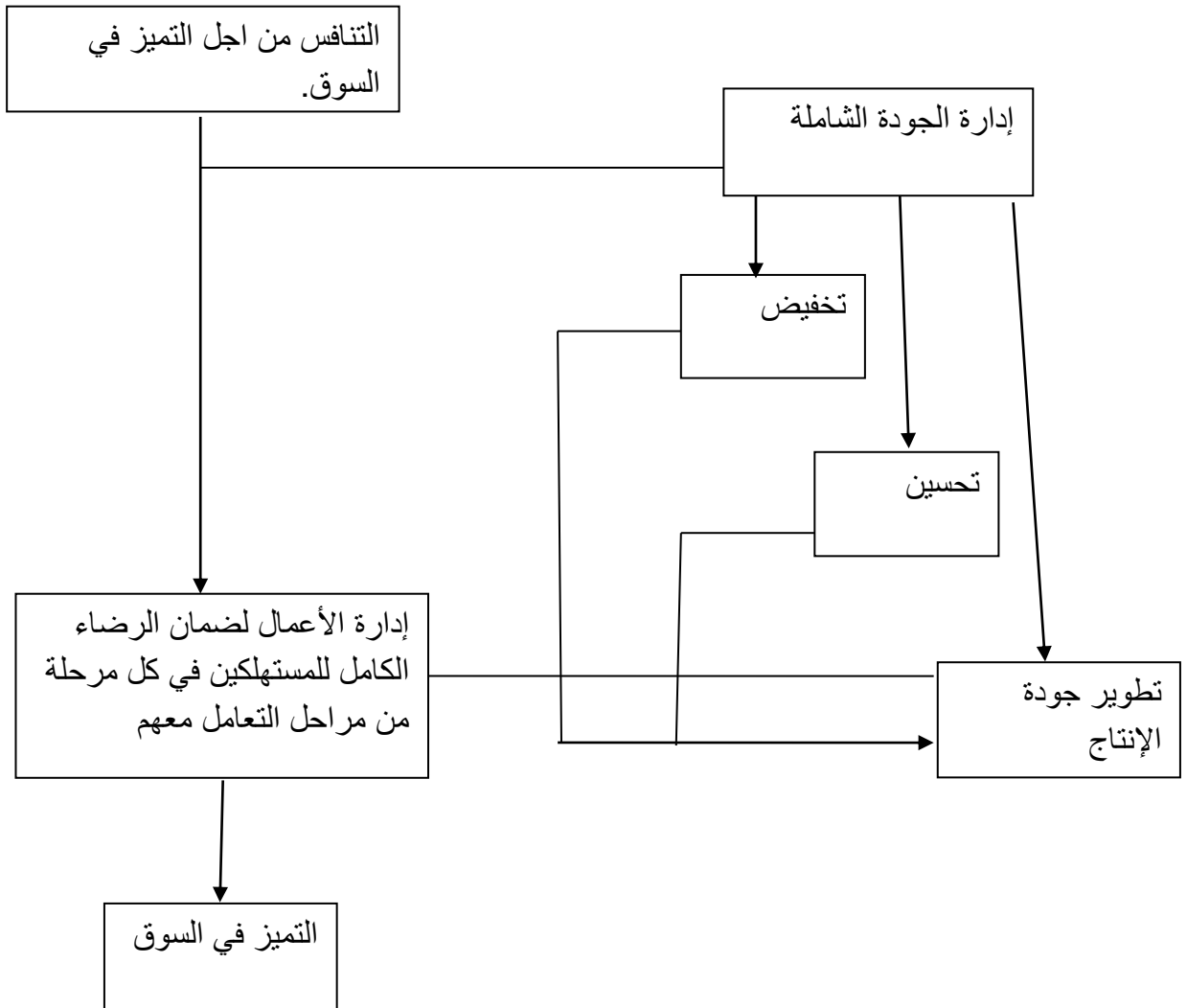
تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر<sup>1</sup> :

- زيادة التماثل بين المنتجات.
  - عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات الإصلاح.
  - التقليل من الهالك وأوقات تشغيل العمالة.
  - زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
  - تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
  - الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
  - تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.
- من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، مرجع سابق، ص 48.

الشكل رقم (1-8): دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق.



**المصدر:** هيل تشارلز، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد احمد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 2006، ص 201.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الدور الذي تحققه الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة، وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وان يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق

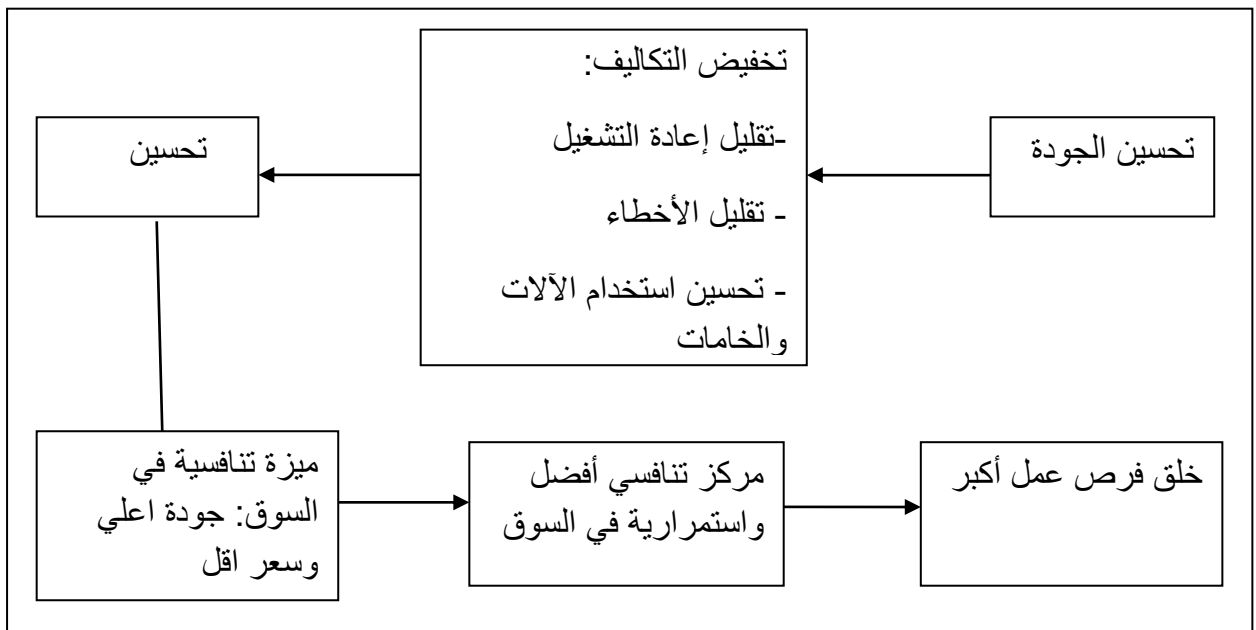
إن التحسين الذي نقصده من خلال إدارة الجودة الشاملة في المنتجات والعمليات، لا يدل فقط على ضرورة التحسين في هذه المنتجات مهما كلف ذلك، بل يدل كذلك على ضرورة الاستفادة من التحسين في مختلف المجالات، بما فيها التكاليف، فالتحسين في التكاليف يعني تخفيضه شيئاً فشيئاً

إذ أن عدم إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة سبب كافي لمضاعفة تكاليف المؤسسة والعكس صحيح.

وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وان يضمن ولائهم وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق<sup>1</sup>

وهذا ما اكده ( Deming ) على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية النظام وتخفيض التكلفة في كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>2</sup> ، كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم ( 1-9): العلاقة بين الجودة الشاملة، الإنتاجية والتكاليف.



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 76

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الفوائد التي تحققها الجودة الشاملة للمؤسسة وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة.

وينبغي أن نشير إلى أن الاختلاف والتنوع والتميز في المنتجات والخدمات يزيد من إمكانية فرص المنافسة، ويتيح للمستهلك فرص الاختيار والحكم بصورة أكبر، كما أن فكرة التنوع تدفع إلى الابتكار والإبداع والتجديد.

ولتحديد قدرة المؤسسة على عرض تلك المنتجات التي تتميز بالتفرد والاختلاف عن غيرها من المنتجات الأخرى المنافسة، يجب أولاً أن نقوم بدراسة وفحص النشاطات المتعلقة بالمؤسسة وان

<sup>1</sup> هيل تشارلز، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المعال، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، دار محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 65.

تدرس الفرص المتاحة لتزويد كل نشاط من هذه الأنشطة بعوامل التميز والتفرد، وبالتالي تقديم خدمات ومنتجات متميزة للعملاء، والجدول أدناه يوضح بعض هذه الإمكانيات<sup>1</sup>

**الجدول رقم (1-2): فرص التميز والتفرد.**

النشاط	فرص التميز والاختلاف
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة
التصميم	الشكل الجمالي قوة وجودة الأداء، سهولة الصيانة
التصنيع	تقليل العيوب قدر المستطاع، تطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء، الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة
إدارة الأفراد	برامج تدريبية لتحسين الأداء وبت روح العمل في نفوس العاملين، والقدرة على تلبية حاجات العملاء
نظم المعلومات	الاستجابة لحاجات عملاء محددین
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها من خلال الدعاية
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عن المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها

**المصدر:** محمد سمير احمد، " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص66.

لقد ازدادت أهمية الجودة الشاملة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية امراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> -مهدي صالح السمراي، مرجع سابق، ص 65-66.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تبين ان اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة أصبحت ضرورية للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الاعمال المعاصر الذي يستدعي منها ضرورة البحث عن طرق كفاءه من شأنها دعم الميزة التنافسية واعطائها صفة الاستمرارية والاستدامة في مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة وذلك من خلال إمكانية تبني المؤسسات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة في (التحسين المستمر، والتركيز على الزبون، ومشاركة العاملين ودعم للإدارة العليا)



# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة RAM Sucre  
لتكرير السكر

**تمهيد:**

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لهذا الموضوع حيث تم اختيار مؤسسة رام لتكرير السكر – مستغانم التي تعتبر من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى لتحقيق الأرباح لتتمكن من النهوض والاستقرار والمحافظة على بقائها رغم الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الاستبيان على عينة من موظفيها وقمنا بالاستعانة بالتحليل الإحصائي لبلورة النتائج المتحصل عليها عن طريق برنامج EXEL وبالتالي سنشير في هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول : تقديم معلومات حول مؤسسة RAM Sucre – مستغانم.**

**المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة التطبيقية .**

**المبحث الاول : تقديم معلومات حول مؤسسة RAM Sucre مستغانم .**

تعتبر شركة تكرير السكر مستغانم وحدة من اربع وحدات المؤسسة الوطنية للسكر التي تتواجد بالجزائر الوحدات الكبرى توجد في كل من خميس مليانة (ولاية عين الدفلى)،سفيذف ( ولاية سيدي بلعباس ) وقالمة ( ولاية قالمة) محددة بنظام قانوني بضبط حسن تسييرها ، يمكن تحويلها الى مكان اخر بموجب قرار من الجهة العامة وبقرار من مجلس الادارة حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري ويمكن تمديدها كما يمكن حلها مسبقا طبقا لاحكام القانون التجاري والقانون الاساسي حسب المادة 05 انشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1970/05/16.

**المطلب الاول : تقديم مؤسسة RAM Sucre****الفرع الأول . لمحة تاريخية عن المؤسسة**

RAM Sucre هي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب : 16400000000 دج ، تقع الوحدة غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين وهران ومستغانم ، وساهمت في انجازها شركة فرنسية وأخرى ايطالية حيث كان وضع حجر الأساس سنة 1974 وانطلقت العملية الإنتاجية بها 1974/04/18.

ونظرا لل صعوبات التي واجهت هذه المؤسسات فقد تم تعديل وزاري في فيفري سنة 2000 فاستقلت كل مؤسسة لوحدها، وأصبحت بعد ذلك المؤسسة الوطنية للسكر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة 2001 نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي والمادة الأولية.

ابتداء من سنة 2001 اتبعت الخصوصية عن طريق الشراكة مع الخواص فتعاملت مع " شركات لحلف التجارة (LIC) ومع مؤسسة شرفاوي للتجارة وغيرها ، وصولا إلى المتعامل الحالي وهو مجمع برحال للسيد " برحال قادة " منذ بداية سنة 2008 ، وفي نفس السنة قررت الدولة بيع وحدات المؤسسة الوطنية ومن بينها وحدة مستغانم للخواص وأعلنت مناقصة دولية وعلى أثرها تحصل مجمع برحال على وحدة مستغانم مع وحدة خميس مليانة لتزويد المؤسسة بالمادة الأولية ، بدأ أول شراكة مع الشريك الجزائري الذي يقوم بتمويل الشركة بالسكر الأحمر ومنذ سنة 2008 أصبحت الشركة خاصة ملك ل " مجمع برحال " متضمنة 250 عامل .

**الفرع الثاني. تعريف مؤسسة " تكرير السكر – رام – مستغانم"**

المؤسسة " رام لتكرير السكر مستغانم " هي في الأصل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية كما ذكر سالفا بدأ نشاطها منذ سنة 1974 ، ولقد حظي " الفريق برحال " بشراء وحدة مستغانم لتكرير السكر الكائنة بولاية مستغانم بالإضافة إلى وحدة سيدي لخضر ببلدية خميس مليانة بولاية عين الدفلى في عام 2008، وبعد قرار الدولة ببيع هذه الوحدات مقابل عدة شروط من بينها المحافظة على نشاط المؤسسة وإعادة هيكلة عتاد جديد وإبقاء الموظفين الحاليين بالمؤسسة ، يتمثل نشاطها في تكرير السكر ، ومنتجاتها هي : المنتج الرئيسي يتمثل في إنتاج السكر الأبيض المبلور والمنتج الثانوي يتمثل في الميلاز الناتج عن عملية التكرير ومن أهم زبائنها : مؤسسة رامي فود للمشروبات ، مؤسسة طيبة فود ، مؤسسة غزلان للمشروبات ..... وغيرها.

تقع المؤسسة طريق مزگران ، على بعد 5.2 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة ، حيث يحدها من الشمال مباني سكنية ومن الغرب غابة صغيرة ومن الشرق محطة الحافلات ومباني سكنية ومن الجنوب طريق يؤدي إلى ولايتي وهران و غليزان وتقدر مساحتها ب 11 هكتار .

**الشكل رقم ( II - 1 ) : معلومات خاصة بالمؤسسة**

الاسم الكامل : المؤسسة الوطنية لتكرير السكر – مستغانم

RAM Sucre – Mostaganem

الاسم المختصر للمؤسسة : ش – ذ – ا- رام اسكر مستغانم

الطابع القانوني : خاصة

المقر الاجتماعي : وهران

نوع النشاط : مؤسسة إنتاجية

أرقام الهاتف : 80/81 -213/0/45-30-86

أرقام الفاكس : 80 -213/0/45-30-86

البريد الإلكتروني : raffine-mosta @ yahoo- fr

الموقع الإلكتروني : www.berrahalgrou.com

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة رام لتكرير السكر، 2018.

وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل هي:

**-المرحلة الاولى:** كانت ابتداء من سنة 1974 تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ONACO، كانت تستفيد من الدعم المقدم لها من طرف الدولة (المواد الاولية والاموال).

**- المرحلة الثانية:** في سنة 1987 الى يومنا هذا اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، غير ان الدولة هي التي تفرض الاسعار.

**المرحلة الثالثة :** ابتداء من سنة 2001 تخلت المؤسسة عن شراء المادة الاولية " سكر خام " وعمليات التوزيع واصبح رجال الاعمال يقدمون لها هذه المادة وما عليها سوى الانتاج فقط ، بحيث السيليليوز ، الكلس ، الملح والكهرباء ، الغاز والماء وغيرها من اللوازم على عاتقها اما التكاليف التوزيع فهي على عاتقهم لتتقاضى اجر خدمة التكرير فقط ، اما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل سابقا مع شركة لخلف للتجارة LTC وبعد ذلك مؤسسة شفاوي للتجارة ، مؤسسة BLONY،

فشركة CIVITAL اما المتعامل الحالي فهو شركة OUEST IMPORT قدم ملفا الى المؤسسة الام بعد قرار الدولة بخصوصته.

وتمثل هذه المراحل بالجدول الاتي:

### الجدول رقم ( 1- 11): مراحل تطور مؤسسة RAM Sucre

2008	2001	1987	1974	بداية المرحلة
القطاع الخاص	اداء الخدمات	التمويل الذاتي	الدعم المادي	مميزاتها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة رام لتكرير السكر، 2018.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها

#### الفرع الأول. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نجد على رأس الشركة مديرية عامة تسيير وتنظم برفقة الأمانة العامة والتي تقسم إلى ثلاث مديريات وكل مديرية بدورها تنفرع إلى مجموعة من المصالح أو الأقسام

✓ مديرية التجارة: والتي تنفرع إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة النظافة والأمن: تعتمد بشكل كبير على الامن الداخلي وتضم مجموعة من الفرق المتناوية خاصة وان العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.

- مصلحة البيع: خاصة بتسويق أو بيع المنتج.

-مصلحة التموين: تموين المؤسسة.

✓ مديرية الإدارة والمالية: والتي تنفرع إلى

-المصلحة الإدارية: حيث تتكون من مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيتها في التنصيب، دسترة المواضيع الإدارية، والانجازات، التكاليف المهمة والانتقال، الترقية والتقدم، الساعات الإضافية والمكافأة.

- مكتب التكوين يهتم بتكوين العمال الجدد وتدريبهم على العمل.

- مكتب المصالح وحظيرة السيارات.

- قسم المحاسبة والمالية: تنقسم الى: المحاسبة والمالية تتم فيها عمليات المحاسب بصفة عامة وتضم مكتب المحاسب، مكتب خاص بالميزانية المعمول بها في المؤسسة، محاسب المواد والخزينة.

✓ مديرية الاستغلال: والتي تنفرع الى:

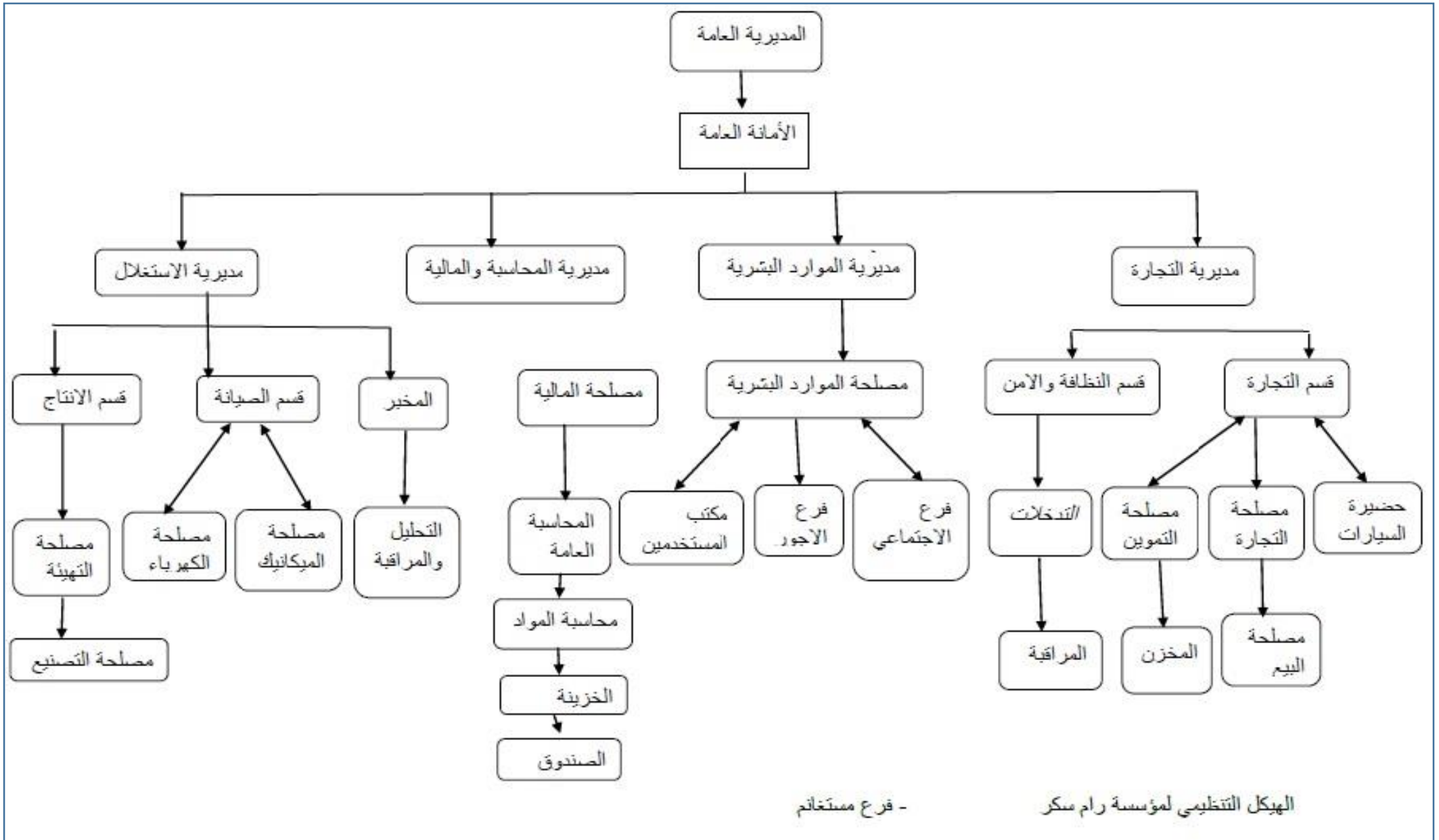
- قسم المخابر: حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الاحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة والعينة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة ومراقبة وتحليل السكر.

- قسم الصيانة: وهي مسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية للألات، ففي حالة تعطل اي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة وفي هذا القسم هناك مسؤولين اثنين على مجموعة الميكانيك.

- قسم الانتاج: تضم هذه الاخيرة قسمين للإنتاج والتصنيع حيث التصنيع هي المنطقة التي يتم فيها مختلف عمليات الانتاج وهي مكونة من الآلات، عمال تقنيين ومهندسين.

ونوضح هذا من خلال الشكل التالي والذي يمثل هيكلها التنظيمي:

**الشكل رقم (11-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام السكر RAM Sucre**



## الفرع الثاني. اهداف المؤسسة

- تسعى مؤسسة RAM Sucre – فرع مستغانم الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- استثمار وتسيير وتنمية نشاطات انتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علامة نشاطها الأساسي.
  - ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص انتاج مادة السكر.
  - تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مردودية الإنتاج.
  - تعظيم الإنتاج والربح الجيد.
  - العمل على الاستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير من خلال عمليات التدريب والملتقيات في هذا الشأن.
  - تسيير وتنمية نشاطات انتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على المادة.
  - ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.



**المبحث الثاني: تقييم مؤسسة رام لتكرير السكر.**

لمعرفة واقع ادارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة قمنا بتوزيع استمارة مكونة من 30 عينة ممثلة في عمال المؤسسة موزعين في مختلف المستويات الادارية وقمنا بتحليلها للوصول الى المطلوب.

**المطلب الاول: تحديد مجتمع الدراسة**

تكونت افراد العينة من 30 عامل بمؤسسة RAM Sucre مستغانم التي تنشط في تكرير السكر.

**ادوات الدراسة:**

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) عن العمال وكذلك جزء اخر تضمن 10 عبارة لقياس أثر ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

وتكون الاجابات ب: نعم - لا.

**اسلوب التحليل الاحصائي:**

بعد تجميع المعلومات من إجابات أفراد العينة قمنا بتحليلها وذلك باستخدام Microsoft Excel بغرض تفريغ البيانات.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة**

لتحليل محتوى الاستبيان قمنا بتفريغ الأجوبة في شكل نسب مئوية لتسهيل تحليل مختلف الإجابات على الأسئلة المطروحة.

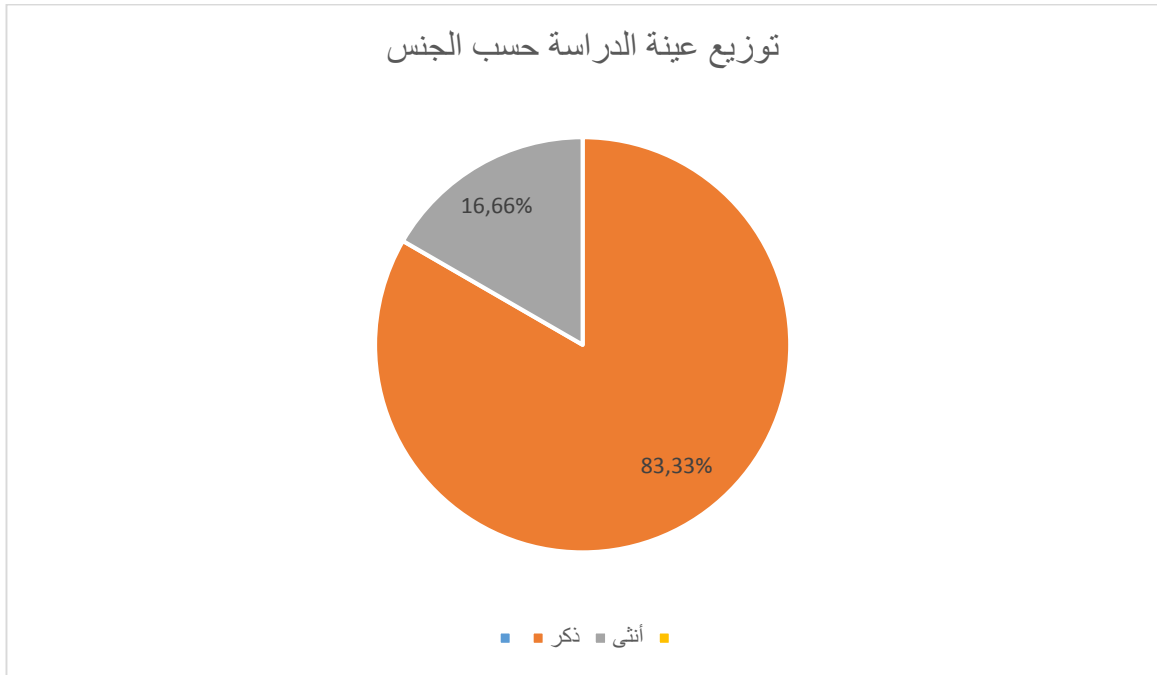
**الفرع الأول. دراسة البيانات الشخصية**

الجدول رقم ( II - 2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	83,33
أنثى	5	16,66
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

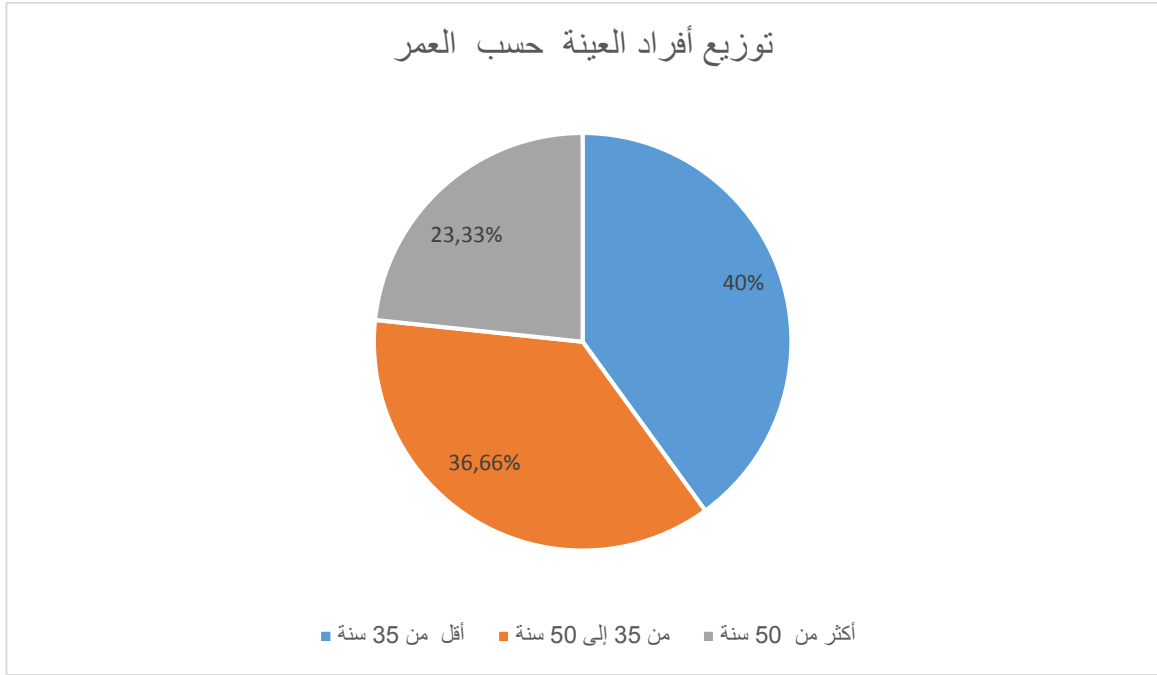
من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ ( 83,33 % ) من العمال ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب الذكور أكثر من النساء وذلك في ورشات الإنتاج فالنساء يقتصر عملهم في الوظائف الإدارية كالتاريخية .

الجدول رقم (II-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	12	40
من 35-50 سنة	11	36,66
أكثر من 50 سنة	07	23,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

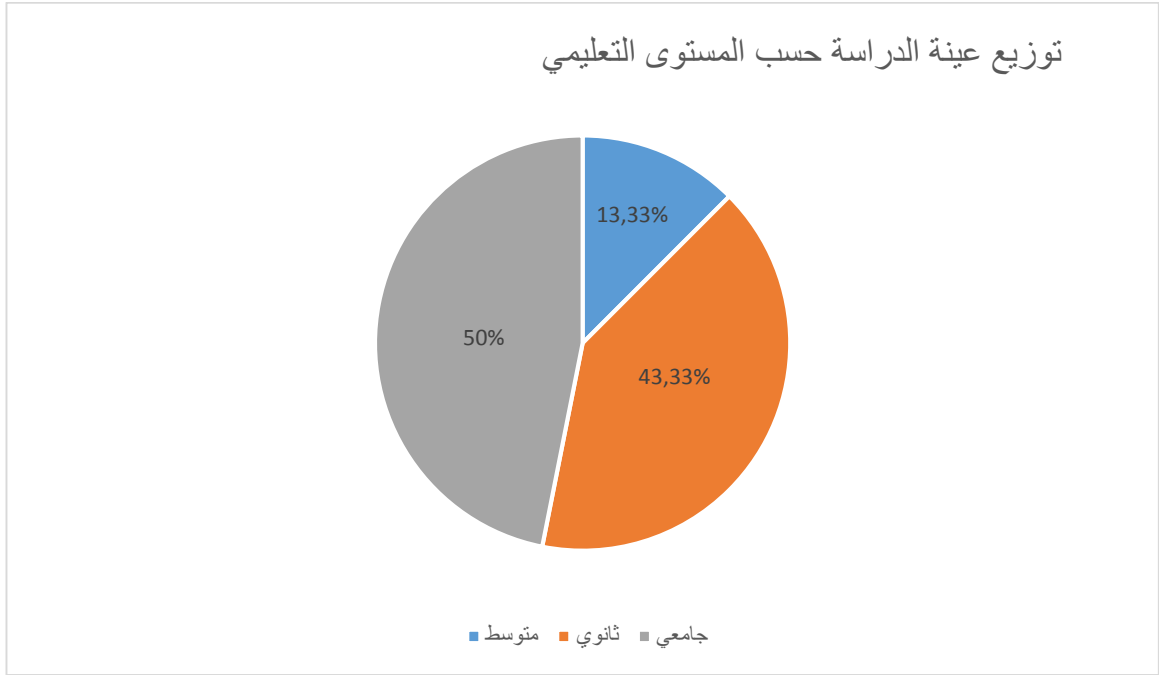
من خلال الجدول اعلاه والشكل البياني نلاحظ ان ( 40% ) من العمال اعمارهم اقل من 35 سنة (36,6%) منهم تتراوح اعمارهم ما بين 35 و50 سنة فهذا يدل على ان اليد العاملة لدى المؤسسة شابة ولا زالت في اوج عطائها مما يجعلهم يتميزون بالنشاط والحيوية والقدرة على اداء المهام .

الجدول رقم (II-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,33	4	متوسط
43,33	13	ثانوي
50	15	جامعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (11-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

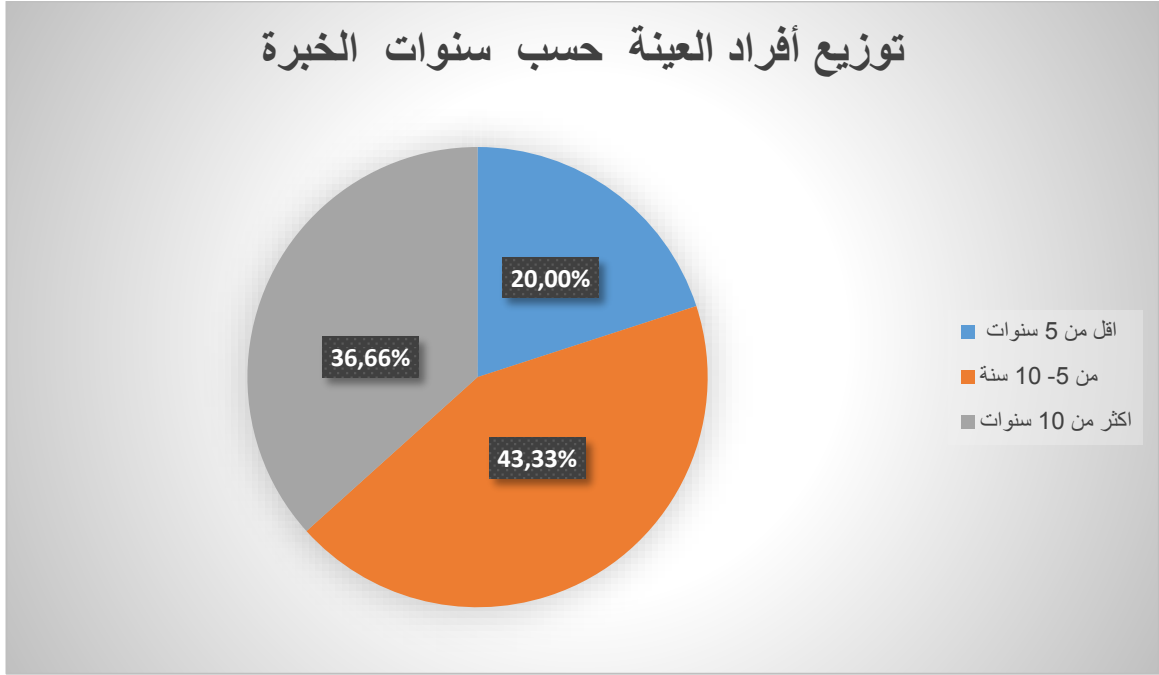
من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ ان نسبة العمال من المستوى الجامعي تفوق كل المستويات بنسبة (50%) تليها المستوى الثانوي بنسبة (43,33%) هذا يدل ان افراد العينة ذو مستوى تعليمي مرتفع فهذا يساعد على تحقيق اداء متميز للمؤسسة.

الجدول رقم (11-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	6	20
من 5-10 سنة	13	43,33
أكثر من 10 سنوات	11	36,66
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (6-11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

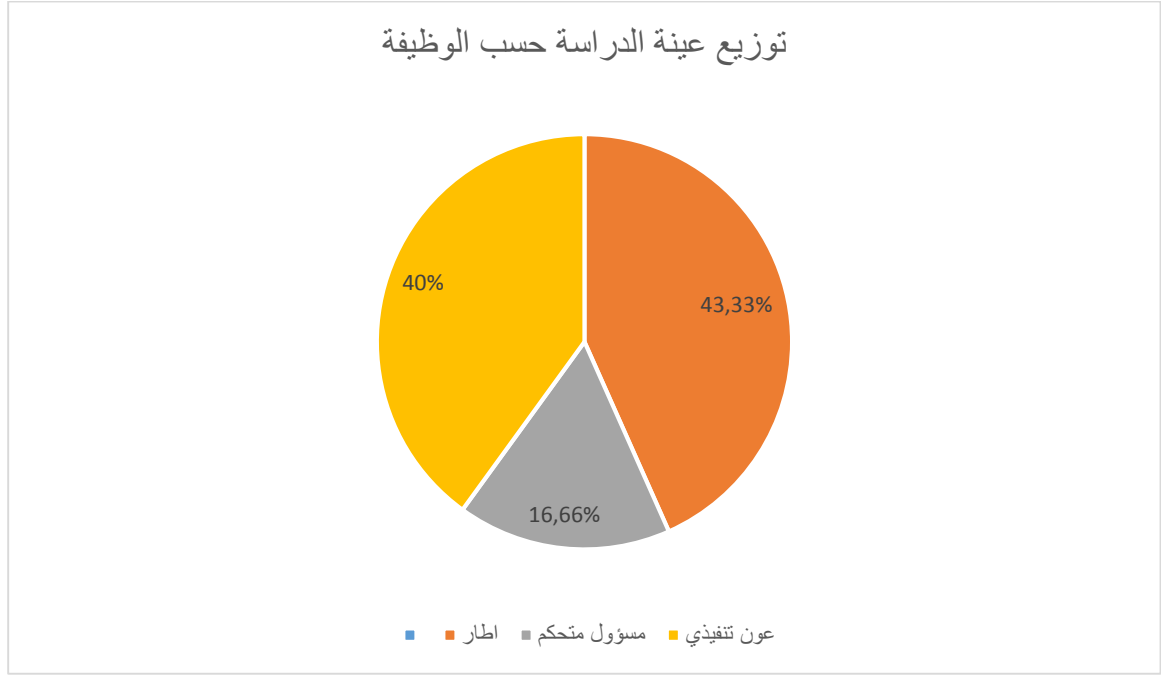
من خلال الجدول ان عدد سنوات الخبرة تشير الى ان ( 43,33% ) افراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات و ( 36,66% ) اكثر من 10 سنوات بينما ( 20% ) خبرتهم اقل من 5 سنوات ، اذ تؤكد ان مؤسسة RAM Sucre - فرع مستغانم تحتفظ بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة ، فهذا يعد مطلباً أساسياً لتولي المناصب الإدارية التي تساعد على فهم التغيرات التي تواجه المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة .

الجدول رقم (6-11): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	13	43,33
مسؤول متحكم	05	16,66
عون تنفيذي	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (7-11) : توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح لنا ان اغلبية عمال المؤسسة هم إطارات حيث نسبتهم ( 43,33% ) يليها الاعوان التنفيذيين بنسبة ( 40% ) وأخيرا مسؤولين بنسبة ( 16,66% ) .

الفرع الثاني. دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة

✓ دراسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

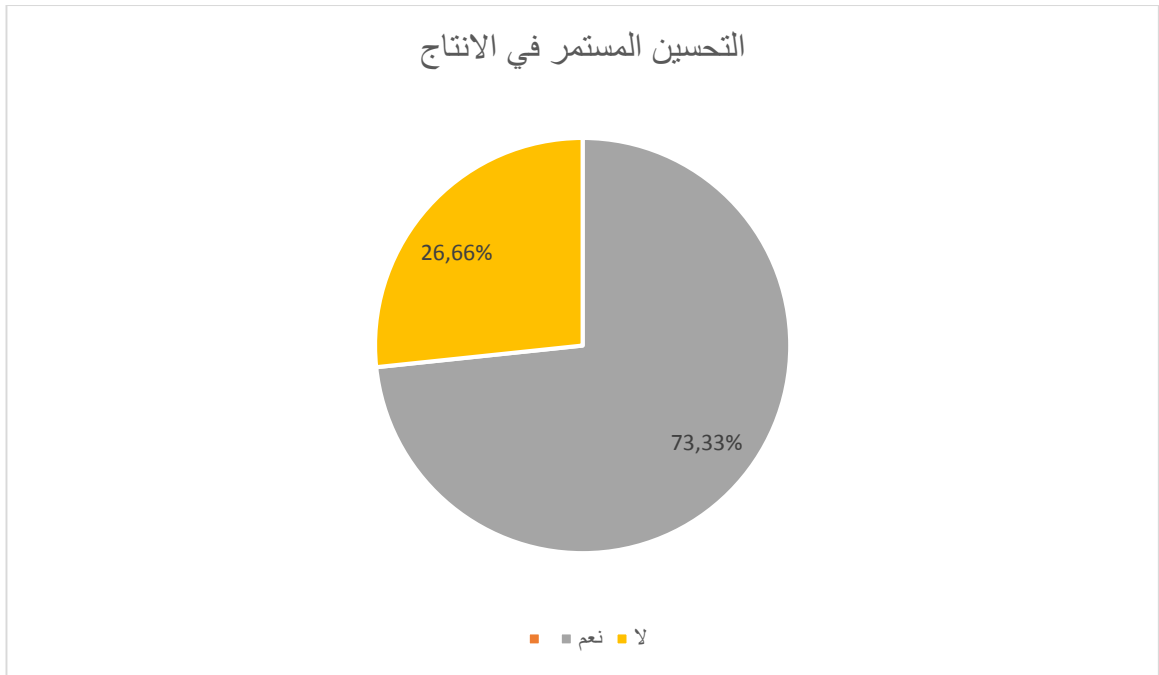
\*هل تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتج؟

جدول رقم (7-11) : التحسين المستمر في الإنتاج

البيان	التكرار	النسبة
نعم	22	73,33
لا	08	26,66
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (8-11) : التحسين المستمر في الإنتاج .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان المؤسسة تحرص على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتج فهذا ما اجمع عليه ( 73,33 % ) من العمال في حين يرى (26,66%) عكس ذلك .

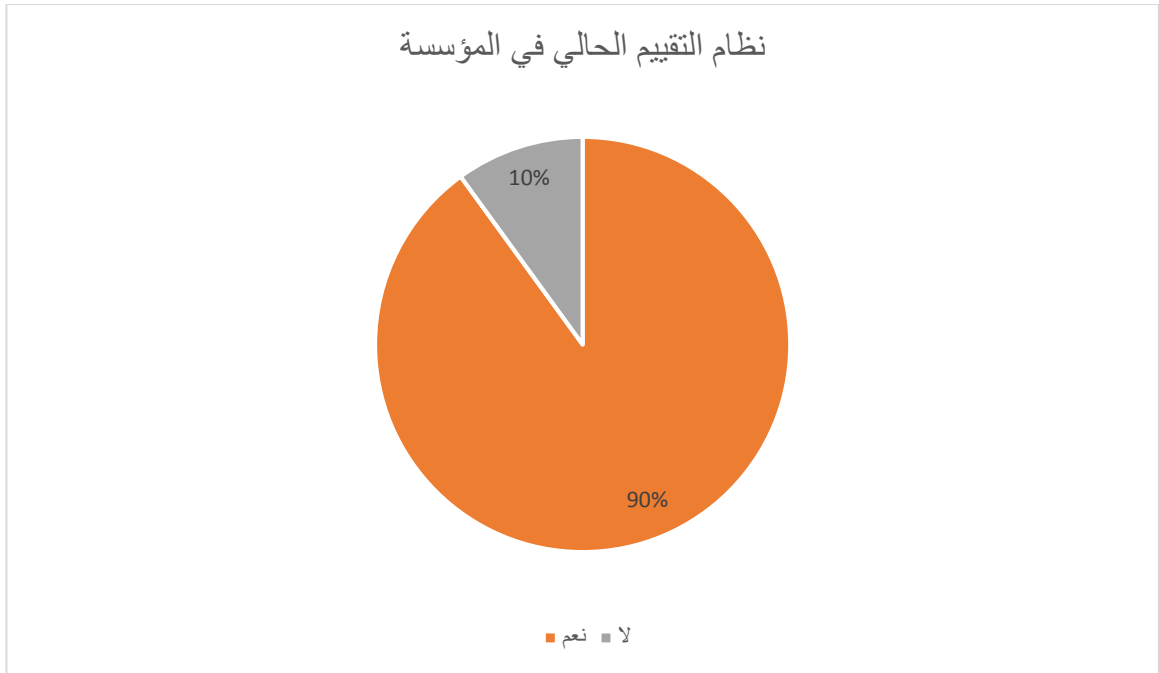
\*هل يهدف نظام التقييم الحالي في منطمتكم الى تحسين الأداء الإنتاجي ؟

جدول رقم ( 8-11 ) : نظام التقييم الحالي في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة
نعم	27	90
لا	03	10
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (9-11): نظام التقييم الحالي في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان نسبة ( 90 % ) يتفق ان نظام التقييم الحالي في المؤسسة يهدف الى تحسين الأداء الإنتاجي والذي ينعكس على وجود منتجهم من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى لان نظام التقييم الحالي الذي تعتمد المؤسسة يولد حافز قوي لدى العمال من ابدال جهد اكبر مما يؤدي الى تحسين الأداء الإنتاجي في حين يرى ما نسبته ( 10 % ) ان نظام التقييم الحالي لا يهدف الى تحسين بل هو اجراء عادي فقط .



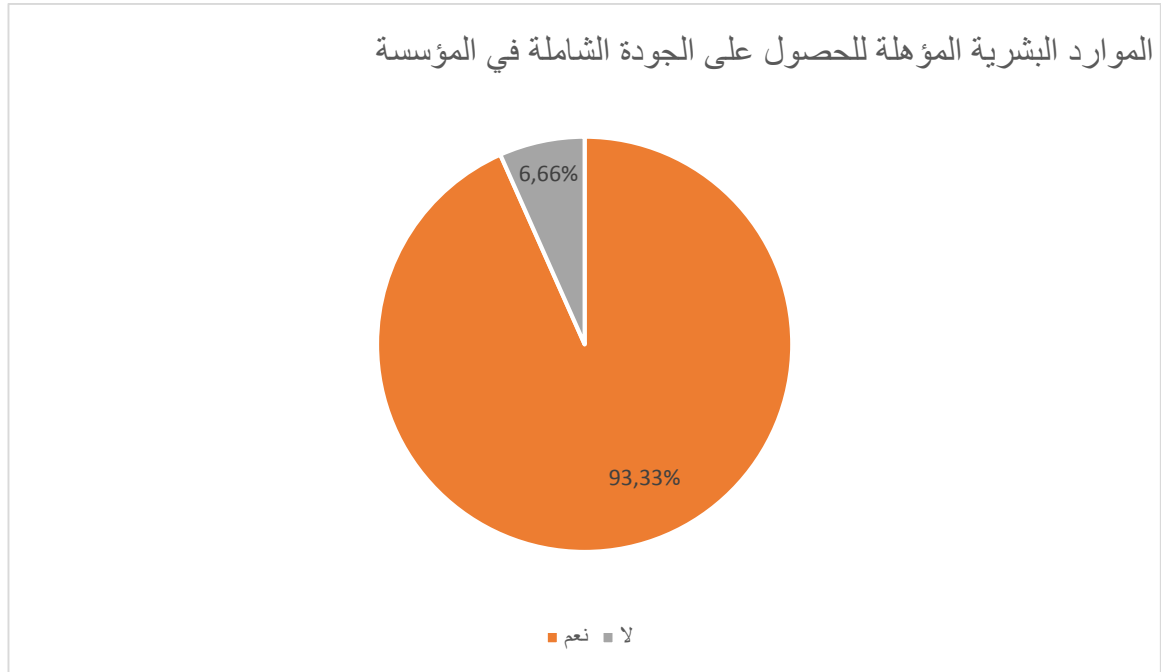
\*هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟

جدول رقم : ( 9-II ) : الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة في المؤسسة .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	28	93,33
لا	02	6,66
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم ( 10-II ) : الموارد البشرية المؤهلة للحصول على الجودة الشاملة في المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان المؤسسة تمتلك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة وهذا ما يتفق عليه ما نسبته ( 93,33%) من جل افراد العاملين المستجوبين مقابل ( 6,66%) غير موافقة على ذلك .

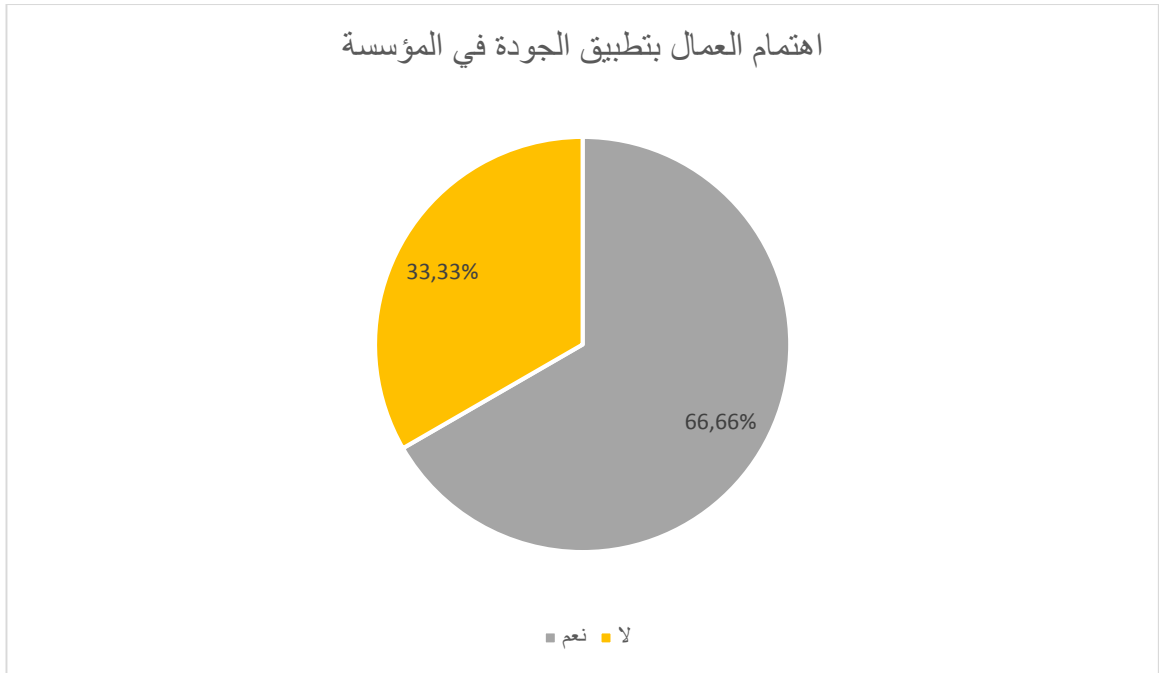
\*هل ترى ان العمال على دراية واهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

جدول رقم(II-10 ) :اهتمام العمال بتطبيق الجودة في المؤسسة .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	20	66,66
لا	10	33,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-11 ) : اهتمام العمال بتطبيق الجودة في المؤسسة .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان معظم العمال يرون انه لابد من الاهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة حيث كانت نسبتهم ( 66,66 %) اذ ان المؤسسة تهتم اكثر بجودة المنتج وعمالها على دراية بمعاييره وكيفية تطبيقها ، اما نسبة ( 33,33 %) ليست على دراية ولا على اهتمام بالجودة ولا بتطبيقها

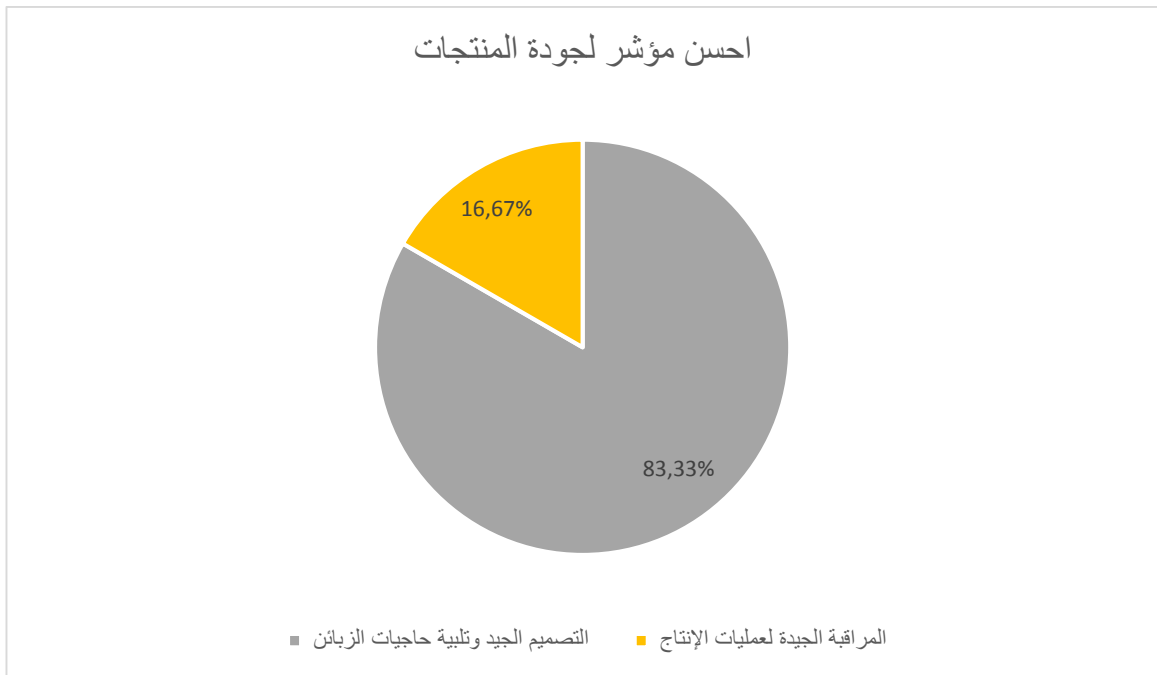
\*ما هو احسن مؤشر لجودة المنتجات؟

جدول رقم(11-11) : احسن مؤشر لجودة المنتجات

البيان	التكرار	النسبة
التصميم الجيد وتلبية حاجيات الزبائن	25	83,33
المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج	05	16,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (11-12) : احسن مؤشر لجودة المنتجات .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا ان التصميم الجيد وتلبية حاجيات الزبائن هو احسن مؤشر لجودة المنتجات حيث اشارت ( 83,33 % ) الى ذلك اما نسبة ( 16,76 % ) تشير الى ان المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج هو احسن مؤشر لجودة المنتجات .

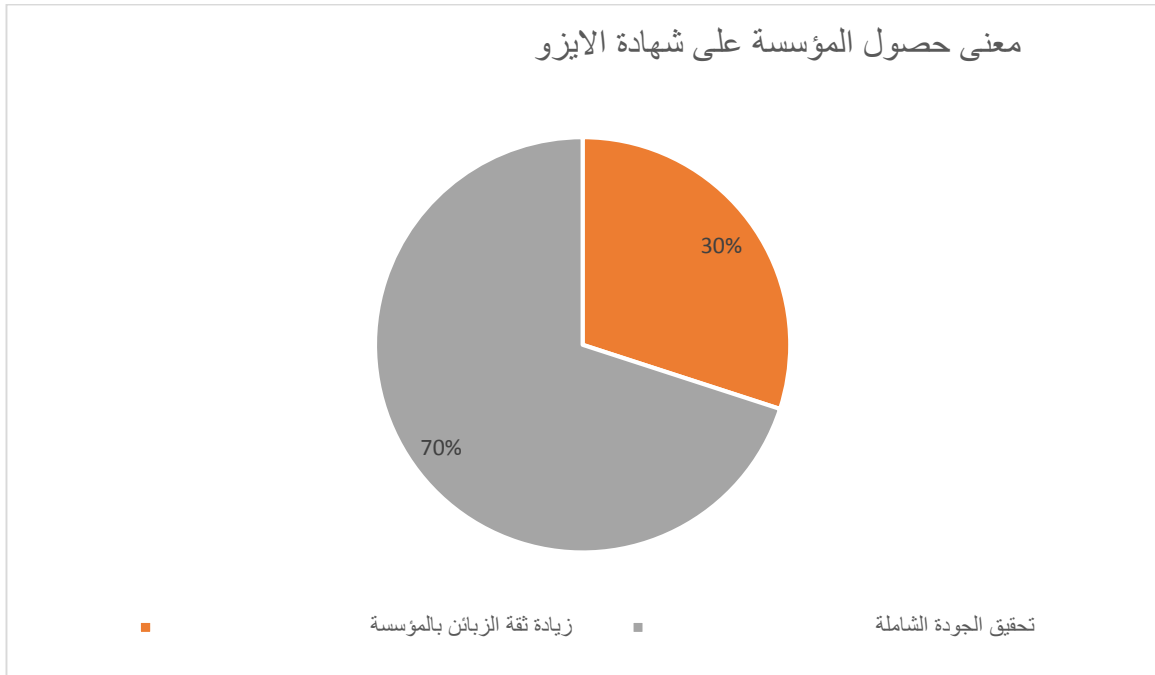
\*ما هو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو ؟

جدول رقم (11-12) : معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو .

البيان	التكرار	النسبة
زيادة ثقة الزبائن	09	30
تحقيق الجودة الشاملة	21	70
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-13): معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان توجه اغلب افراد العينة كان حول معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو هو تحقيق الجودة الشاملة حيث كانت نسبتهم ( 70% ) في حين أجاب

( 30% ) منهم ان المعنى الحقيقي هو زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة.

✓ الميزة التنافسية في المؤسسة :

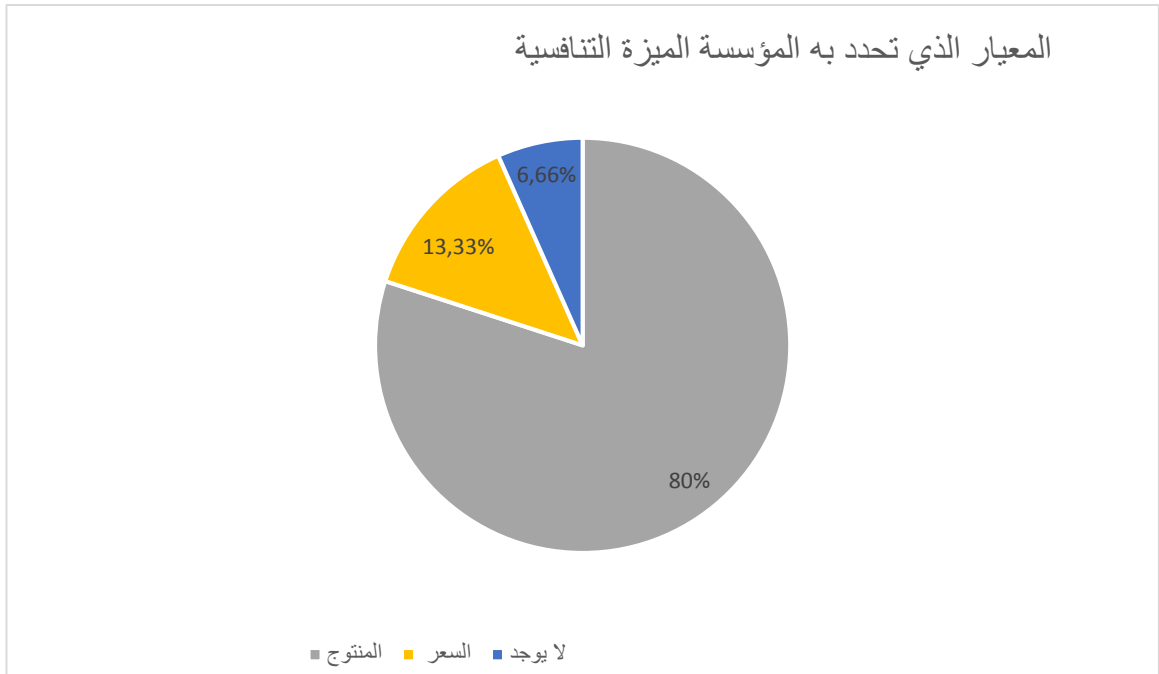
\*ما هو المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

جدول رقم (II-13): المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية .

البيان	التكرار	النسبة
المنتج	24	80
السعر	04	13,33
لا يوجد	02	6,66
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم(II-14): المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال نتائج الجدول والشكل البياني يتضح لنا ان المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية وهذا ما أجاب به ما نسبته (80% ) من افراد العينة في حين أجاب ( 13,33% ) بان المعيار يتحدد على أساس السعر ومنهم يعتبرون انه لا يوجد معيار أصلا وكانت نسبتهم (6,66% ) وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بتقديم أفضل منتجات لربائنها ولا تهتم بشكل كبير بالسعر في تحديد معيار الميزة التنافسية.

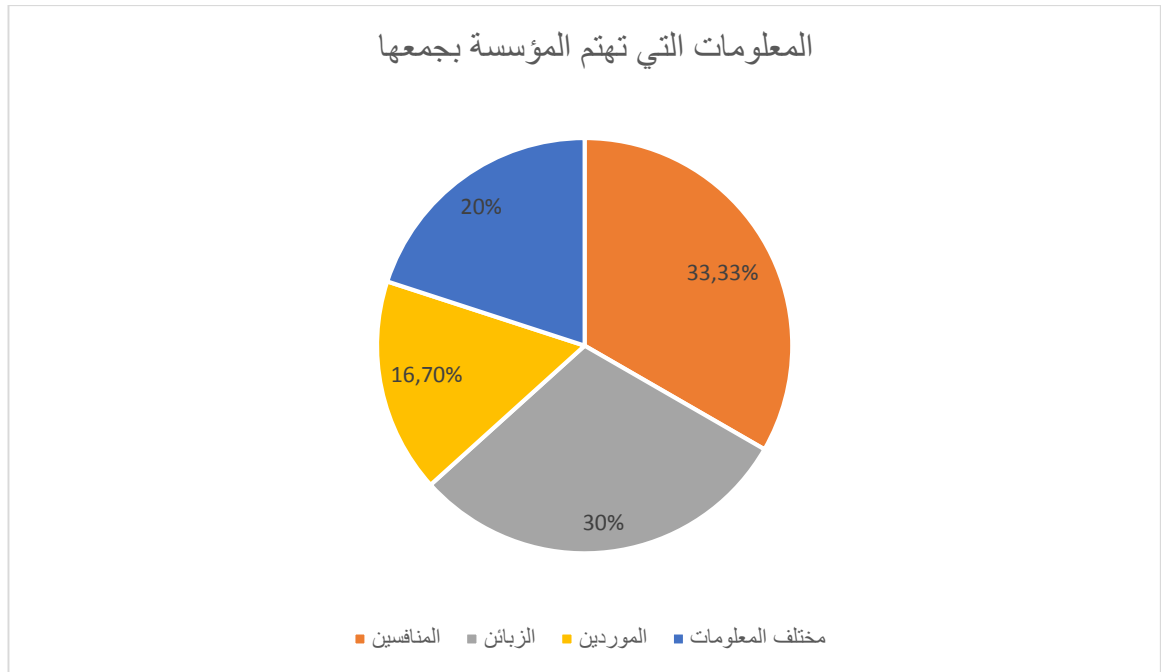
\* ماهي المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها ؟

جدول رقم(II-14) : المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها .

البيان	التكرار	النسبة
المنافسين	10	33,33
الزبائن	09	30
الموردين	05	16,7
مختلف المعلومات	06	20
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-15): المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان توزيع إجابات افراد العينة وفق المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها كان اكبر نسبة ( 33,33 % ) فيما يخص المعلومات حول المنافسين ويليه ( 30% ) للمعلومات حول الزبائن ثم نسبة ( 20 % ) لمختلف المعلومات وفي الأخير (16,7%) للمعلومات حول الموردين ،مما تدل هذه النسب على ان المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بجمع كل المعلومات الرسمية او الغير رسمية التي تخص المنافسين ، سواء منافسيها الحاليين او المرتقبين وفي الوقت المناسب لمعرفة خططهم الاستراتيجية لمحاولة الرد عليها او مواجهتها ، اما بالدرجة الثانية تحاول الاهتمام بزبائنهم من خلال جمع المعلومات الخاصة بهم لمعرفة ادواقهم وسلوكياتهم مع كسب ولائهم للمؤسسة ، اما بالدرجة الثالثة والأخيرة تهتم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات التي تخص الموردين ، التطور التكنولوجي ، القوانين والسياسات الحكومية ، ثقافة المجتمع ... الخ

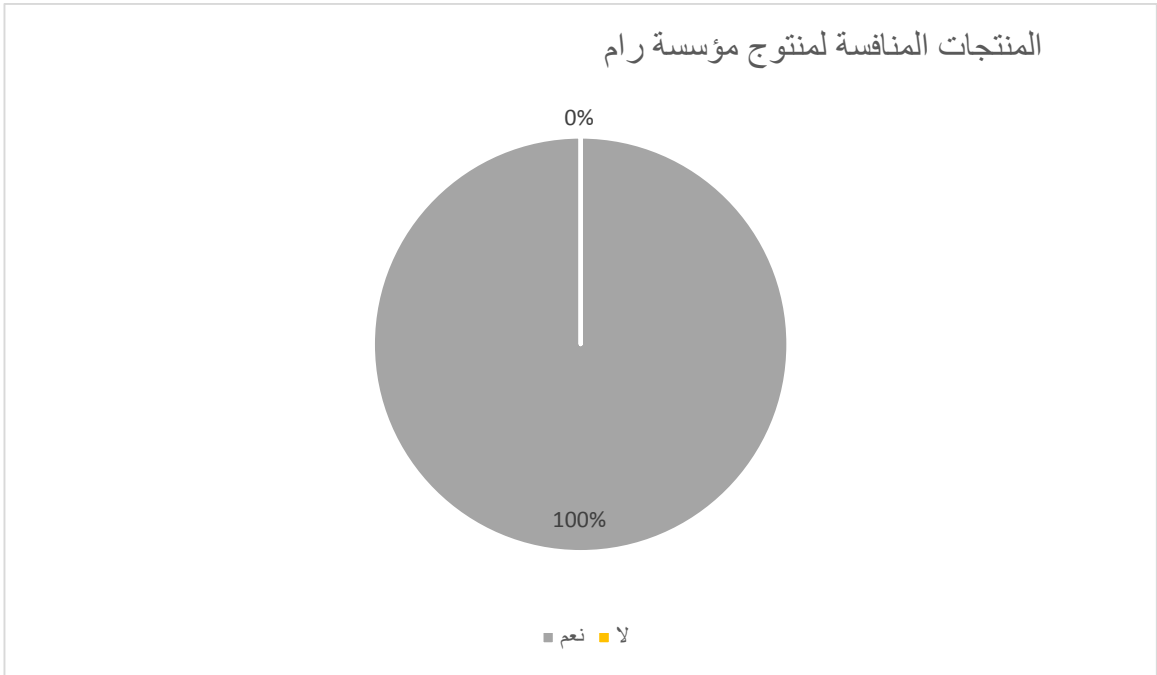
\*هل هناك منتجات منافسة لمنتوج مؤسسة رام ؟

جدول رقم (II-15) : المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة رام .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (II-16): المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة رام .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه ان للمؤسسة منتجات منافسة في السوق خاصة منتجات - ربراب ولابال حيث بلغت نسبة الاجماع بذلك .

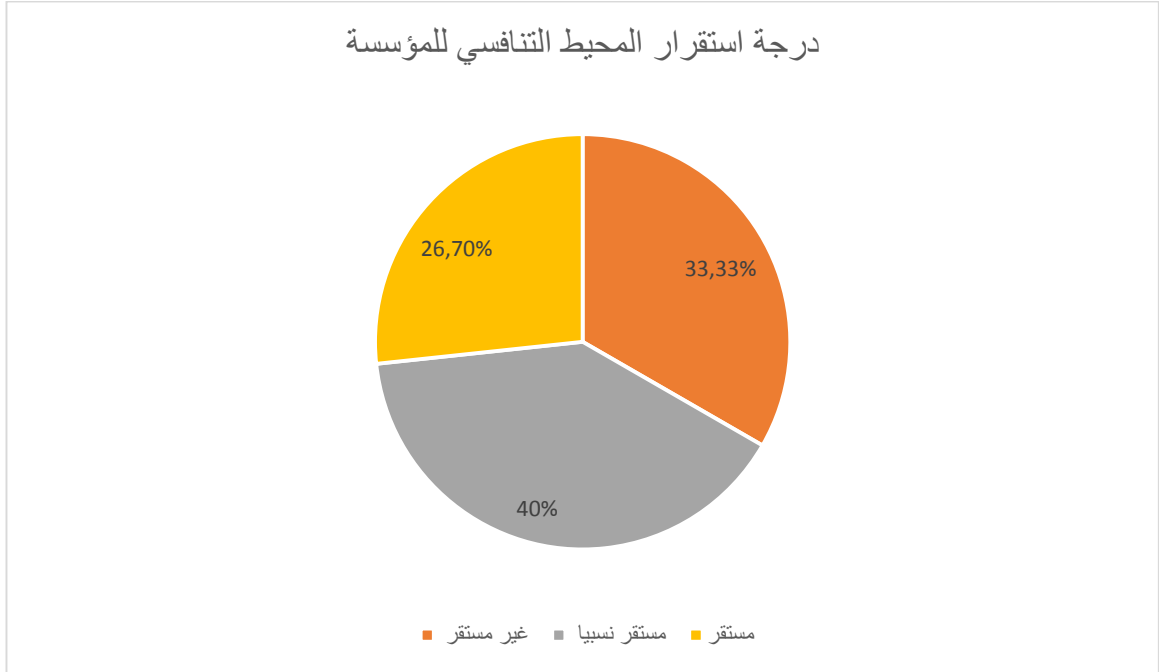
\*ما هي درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة؟

جدول رقم (II-16) : درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة .

البيان	التكرار	النسبة
غير مستقر	10	33,33
مستقر نسبيا	12	40
مستقر	08	26,7
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

الشكل رقم (17-11): درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ان توزيع إجابات افراد العينة حول درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة انه غالبية إجابات افراد العينة كان لمحيط مستقر نسبيا بنسبة ( 40 % ) ويليها نسبة ( 33,3 % ) لمحيط غير مستقر ، وفي الأخير نسبة ( 26,7 % ) لمحيط مستقر ، وبالتالي تبدو النسبتين الأولى والثانية متقاربتين هذا يشير الى ان المؤسسة تعيش في وسط مستقر نسبيا نوعا ما أي ما يلوح الى وجود ما يعرقل نشاطها وخصوصا في مضمار المنافسة.



**خلاصة الفصل:**

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة رام لتكرير السكر ، قصد الاطلاع على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة ومدى تحقيقها للميزة التنافسية فقد تناولنا التعريف بالمؤسسة ن نشأتها وهيكلها التنظيمي ، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية .

الخاتمة العامة

## خاتمة عامة

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوعنا توصلنا الى ان للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

اذ تعتبر الجودة الشاملة احدى السبل المساعدة في خلق ميزة تنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من اجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها الى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على الشهادة المطابقة الدولية الايزو.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة فاهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الفعالية وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق كما اثبتت الدراسة النظرية ان الهدف من ادره الجودة الشاملة هو التميز والتفوق للمؤسسة الاقتصادية كما اكدت لنا هذه الدراسة الميدانية ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مؤسسة RAM Sucre محدود ولا زال في بدايته.

وفيما يلي يتم عرض اهم نتائج البحث وادراج بعض الاقتراحات وكذلك بعض المواضيع التي يمكن ان تكون إشكاليات دراسات مستقبلية

### ❖ نتائج البحث:

- على ضوء ما سبق نستنتج من الجانب النظري وكذا التطبيقي ما يلي:
- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
- تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- تعتبر مؤسسة RAM Sucre احدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية في مجال تكرير السكر.
- تحتاج المؤسسة الى هيكل تنظيمي جديد يضم قسم الجودة.
- تستخدم تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة.
- تستخدم المؤسسة استراتيجية المنافسة على أساس الكمية وليس الجودة.
- بالرغم من ان المؤسسة ليس لها شهادة الايزو، الى ان هناك اقبال على منتجاتها.

### ❖ الاقتراحات:

- 1- ضرورة تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة وتدريب العامل السليم والارتقاء بالأداء العام للمنظمة.
- 2- ضرورة سعي المنظمة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات وخلق فرص للتطور والتجديد.
- 3- يجب على المؤسسات جعل الجودة من أحد اهم أولوياتها.
- 4- ضرورة إعادة هندسة العمليات بالمؤسسات من اجل الحد من الإجراءات الروتينية الزائدة وزمن الإنتاج
- 5- العمل على اشراك العامل في اتخاذ القرار.

6- ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار، وشبكة الانترنت تمكن من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة.

#### ❖ افاق الدراسة:

وفي الخير لا يمكننا سوى القول ان هذه الدراسة شملت جميع جوانب الموضوع سواء من الناحية النظرية او التطبيقية، فهناك العديد من النقاط المهمة لم تتمكن من التطرق اليها بشكل وافر او اننا تطرقنا اليها ولكن بشكل سطحي كما ان هذه المواضيع تنطوي على ابعاد أخرى، ومن هنا فان هذه الدراسة يمكن ان تشكل منطلقا لبحوث أخرى، ويمكن ان تشمل الأبحاث القادمة المجالات التالية:

- التحالفات الاستراتيجية كمدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.
- دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### ❖ الكتب:

- 1- احمد السيد مصطفى، التغيير كمخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، 2001.
- 2- احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر 2006-2005
- 4- توفيق محمد عبد المحسن – قياس الجودة والقياس المقارن – أساليب حديثة في المعايرة ط1، دار النهضة للنشر، مصر، 2003.
- 5- جاي كاند مبولي وكوني موك وبيفرلي، تعريب سرور علي إبراهيم، إدارة جودة الخدمة في الضيافة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
- 6- خضير كاضم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2017.
- 7- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2000.
- 8- ديمنج وروبيرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الزقازيق، دار الكنوز للنشر والتوزيع، 2016.
- 9- سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج" الدار الجامعية للنشر، 2000.
- 10- سونيا محمد البكري «إدارة الجودة الكلية»، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003-2004.
- 11- شاهين نداء، صالح مهدي، "المواصفة الدولية ايزو 9000"، دار الرضا للنشر ط1، دمشق، 2001.
- 12- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 13- عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار وائل للنشر ط1 الأردن، 2000.
- 14- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 15- فريد النجار، "إدارة العمليات الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 16- فيليب سادار، ترجمة إصلاح، "الإدارة الاستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 17- قاسم نايف علوان المحياوي، «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو» مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، 2005.

- 18-قاسم نايف علوان المحيايوي ،" إدارة الجودة الشاملة في الخدمات "، دار الشروق عمان ، 2000.
- 19-قاسم نايف علوان المحيايوي ،" إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان،2013.
- 20-ظاهر محسن منصور الغالي، وائل الغالي، محمد صبحي إدريس،" الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ،الطبعة 12، عمان ، الأردن ، 2009.
- 21-لعلي محمد شريف بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراية ، عمان ، الأردن،2010.
- 22-محمد عبد الفتاح محمد،" إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية "، المكتب الجامعي الحديث ،2008.
- 23-محمد عبد الوهاب العزاوي،" إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق " ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2012.
- 24-مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حليم الطائي،" إدارة الجودة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 25-مهدي صالح السمراي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ،ط1، عمان ، الأردن ،2007.
- 26-محمد عوض الترتوري ، أغادير ير عرفات جويحان ،" إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ،2006.
- 27-محمد سلطان حمو، " معايير الجودة الشاملة "، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 28-محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر ،2004.
- 29-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2007.
- 30-مأمون سليمان الدراكة ،" إدارة الجودة الشاملة "، ط1، الأردن ،2001.
- 31-مجيد جاسم، الإدارة الحديثة في التسويق (الوقت والجودة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ،2004.
- 32-محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000.
- 33-محفوظ احمد أبو جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 34-هاشم حمدي رضا،« إدارة الإنتاج والعمليات " ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ،2011.

## ❖ الرسائل والأطروحات:

- 35-العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، 2005.
- 36-بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006.
- 37-بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 38-تنوم محمد، أثر اعتماد ادارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 39-سملالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.
- 40-عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

## ❖ المجالات:

- 41-الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تطبيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، 2007.
- 42-دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2008، 6.
- 43-عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، العدد 13، مصر المنظمة العربية للعلوم الادارية، 2000.
- 44-محمد مولود غزيل، احمد علماوي " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خضير، بسكرة، 2016.

## ❖ المؤتمرات والملتقيات:

- 45-عبد الرحمن بن عنتر، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم في المؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر 201).
- 46-غسان العتيبي "دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2008.
- 47-معموري صورية، الشيخ هجيرة «محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، شلف يومي 8-9 نوفمبر، 2010.



48-نوري منير " أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العلوم الاقتصادية " ، ورقة بحثية في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة 4-3 ماي 2005.

#### المراجع باللغة الفرنسية:

49-Daniel Ray ; « Mesurer et développer la satisfaction des clients » ;2eme tirge édiond'organisation ;paris ;2001 .

50- Fabien LE poivre ,Benchmarking :concept et;Nan méthodologie,Nevaoconseil , Nantes la France 2005

51-François JAKOBIAK,L'intelligence économique en pratique,2<sup>E</sup> ed ,paris,Edions d'organisations ;2001.

52-Jean-Claude Tarondeau. Christine Huttin , « Dictionnaire destratég le D'entreprise » ;édition vulert,paris ;2001,p41.

53 -Jean-Lois Muchiell ،Lacompétitivité : définition ;Indicateurset Dé-ter minants ;site : -54 team.univpris1.fr/teamperso /mucchie/competiritae. Pdf ; 2000.

54-Jean- Claude TARMONDEAU et christine HUTTiN ; Dictionnaire de stratégie d'etrepris ruibert ;2001

56-Michael porter , « L'Avantage Concurrentiel » ;paris ;Dunod ;2000 .

57-Norme internationale ;iso 9000 ;système de management qualité et vocabulaire ;Genève ;2005

58- phlip Kotler ;Benard Dunard Duoiset De lphine Manceau « LeMarketing Management 11eme édition ;pearson éducation ;paris ;franse ;2004 ;p265.

الملاحق

ملحق رقم 01: استبيان حول واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم RAM Sucre – فرع مستغانم

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استبيان: حول واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة RAM Sucre - فرع مستغانم

تهدف استمارة الاستبيان التي بين ايديكم الى تحديد واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم RAM Sucre – فرع مستغانم – والتي نسعى من خلالها الى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تضمنتها هذه الاستمارة ، لذا نرجو من سادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة وبدقة وموضوعية عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب وهذا بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي تتفق مع رأيكم ، علما ان هذه الدراسة ستستخدم لأغراض الدراسة فقط وتتم بالسرية التامة .

ولكم خالص تقديرنا واحترامنا

لقد قمنا بتقسيم هذه الاستمارة الى جزئين : الأول يتعلق بالبيانات الشخصية عن العمال والثاني عن إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  انثى
- 2-العمر : اقل من 35 سنة  من 35- 50 سنة  اكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنة  أكثر من 10 سنة
- 5-الوظيفة: اطار  مسؤول متحكم  عون تنفيذي

### الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

ويتكون من 11 عبارة موزعة الى قسمين

✓ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

1-هل تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتج؟

نعم  لا

2-هل يهدف نظام التقييم الحالي في منطمتكم الى تحسين الأداء الإنتاجي؟

نعم  لا

3-هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة؟

نعم  لا

4-هل ترى ان العمال على دراية واهتمام بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

نعم  لا

5-ما هو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟

التصميم الجيد وتلبية رغبات الزبائن  المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

6-ما هو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو؟

زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة  تحقيق الجودة الشاملة

✓ الميزة التنافسية في المؤسسة:

7- ما هو المعيار الذي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟ المنتج  السعر   
لا يوجد

8- ما هي المعلومات التي تهتم المؤسسة بجمعها؟

المنافسين  الزبائن  الموردین  مختلف المعلومات

9- هل هناك منتجات منافسة لمنتج مؤسسة رام؟ نعم  لا

10- ما هي درجة استقرار المحيط التنافسي للمؤسسة؟ غير مستقر  مستقر نسبيًا   
مستقر

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

تشكر

اهداء

فهرس

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

مقدمة عامة.....ص 01

**الجانب النظري**

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية**

تمهيد.....ص 06

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....ص 07

المطلب الأول: ماهية الجودة.....ص 07

الفرع الأول: التطور التاريخي للجودة.....ص 07

الفرع الثاني: تعريف الجودة.....ص 09

الفرع الثالث: أهمية الجودة.....ص 09

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....ص 12

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....ص 12

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....ص 13

الفرع الثالث: اهداف إدارة الجودة الشاملة.....ص 14

الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....ص 15

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	ص 16
المطلب الرابع: ماهية الميزة التنافسية.....	ص 18
الفرع الأول: التنافسية.....	ص 18
الفرع الثاني: الميزة التنافسية.....	ص 21
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية.....	ص 28
المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.....	ص 28
الفرع الأول: مفهوم رضا العميل.....	ص 28
الفرع الثاني: الجودة في خدمة العملاء.....	ص 29
الفرع الثالث: المتغيرات التي تؤثر في رضا العميل.....	ص 30
الفرع الرابع: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.....	ص 31
المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.....	ص 32
الفرع الأول: الإنتاج في الوقت المحدد.....	ص 32
الفرع الثاني: إعادة الهندسة.....	ص 35
الفرع الثالث: القياس المقارن.....	ص 36
المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.....	ص 41
الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.....	ص 41
الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للفاعلية والتنافس.....	ص 42
الفرع الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية والتميز في السوق.....	ص 43
خلاصة الفصل.....	ص 47



## الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة RAM Sucre وإدارة الجودة الشاملة بها

تمهيد.....	ص 49
المبحث الأول: تقديم معلومات حول مؤسسة RAM Sucre.....	ص 50
المطلب الأول: تقديم مؤسسة RAM Sucre.....	ص 50
الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة.....	ص 50
الفرع الثاني : تعريف المؤسسة.....	ص 50
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمشاكل التي تواجهها.....	ص 52
الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	ص 54
الفرع الثاني : اهداف المؤسسة.....	ص 55
المبحث الثاني: تقييم مؤسسة RAM Sucre وإدارة الجودة الشاملة بها.....	ص 56
المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة.....	ص 56
المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة.....	ص 56
الفرع الأول : دراسة البيانات الشخصية.....	ص 56
الفرع الثاني : دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمؤسسة.....	ص 62
خلاصة الفصل الثالث.....	ص 72
خاتمة عامة.....	ص 74
قائمة المراجع.....	ص 77
الملاحق.....	ص 82
قائمة المحتويات.....	ص 86



## ملخص الدراسة:

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة ، وتعد إدارة الجودة الشاملة احد اهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها الى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية ، ذلك ان الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع التحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

## الكلمات المفتاحية:

الجودة ، الميزة التنافسية ، رضا العاملين، القياس المقارن ، إعادة الهندسة .