

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي دولي "

عنوان المذكرة:

## دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم -

من إعداد :

دحمان بونوة لمياء

أعضاء لجنة المناقشة:

بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر/أ	رئيساً	جامعة مستغانم
بن علي عائشة	أستاذة مساعدة/أ	مقرراً	جامعة مستغانم
باكريتي بومدين	أستاذ مساعد/أ	مناقشاً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2015/2014 .

## كلمة شكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل  
والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:  
أستاذتي الكريمة الأستاذة " بن علي عائشة " على تفضلها  
الإشراف على هذا البحث، وعلى توجيهاتها وإرشاداتها ،  
و إلى كل عمال مؤسسة " متيجي " و على رأسهم السيد حمداوي مصطفى،  
إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي  
هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان  
و إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريبٍ أو بعيد.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

إلى والدين الكريمين لإيمانهم الدائم بي ،

إلى إخواني و أخواتي لدفعي للمواصلة دائما ،

إلى كل من يحمل لقب دحمان بونوة و طيب ،

إلى الأساتذة الكرام على العلم الذي نفعوني به ،

إلى الأصدقاء خاصة سمية و فاطمة ، لدعمهم الدائم لي .

## فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

الفهرس

فهرس الأشكال و الجداول

المقدمة العامة.....	أ-ت
الفصل الأول : الجودة في المؤسسة.....	13
تمهيد.....	14
المبحث الأول : عموميات حول الجودة.....	15
المطلب الأول : ماهية الجودة.....	15
المطلب الثاني : التطور التاريخي للجودة.....	18
المطلب الثالث أبعاد الجودة.....	23
المبحث الثاني : أهمية تطبيق الجودة و أهدافها.....	25
المطلب الأول : أهمية الجودة.....	25
المطلب الثاني : أهداف الجودة.....	27
المطلب الثالث تكاليف الجودة.....	29
المبحث الثالث :إدارة الجودة الشاملة.....	32
المطلب الأول :تعريف إدارة الجودة الشاملة و مبادئها.....	32
المطلب الثاني : رواد إدارة الجودة الشاملة.....	37
المطلب الثالث الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.....	42
خاتمة الفصل.....	49
الفصل الثاني : بناء و تعزيز الميزة التنافسية.....	50
تمهيد.....	50
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....	51
المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية.....	51
المطلب الثاني : مداخل تطوير الميزة التنافسية.....	52
المطلب الثالث تطوير و تنمية الميزة التنافسية و معايير الحكم عليها.....	55
المبحث الثاني : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية و محدداتها.....	57

57	المطلب الأول : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية.....
60	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية.....
61	المطلب الثالث : أهمية الميزة التنافسية.....
62	المبحث الثالث : مقومات الميزة التنافسية و مصادرها.....
62	المطلب الأول : مقومات الميزة التنافسية و الركائز الأساسية لها
63	المطلب الثاني : أساليب تحقيق الميزة التنافسية.....
65	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية و معوقات إكتسابها.....
67	المطلب الرابع : الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.....
71	خلاصة الفصل
71	الفصل الثالث : واقع تسيير الجودة و تحقيق الميزة التنافسية في المطاحن الكبرى للظهرة.....
72	تمهيد :
73	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مجمع متيجي .....
73	المطلب الأول : نشأة مجمع متيجي .....
76	المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة .....
82	المطلب الثالث : أهداف مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة .....
82	المبحث الثاني : تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة .....
83	المطلب الأول : سياسة الجودة .....
83	المطلب الثاني : أسباب و أهداف اعتماد نظام الجودة بالمطاحن .....
85	المطلب الثالث : مراحل الحصول على الجودة في المطاحن .....
87	المبحث الثالث : الجودة و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة.....
87	المطلب الأول : الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة .....
88	المطلب الثاني : الموقع التنافسي لمطاحن الكبرى للظهرة .....
89	المطلب الثالث : التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و أفاق الجودة في المطاحن الكبرى للهرة .....
91	خاتمة الفصل .....
92	الخاتمة العامة .....
93	قائمة المراجع .....

## قائمة الأشكال و الجداول

أولا : قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	نظام الجودة القائم على المنع	1
22	مراحل تطور مفهوم الجودة	2
31	التكاليف الكلية لضبط الجودة	3
35	شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل و خارج المؤسسة	4
39	مثلث ديمينج	5
78	الهيكل التنظيمي لمطاحن الكبرى للظهرة	6

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مستويات الجودة	1
21	دور ضمان الجودة	2
48	الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو و الجودة الشاملة	3
89	أهم منافسي مطاحن الكبرى للظهرة	4

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات جد قوية و عميقة و سريعة و التي أصبحت تواجه العالم في ظل متغيرات العولمة، مما زاد المنافسة العالمية، فلم تعد المؤسسات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، و إنما تعداها ليشمل المستوى العالمي، كما أن تأثير العولمة كان واضحا على تحرير التجارة العالمية و تسهيل حركة رؤوس الأموال و ظهور الشركات متعددة الجنسيات، و تتجسد أهم هذه التحديات فيما يلي:

- إتفاقية اللجان التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمية، مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية ؛

- زيادة التكتلات الإقتصادية كالسوق الأوروبية الموحدة؛

- تسارع حركة التطور التكنولوجي و ظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات من لحاقها ؛

- زيادة متطلبات العميل ؛

- زيادة حدة المنافسة .

كل هذه المتغيرات دفعت الدول إلى الإهتمام بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الإقتصادية، من خلال تطور مؤسساتها و الإرتقاء بأدائها العام، و ذلك بتطبيق التكنولوجيا الحديثة و العالية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

إن ما يجب أن يدركه مسيرو مؤسساتنا الإقتصادية من اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر و التي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكفي المؤسسة مثلا بأن تكون كذلك و في جميع المجالات، خاصة مع شروع الجزائر لإنضمامها للمنظمة العالمية للتجارة و الشراكة الأورو متوسطية.

وفي ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي، و المحافظة عليه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها في ضمان وفاء عملائها و تحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين. أصبحت الجودة الهاجس الحقيقي لكل منظمة إقتصادية تستهدف النهوض وترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة وتسعى نحو الإستقرار و الإستمرار في نطاق الأعمال، لذا تتجلى لنا الإشكالية التالية:

### هل للجودة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

#### الأسئلة الفرعية:

1- كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة في منتجاتها؟

2- كيف يمكن للمؤسسة بناء الميزة التنافسية؟

3- كيف تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

#### • فرضيات الدراسة:

و للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يتم وضع فرضيات البحث التالية:

1- يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة في منتجاتها ذلك من خلال قدرتها على إنتاج منتجات بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكن.

2- تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك بتقديم قيمة عالية للعملاء و تلبية حاجاتهم و رغباتهم و ذلك بهدف كسب ثقة عملائها و إكتسابها لميزة تنافسية.

3- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة بإنتاج تكاليف تنافسية و البيع بأسعار منخفضة أو تمييز منتجاتها فيزيائيا (الإبداع في المنتجات) أو إنطباعيا ( الإعلان، الإسم، الشهرة).



• أسباب إختيار الموضوع:

- إختيار هذا الموضوع كان لإعتبرات مهمة وهي:
  - كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص.
  - الشعور بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات و الشركات العالمية.
  - أهمية الجودة في إكتساب المؤسسة الجزائرية لميزة تنافسية لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصعود أمام المنافسة اشرسة التي تشنها الشركات متعددة الجنسيات.
  - موضوع إكتساب القدرة التنافسية بأنه أمراً حتمياً بالمؤسسات الجزائرية.

• أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الإقتصادية في الوضع الراهن، و التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، و التفوق على المنافسين و تحقيق الريادة و لذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة و التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

• أهداف الدراسة:

- رفع الغموض على مفهومي الجودة و الميزة التنافسية بإعتبارها مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية الجودة و بناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

• المنهج المتبع:

بغية الإلمام بجوانب الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بالإضافة إلى دراسة حالة إحدى فروع متيجي وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

• تقسيمات البحث:

- بناءً على الإشكالية المذكورة سالفًا تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:
- الفصل الأول كان تحت عنوان الجودة في المؤسسة وتم تناوله في ثلاث مباحث ، المبحث الأول: عموميات حول الجودة؛ المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة و أهدافها؛ المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة.
  - الفصل الثاني كان تحت عنوان بناء وتعزيز الميزة التنافسية، وهو أيضا تم تناوله في ثلاث مباحث، المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؛ المبحث الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحددات الحكم على جودتها ؛ المبحث الثالث: مقومات الميزة التنافسية ومصادرها.
  - الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت بالمطاحن الكبرى للظهرة، و الذي كان تحت عنوان واقع تسيير الجودة وتحقيق الميزة التنافسية في المطاحن الكبرى للظهرة، وهو بدوره تم تناوله في ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مجمع متيحي؛ المبحث الثاني: تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى؛ المبحث الثالث: الجودة وتأثيرها على الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة ( عولمة الإقتصاد، إنتشار تقنية المعلومات، شبكة المعلومات internet، منظمة المواصفات العالمية ISO... إلخ ) تحتم على المنظمات الإقتصادية كافة إنتهاج الأسلوب العلمي للوعي في مواجهة هذه التحديات وإستثمار الطاقة الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة للجودة والتي تعد من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، لذا وجب دراسة الجودة من كل النواحي وكذا محاولة تحسينها من أجل التأكيد من انها تلي جميع رغبات وإحتياجات المستهلك وشد إنتباهه.

ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمباحث التالية:

**المبحث الأول: عموميات حول الجودة**

**المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة و أهدافها**

**المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول: عموميات حول الجودة

إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداء من التركيز على الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة في نهايات ق 20 تقريبا. أما في عالم اليوم، فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات بالإضافة إلى جودة الأمور المتعلقة بالبيئة والتي تؤثر على المنتج وتتأثر به بخاصية ونشاط الأعمال.

## المطلب الأول: ماهية الجودة

عند التطرق إلى المنتج عادة ما تستعمل كلمة " النوعية و الجودة " للدلالة على نفس المعنى وتعتقد هذا خلط بين المفهومين لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس المنتج أو للتعرف على مصدر المنتج أو التركيبة أو لونه أو شكله<sup>1</sup> وقد فضلنا إستعمال كلمة الجودة لأنها أكثر دقة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.<sup>2</sup>

وهي تمثل مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملائمة لتحقيق الغرض الذي أتيح من أجله ليبي رغبات المستهلك المتوقعة التي تعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبية الغرض الذي يستعمل فيه منتج معين، كذلك عرفت الجودة على انها تلبية حاجة الرغبة المقصودة.<sup>3</sup>

هذا وقد عرف الجودة أهم المختصين على أنها :

- الرضا التام للعميل ( أرماند فيجنوم 1956 ).

- المطابقة مع المتطلبات ( كروسي 1979 ).

<sup>1</sup> - سعيد أوكيل: " مشاكل الجودة و النوعية و الصناعة الجزائرية "، مجلس المقياس العدد 06-1990، ص 59.

<sup>2</sup> - حضير كاظم محمود: " إدارة الجودة الشاملة "، دار النشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2000، ص 71.

<sup>3</sup> - الشنتواني صلاح، " تطورات التكنولوجيا و الإدارة الصناعية "، دار الجامعات، الإسكندرية، 1997، ص 337.

- إحترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل ورغبات العيوب (جوارن 1983).

وحسب Jean Dill Man فقد عرّف الجودة في كتابه les meilleurs pratiques du

mangement خلال تحديده أربعة مستويات للجودة التي تعتبر في نظره كسلاح إستراتيجي لمؤسسة كما

هو موضح في الجدول ( 1.1 ) الذي يمثل مستويات الجودة.

الجدول رقم (01): مستويات الجودة

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
جودة النطاق:	إشباع رضا المستهلكين.	الجودة والقيمة من منظور	إدارة قيمة المستهلك
*التطابق مع التميزات	*التقرب من المستهلك.	<u>الوق والمنافسة .</u>	*إستعمال الوسائل القياس.
*إنتاج جيد من أول دفعة.	*تحديد حاجيات و	*التقرب أكثر من	وتحليل قيمة المستهلك.
*تخفيض	متطلبات المستهلك.	المستهلكين	*من اجل مراقبة المنافسة .
والنقابات	*توجيه المستهلك نحو	عوضا عن المنافسين .	*تقسيم المشروعات ووضع
	المنتجات.	*تحليل قيمة المستهلك	المؤسسات في نفس إتجاه
		بالنسبة للمنافسة.	تطور السوق .
		* توجيه السوق	* القيام بالإستثمار.

المصدر : حضير كاظم محمود، " إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره، ص 74.

نلاحظ أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها فيما يلي:

1/ الجودة هي مدى التوافق مع حاجيات وتوقعات المستهلك؛

2/ القدرة على مطابقة العميل وإحتياجاته ؛

3/ الجودة لا تنشأ من عدم من العلامة بين المنتج الملموس والعميل أو المستهلك النهائي للمنتج ؛

4/ الجودة من خلق المنتج من العيوب والأخطاء وبالتالي المطابقة مع المواصفات؛

5/ كما نلاحظ أيضا جميع التعاريف السابقة لم تتناول الجانب المالي كذكر التكاليف أو السعر وهذا نستنتج منه

أن إهتمام العميل أو المستهلك الأول و الأخير هو الحصول على المنتج يتوافق مع متطلباته وإحتياجات وخاصة

يوفر له خدمة جيدة، ذلك ن المستعمل أو المستهلك يتوقع أن المنتج تتوفر فيه مجموعة من المعايير التي تتأثر

بدورها بعدة عوامل أخرى من بينها الإستعمال الذي صنع المنتج من اجله إضافة إلى جودة التصميم وجودة

التصنيع:<sup>1</sup>

### 1/ بالنسبة لجودة التصميم:

يمكن للمنتجين أن يكون موجهين لنفس الغرض لكن مصممين بطريقتين مختلفتين أي بنوعية تصميم

مختلفة ففي هذه الحالة قدرة كل واحد منها على الإستجابة للغرض الذي أنتج من أجله منتج آخر أي أن جودة

التصميم تظهر في خصائص كل منتج وتتأثر بدراسات السوق التي على أساسها تم تصميمه والمعدان والآلات

المستعملة وبكفاءة وظيفية للبحث والتطوير.

### 2/ بالنسبة لجودة التصنيع:

فتقصد بها درجة تطابق المنتوجات لخصائص ومميزات الجودة المحددة التي تتأثر بأساليب وتقنيات الإنتاج،

المواد المستعملة، درجة كفاءة العمال وأساليب الفحص.

إن تحديد مستوى الجودة المطلوب تحقيقه على مستوى العمل الإنتاجي يبقى مرهونا بتظافر جهود

<sup>1</sup> - داني الكبير نصيرة، " سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية

التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009، ص 10.

الوظائف التالية في المؤسسة الصناعية:<sup>1</sup>

- وظيفة التسويق ؛
- وظيفة البحث والتطوير ؛
- وظيفة التمويل ؛
- وظيفة الإنتاج ؛
- وظيفة السيطرة على الجودة ؛
- وظيفة الخدمات ما بعد البيع ؛

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

إن ظهور الجودة لم يكن وليد أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن وهناك

عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها:<sup>2</sup>

- التحسين في الإدارة ومعدلات الإنتاج؛
- تنامي معدلات الجودة والإبتكارات؛
- التغيرات الثقافية؛
- تنامي الأداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل؛
- ظهور طرق حديثة للإدارة؛
- ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛

<sup>1</sup> - حضير كاظم، مرجع سابق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> -Rasney Mc Adam :"three legal clover, organizadional puisance improvement the Tom"

Mnanager col 12N° 5 ? 2000,P314,320.

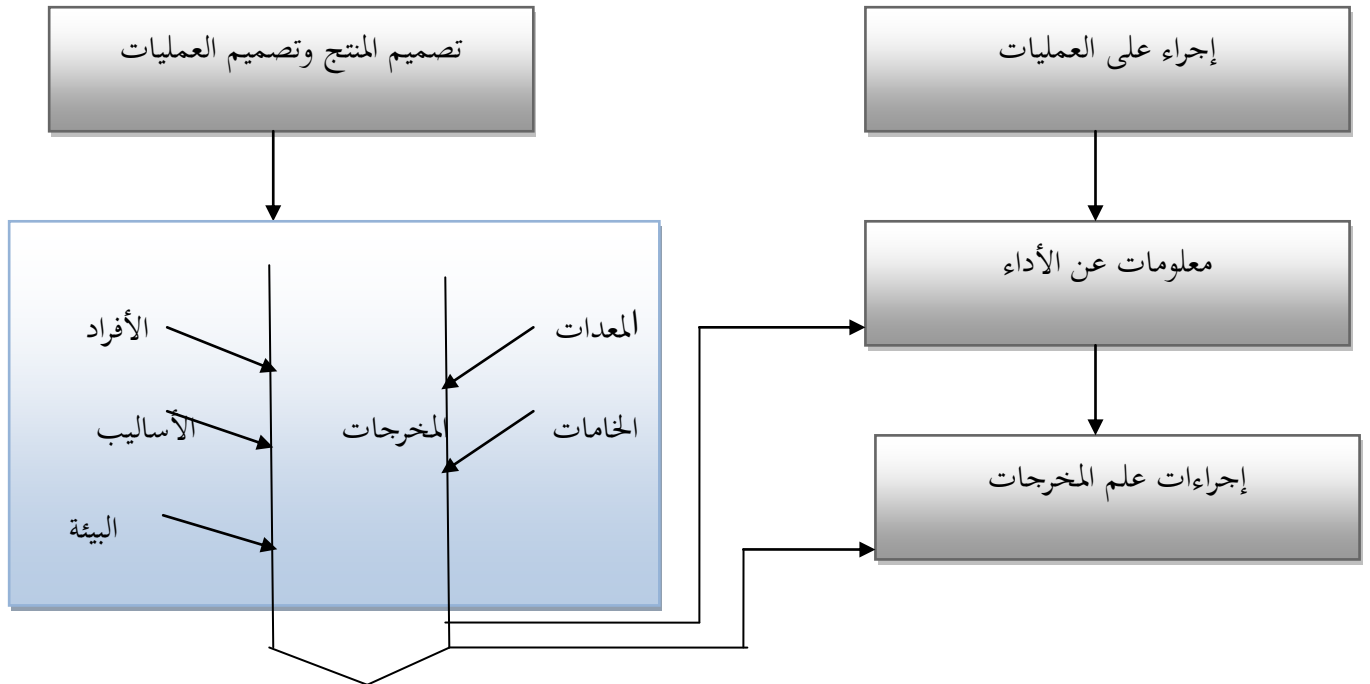
وقد مرت الجودة بعدة مراحل هي: مرحلة الفحص، تأكيد الجودة، السيطرة على الجودة، إدارة الجودة

الشاملة.

### 1/ مرحلة الفحص ( التفتيش):

ظهر هذا المفهوم مع نهاية ق 19 وبداية ق 20 وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة التأهيل المنتوجات المرفوضة وكتب تايلو " المفتش المسؤول على جودة العمل " حيث يمنع من الوصول إلى العملاء، لتلك الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبتهم ولكنها لا تمنع من وقوع الخطأ و ما على عملية الفحص إلا إكتشافه وإستبعاده، والقيام و الإختبار و الفحص ثم فرز من بين القطع المعيبة ما يتم التخلص منه ويعاد إصلاحه ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج الخاص بالفحص مكلفا للمؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي الذي يمثل نظام الجودة القائم

### الشكل رقم 02: نظام الجودة القائم على المنع



المصدر: فريد عبد الفتاح زين العابدين: " تخطيط ومراقبة الإنتاج "، مدخل إدارة الجودة من القاهرة، دار النهضة العربية، ص 186.



يظهر هذا الشكل أعلاه أن الجودة تأخذ بعين الإعتبار مرحلة التصميم التي تشمل تصميم كل من المنتج والعمليات الإنتاجية وليس في الرقابة ونتيجة التطور الصناعي الهائل الذي تزود بأفكار تايلور: فإن الإنتاج الصناعي إرتفع ومعه حجم الكميات المنتجة وبالتالي إزدادت صعوبة تكلفة القيام بنشاط فحص الجودة.

## 2/ السيطرة على الجودة:

وإمتدت هذه المرحلة من العشرينات إلى الخمسينات حيث يتم من خلالها مراقبة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وذلك بإستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطور إستخدامها في مجال السيطرة على الجودة التركيز على الإنتاج الكبير فخلال الحرب العالمة الثانية وضعت عدة معايير لتطبيق السيطرة الإحصائية على الجودة في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية للتحكم في الجودة ومنع حدوث الأخطاء..

## 3/ ضمان الجودة:

إمتدت من الخمسينات حتى الستينات ويمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء أي تحقيق إنتاج بدون أخطاء والذي يعمل على تحسين جودة المنتج.<sup>1</sup>

هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج من مرحلة وصوله إلى السوق وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الأدوات المعينة بتنفيذ هذه المراحل وهذا بالإعتماد على

الإتصال المباشر المستمر ومجموعة العناصر التالية:

- تخطيط وتصميم المنتج؛
- تدقيق وتحسين الجودة؛
- كلفة الجودة؛

<sup>1</sup> -فاروق عمر، " أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالملكة "، مجلة رقم 06 الخاصة بالجودة الصادرة على اللجنة الوطنية للجودة ، مجلس الغرف السعودي، المدينة المنورة، 1428/02/26 هـ، ص 02.

- تنظيم الجودة؛
- التدريب؛
- التوثيق.

ولقد ظهر العديد من المصطلحات والتسميات التي تدخل مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المنظمات الدولية للجودة البريطانية QAA و المنظمة الدولية للتقييس ISO و بصفة شاملة تحقق خلال هذه الفترة تطور مذهلا حيث أصبحت الجودة ينظر إليها من منظور أشمل وليس تصنيع المنتوجات فقط ولكن سير المؤسسة ككل، وبوضوح الجدول رقم 02 التالي أهم دور ضمان الجودة

#### الجدول رقم 02: دور ضمان الجودة

بالنسبة للإنتاج	بالنسبة للتخزين	بالنسبة للمستهلك
دراسة تحديد أساليب السيطرة المطبقة على الإنتاج	التقييم عن طريق السحب العينات	قياس أداء الجودة
حديد أهداف الجودة	القيام بالفحص والاختبار	ضمان مستوى الجودة
إحارة الإمكانيات المعتمدة وقدرات العمال والتدقيق في خطوط الإنتاج	إتخاذ الإدخال إلى المخزن	إستقبال ومعالجة الشكاوي

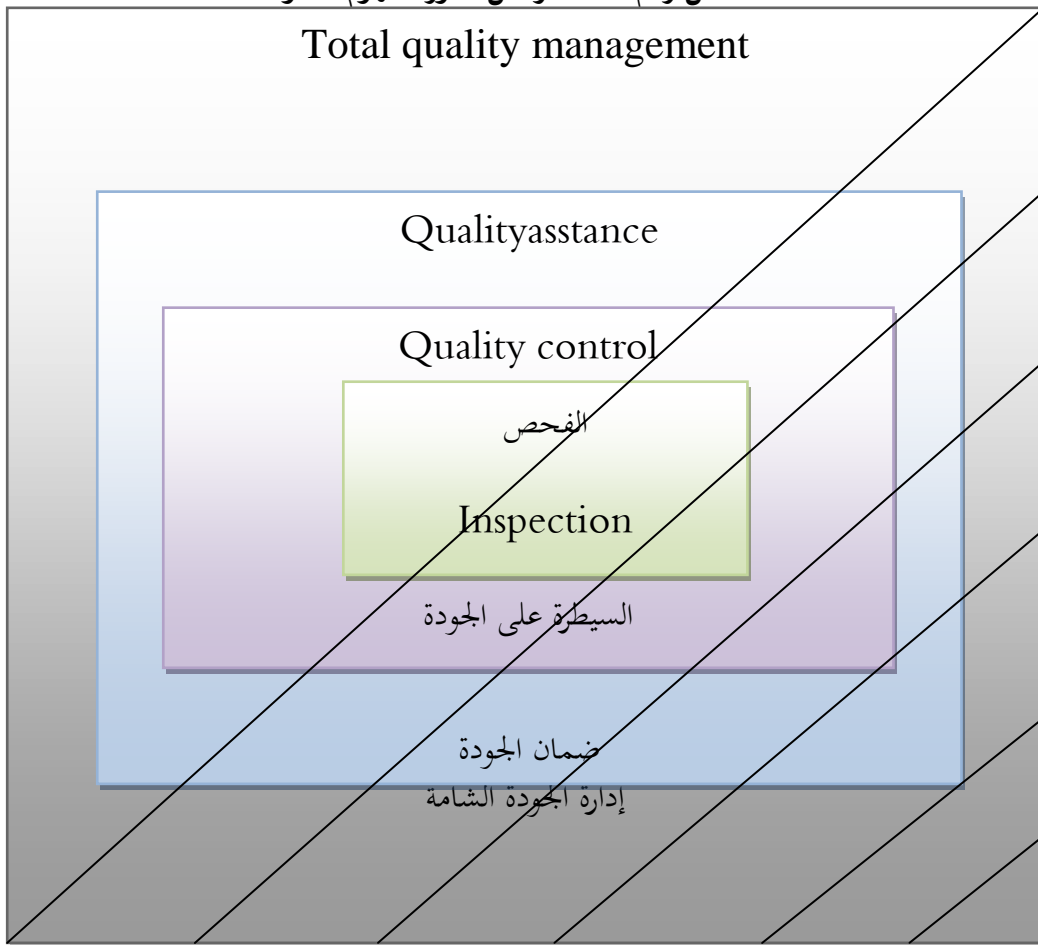
المصدر : خطير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 79.

#### 4/ إدارة الجودة الشاملة:

بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في المؤسسة من عملية تصميم المنتج مرورا بعملية شراء المواد الأولية وفق الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك يعني بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتوجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة.

وبهذا أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه علمنا المعاصر و في بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فقط، فالجودة فقط بالمنتج النهائي وإنما بالمراحل التي يمر بها التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع ... إلخ و بالتالي إن الجودة إستراتيجية تنافسية ( ينظر فيها المقياس العمل الأداء ) على أنها مقاييس الجودة تركز على العقيدة الأساسية وعلى عدم وضع نهاية التحسينات وإستمرارها من خلال إستخدام الأدوات الإحصائية والشكل رقم 02 يبين مراحل تطور مفهوم الجودة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر: صونيا محمد البكري، المرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>1</sup> - صونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الشاملة "، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 41.

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة

إن أبعاد الجودة أصبحت تشكل حصة كبيرة من إقتصاديات البلدان الصناعية وكذلك البلدان في طور النمو

وعلى هذا الأساس وجدنا من الضروري أن نسلط الضوء على البعاد الثلاثة للجودة المتمثلة في:<sup>1</sup>

- بعد فلسفي؛

- بعد إستراتيجي؛

- بعد قياسي.

ولكن سيتم معالجتها بالنقاط التالية التي توضح هذه الأبعاد:<sup>2</sup>

#### 1/ الإعتمادية:

تشير الإعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه فالمنتفع

يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثل ما وعده وأن يعتمد على

المورد في هذا المجال بالذات.

#### 2/ مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان:

هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان الذي يريد هما المستفيد؟ هل ان المستفيد سوف يحصل على الخدمة

المطلوبة دون إنتظارها؟ هل أن الوصول إلى حيث مصنع الخدمة أو حيث تتواجد الخدمة أمر ميسر أم في غاية

الصعوبة؟

#### 3/ الأمان:

هل أن الخدمة خالية من الخطورة والشك مثل ذلك ماهي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد من

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 15.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي و رضا صاحب إل على، " إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مؤسسة الوراق"، عمان، الأردن، ط01، 2003.ص42

الإستخدام الصرف الآلي؟.

4/ درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد:

كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد هل يفهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد؟ هل يعرف مورد الخدمة مشاعر المستفيد وهل يقدر هذه المشاعر؟.

5/ الإستجابة:

مدى إستعداد ورغبة مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكه المحددة؟ هل موظف المكتب الأمامي بالفندق قادر على تقديم الخدمات الفندقية المطلوبة من قبل النزيل بالوقت المحدد وبالشكل المطلوب؟

6/ الجدارة:

ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية و الإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؟ وفي حالة التعامل مع مورد الخدمة ما لأول مرة فإن المستفيد غالباً يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقديم جدارة مورد الخدمة و جودة خدماته.

7/ الأشياء الملموسة:

ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر لتسهيلات المادية مثل المعدات و الأجهزة والأفراد ووسائل الإتصال التابعة لمورد الخدمة وبسبب عدم ملموسية الخدمة تجهل الرقابة على جودتها أصعب من الرقابة على جودة المنتج ففي القطاع الخدمي يتم بيع وتسويق المهارة و الحرفة المهنية والكفاءة وهذه كلها غير ملموسة ولذلك تسعى الإدارات لتقليل الفجوة بين الملموس وغير الملموس.

8/ الإتصالات:

هل أن مورد الخدمة قادر على تنوير المستفدي حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة و أهدافها

المطلب الأول: أهمية الجودة

مع تزايد المنافسة، ومع إرتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقق الجودة هو علم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو إختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو إلتزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية:<sup>1</sup>

أولا- المنظمة:

وتظهر أهمية الجودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

1/ الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الإهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية وعدم رضا عملائها على منتجاتها.

2/ درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3/ مستوى الإنتاجية:

جودة البيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية وذلك من خلال إنتاج سلعة معينة غير قابلة للتسويق،

<sup>1</sup> - حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال"، دار حامد للنشر، ط 01، عمان، 1999، ص 251.

بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .

#### 4/ التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العمال وإنصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

#### 5/ زيادة الأرباح والحصة السوقية:

إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 % من ر ع ص المنظمة كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء، على مستوى منتجاتها.

#### ثانيا- العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

#### 1/ الرضا:

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

#### 2/ الوفاء:

إن الإحتفاظ بالزبون موجودا مسبقا وضمنا وفائه يكلف خمس مرات أقل من إكتساب زبون جيد فضمنا وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم و إحتياجاتهم.

#### ثالثا- العمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على

إتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذلك تكاليف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

### 1/ دعم نشاط كل فرد:

إن تحسين جودة العمل يعدها هاما لرفع فعالية الأداء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

### 2/ المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثلة في تطوير شبكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال علاقة المورد، العميل الداخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

### المطلب الثاني: أهداف الجودة

لأهداف الجودة وجهتي نظر وهما:<sup>1</sup>

- أهداف الجودة من وجه نظر العميل " رغبات العميل "؛
- أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة.

### 1/ أهداف الجودة من وجهة نظر العميل " رغبات العميل ":

إن للعميل رغبات وتوقعات في المنتج أو الخدمة التي يتلقاها والتي تتمثل في النهاية ما يريد من مفهوم الجودة

ومن أهدافها يمكن أن نسميها بأهداف الجودة بالنسبة للعميل وهي:

<sup>1</sup> - مجدي خطاب، الجودة كأهداف، على الموقع:

http:// [www.facebook.com/science.and.technique.quality](http://www.facebook.com/science.and.technique.quality) /posts/147709922051163 control/posts/، يوم

الإطلاع: 2015/02/22.



- منتج ذو كفاءة تؤدي الغرض الذي من أجله إشتراه العميل؛
- مناسبة السعر لإمكانيات العميل " أقل سعر "؛
- خدمات ما بعد البيع وتوافر قطع الغيار؛
- الثقة في المنتج ؛
- توافر الضمان على المنتج " فترة الضمان " ؛
- توافر المنتج في الأسواق وسهولة الحصول عليه ؛
- توافر قنوات إتصال بين العميل والمؤسسة أو الشركة أو مقدم الخدمة .

## 2/ أهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع أو مقدم الخدمة:

- تحقيق رغبات العميل وتلبية مطالبه، بل الوصول إلى مرحلة إبحار العميل ؛
- خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق سعر منافس للمنتج أو الخدمة ؛
- خلق طلب جديد من المنتجات ؛
- زيادة الإنتاج للسلع بالمواصفات المطلوبة ؛
- التحسين المستمر للجودة والأنظمة الإدارة؛
- تحقيق القدرة للمؤسسة أو الشركة على المنافسة و البقاء؛
- الإستفادة من المعلومات الموجودة في السوق والمتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- الإرتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم؛
- خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي والخارجي؛

## المطلب الثالث: تكاليف الجودة

### 1/ تعريف تكاليف الجودة:

تعرف تكاليف الجودة على أنها: " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة<sup>1</sup> كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة ".<sup>2</sup>

حيث لا تنتج هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة،<sup>3</sup> على عنصرين هامين وهما تكاليف اللاجودة ( الناتجة عن الأخطاء )، وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء اسباب اللاجودة في تعظيم الإنتاجية.

تعرف اللاجودة بأنها: " إنحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا " أي هي إنحراف وعدم المطابقة بين ماهو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا.

### 2/ أنواع تكاليف الجودة :

تشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية والمتمثلة فيما يلي:

#### - تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلاقي الأخطاء والمتمثلة في إنتاج أجزاء معينة، حيث تضم مايلي:<sup>4</sup>

- تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعية ؛
- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير اجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها؛

<sup>1</sup> - دال بسترفلد، " الوقاية على الجودة "، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية لنشر، ط 01، القاهرة، 1995، ص 494.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل عمر، " اساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 105.

<sup>3</sup> - محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج "، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999، ص 23.

<sup>4</sup> - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 - 10011، مطبعة الإشعاع، ط01، مصر، 1999، ص 89.

- تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

- تكاليف الكشف والإختبار:

تتكون هذه التكاليف من العناصر الآتية:

- تكاليف إختبار المواد المشراة ؛
- تكاليف الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة ؛
- تكاليف إختبار جودة المنتج النهائي .

- تكاليف المعيب:

وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم مايلي:<sup>1</sup>

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه ( الخردة ) وتكاليف المعيب التي يمكن إصلاحه ؛
- تكاليف إدارية للإتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة ؛
- تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء إستخدامه من قبل العميل .

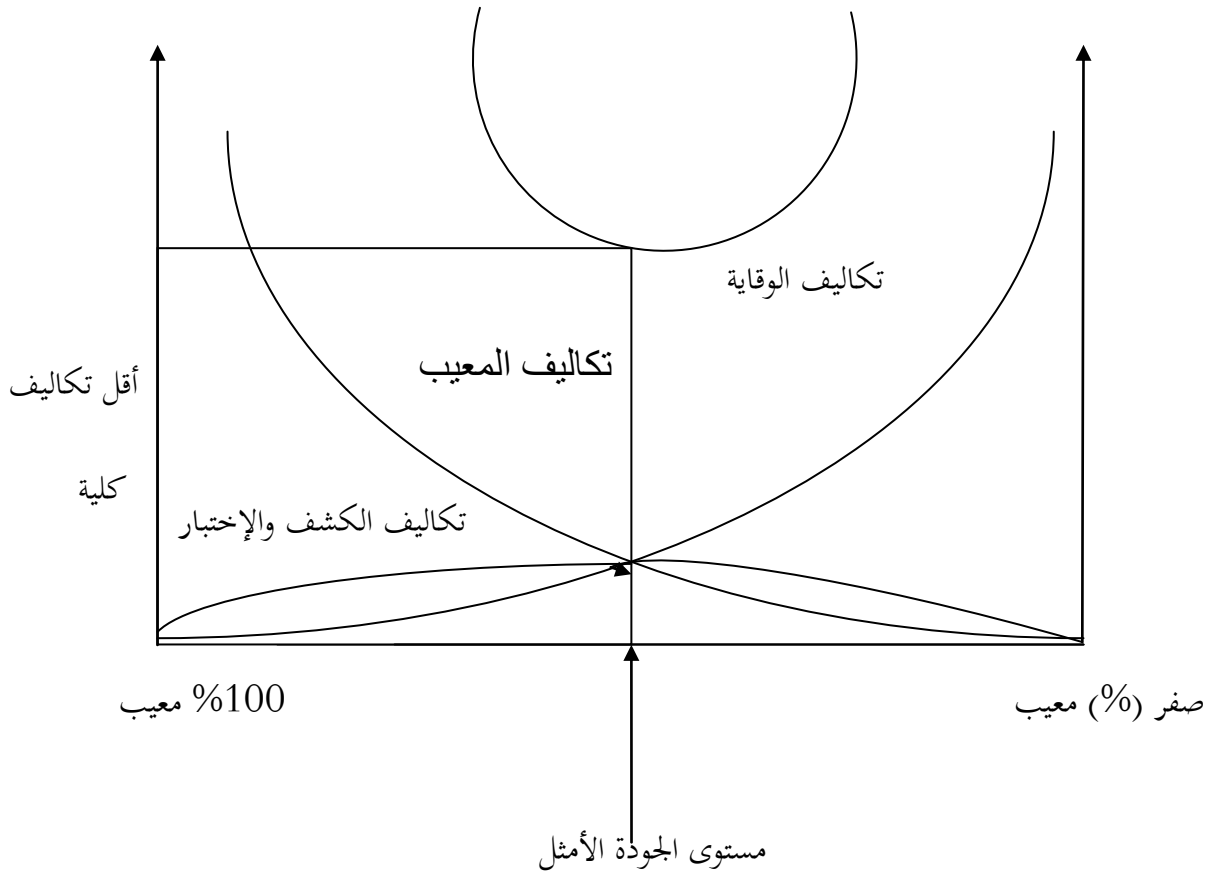
- تكليف الكلية:

وهي التي تشمل في مجموع التكاليف الأقسام الثلاثة السابقة،<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - محمود سلامة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 230.

<sup>2</sup> - سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الشكل رقم 02: التكاليف الكلية لضبط الجودة



المصدر: سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 84.

يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:

- يزداد مستوى الجودة بمستوى تكاليف الوقاية حتى يصل إلى نسبة الصفر % معيب أي أعلى مستوى لجودة؛
- ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن يصل إلى نسبة 100% معيب؛
- تكون تكاليف الكشف و الإختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفض 100% معيب، ثم تبدأ بالتزايد مع إرتفاع مستوى الجودة إلى أن تنعدم من جديد عند أعلى مستوى للجودة ( صفر % ) معيب؛
- تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة التكاليف المعيب

وتبدأ في الإنخفاض كلما زاد مستوى الجودة إلى أن تصل قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم تعود الإرتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية؛

- إن تحقيق مستويات الجودة العالية والمنخفضة يتطلب تكاليف باهضة، حيث تتحقق الجودة المثالية بأقل قيمة للتكاليف، وهو الهدف الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

إن مصطلح الجودة الشاملة الآن أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستواها لذا أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والهيئات بتطبيق مفهوم الجودة، ذلك لكي نحافظ على أدائها.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

قبل التطرق إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، سيتم إعطاء بعض التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

#### 01/ التعريف الأول:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على الجودة في المرحلة الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت".<sup>1</sup>

#### 2/ التعريف الثاني:

وعرّفها كل من ( BaharatCuakhlu ) على أنّها " التفرّق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق

<sup>1</sup> - محمد عوض الترنوري و آخرون، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات "، دار المسيرة للنشر و التوزيع،

عمان، ط 01، 2006، ص 31.

عمل الكديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبشكل صحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت "1.

### 3/ التعريف الثالث:

أما ديمنج فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها تتكون من ثلاث عمليات إدارية وهي، التخطيط والرقابة على الجودة وتحسين الجودة "2.

### 4/ التعريف الرابع :

لقد عرّفها المعهد الفيديرالي الجودة الشاملة على أنها " القيام بالعمل بشك صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء "3.

### 5/ التعريف الخامس:

عرّفها ستفين كوهن و رونالدبراند أنها " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له "4.

فالجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة فجوهر الجودة الشاملة هو:5

<sup>1</sup> - مأمون سليمان دراركة، " الجودة في المنظمات الحديثة "، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط01، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> -Francoicay C A BY, "La qualité dans les services", 2eme edition economica, paris, 2002, p20.

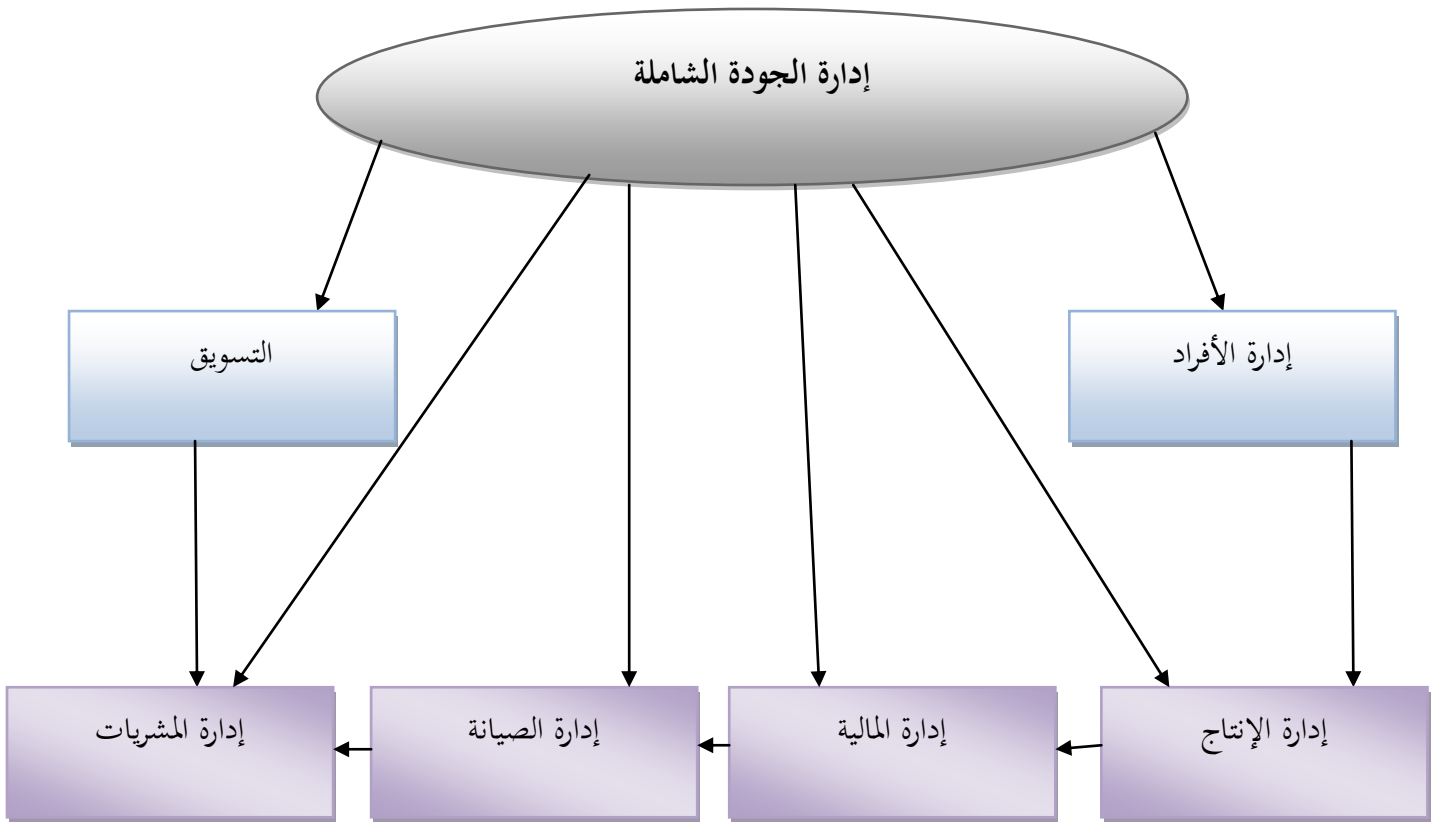
<sup>3</sup> - محمد المصري، " إدارة الجودة الشاملة "، مؤسسة الحواس الدولية، للنشر و التوزيع، إسكندرية، ط01، 2006، ص 124.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 124.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص ص 124-125.

- تأسيس على فكرة التحسين المستمر ؛
- العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوي ؛
- إشراك جميع العناصر في المنظمة ؛
- جعل المورد هو القاعدة الأساسية ؛
- إستخدام أساليب مناسبة لضبط العملية ؛
- جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش عن المعيب ؛
- وضع أهداف محددة للوصول إليها ؛
- العمل على إستيعاب أثر الإختلاف على العمليات .

الشكل رقم 04: إدارة الجودة الشاملة تربط جميع الأنشطة والأدوات على هيئة متكاملة



المصدر: محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

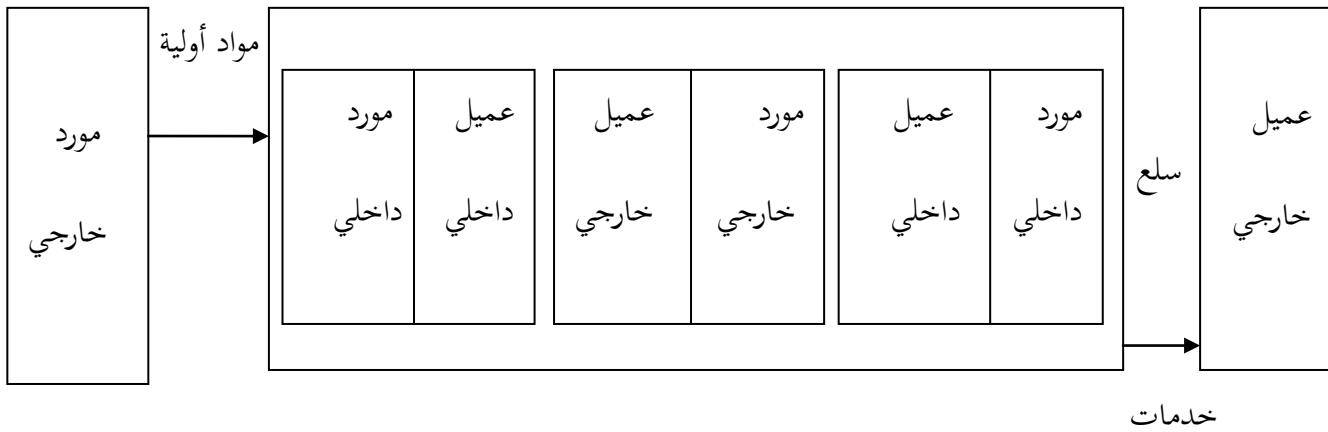
## ثانيا- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا بد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة تؤدي إلى الوصول أفضل أداء ممكن) و تتمثل هذه المبادئ في:<sup>1</sup>

### 1/ التركيز على العمل:

والمقصود بالعميل هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعريف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والممثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وأدوات وأفراد فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت، بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه ويمكن توضيح ذلك من خلال الشك التالي:

### الشكل رقم 04: شبكة العلاقات بين العميل والمورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان " إدارة الجودة الشاملة "، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2005، ص 95 .

<sup>1</sup>- فيلسي ليندة، " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء و التميز "، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، دفعة 2011-2012، ص 14.



## 2/ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة ( عميل داخلي أو خارجي ) فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يتسجيب لتوقعاتهم، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات، وعلى ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز على المعلومات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.

## 3/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ الثاني يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوعها والعمل بهذا يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

## 4/ شحت وتعبئة خيرات القوى العامة:

تتوقف فاعلية غدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين بها لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير وإكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيرات، فالعاملين لا يجنون الأجر وحده وإنما يجنون الثناء والإمتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة.

## 5/ التغذية العكسية:

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة إتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

## المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهامات واضحة لدفع عجلة تطوير مفهوم إدارة

الجودة الشاملة ومن بينهم:<sup>1</sup>

## أولاً- إدوارد ديمينج:

ولد ديمينج في الو.م.أ عام 1900، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل، وقد عمل أستاذ في جامعة نيويورك 1931، وألقى محاضرة في الجودة والأساليب الإحصائية، وبناء على دعوة اليابان له لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة فقد سافر إليها بعد الحرب العالمية الثانية، وقد كان نجاح حليفه مما أدى بالحكومة اليابانية إلى إنشاء جائزة سميت بإسمه تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالإبتكار في إدارة الجودة الشاملة.

إن ديمينج طوّر عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي كما أكد أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الإتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء كما أشار إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.

وقام بإستحداث نظام تنظيمي على الصعيد الإقتصادي يعزز التعاون ويسهل تطبيق الممارسات لجميع عمليات الإدارة عوضاً عن النظام التقليدي الذي كان سائد يوم ذاك، إن هذا النظام الجديد قد أدى إلى التطوير المستمر في الإنتاج والخدمات والعمليات وأداء الموظفين، كما يؤثر إيجابياً على رضا ملتي الخدمة، وبالتالي بقاء المؤسسة وإزدهارها لفترة طويلة، لقد شدد ديمينج على مسؤوليات على عاتق الإدارة العليا التي تقود إلى التغيير سواء كان ذلك في الأعمال أو النظام.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

وإذا كان ديمنج يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع إلى النقاط القيمة التي

وضع فيها 14 معيار كأسس عملية إدارة الجودة الشاملة وهي<sup>1</sup>:

1/ إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة؛

2/ إيمان القيادة بالتغيير والتطوير؛

3/ عدم الإعتماد على الفحص بهدف إكتشاف الأخطاء وتكريس عملية بناء الجودة في المنتج لتكون أساسا

للمراحل التالية لها؛

4/ إيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة وأطراف الجهات المتعاملة معها، أساسها التفوق والتميز في الأداء لكي يتم

أسعادهم، إذا أن من المهم أن لا يكون أساس هذه العلاقات السعر فقط ( خلق العميل قبل السعر )؛

5/ التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من الشركة؛

6/ الإهتمام بعملية التدريب بشكل مستمر؛

7/ تكريس دور القيادة بعملية التطوير؛

8/ الإعتماد على فرق العمل وتشجيعها على العمل وإبعاد الخوف عنها؛

9/ الإفتتاح بين أقسام الشركة والتخلص من الحواجز القائمة بينها؛

10/ التخلص من عادة التهديد للعاملين وتوجيه اللوم إليهم؛

11/ التشجيع المستمر للعاملين والتحسين المستمر للأسلوب وطريقة أدائهم؛

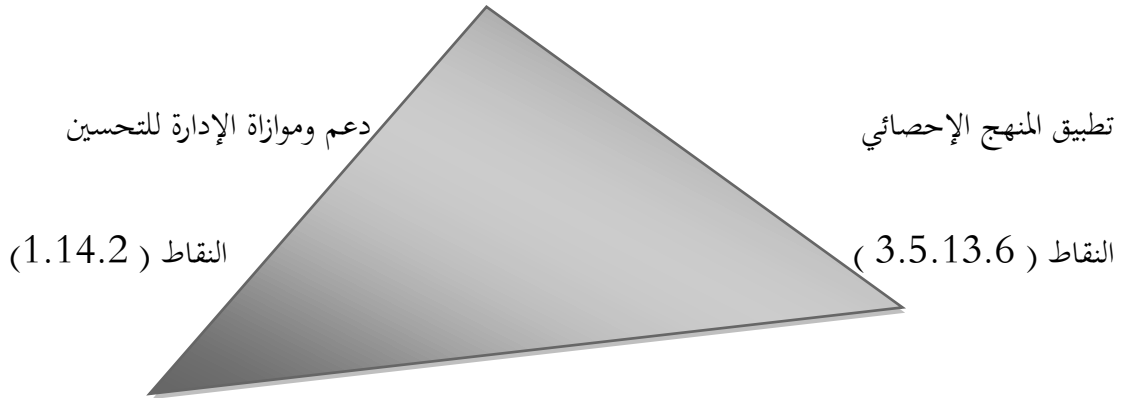
12/ تكريس مبدأ الإعتراز بالعمل لدى العاملين؛

13/ تطوير برامج التعليم والتحسين الذاتي؛

14/ الإلتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الشكل رقم 05: مثلث ديمينج



تحسين العلاقات الداخلية النقاط ( 4.7.12.11.10.8.9 )

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

هذا المثلث يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة " ديمينج " في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال

إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

- دعم وموازاة الإدارة للتحسين؛
- تطبيق المنهج الإحصائي؛
- تحسين العلاقات الداخلية.

ثانياً- جوزيف جوران:

هو عالم أمريكي من أعلام الجودة في القوت المعاصر وصاحب القول المشهور "

الجودة الشاملة لا تحدث بالصدفة بل يجب ان يكون مخطط لها ..."<sup>2</sup>، وقد وضع جوران عشر خطوات هامة

يتعين على المنظمة أن تتبعها لدخول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير والتشجيع وتشمل هذه الخطوات

<sup>1</sup>حمدي عبد العظيم، " المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 64 .

<sup>2</sup>- يوسف جسيم الطائي و الآخرون، " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

على :

- 1/ بناء الوعي بضرورة الحاجة إلى تحسين وتطوير الجودة؛
- 2/ تحديد أهداف التحسين المستمر؛
- 3/ بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة:
  - تحديد المشكلات؛
  - إختيار مشروعات التحسين؛
  - تحديد فرق العمل.
- 4/ توفير التدريب لكل فرد؛
- 5/ تنفيذ المشروعات لحل المشكلات؛
- 6/ تقارير تقديم العمل؛
- 7/ الإعتراف والشهادة للإنجاز؛
- 8/ متابعة النتائج وإيصالهم للعاملين؛
- 9/ حفظ سجلات النجاح؛
- 10/ إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة للشركة وعملياتها والإحتفاظ بالقوة الدافعة.

ثالثاً- الأفكار الأساسية المرتبطة فيليب كروسبي:

بدأ كروسبي حياته العملية بوظيفة مشرف على خطوط الإنتاج في شركة ITT الأمريكية وتدرج في عد مناصب فيها حتى وصل إلى منصب نائب المدير وقد شغل هذا المنصب لمدة 14 عاما وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابين شهيرين في هذا المجال الأول بعنوان ( *Quality is free* ) و الثاني

(*Quality without tears*) يقوم برنامج كروسي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء ولذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية وكذلك إهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة ولقد أوضح كروسي أن مفهوم العيوب الصفرية التي ينادى بع يغاير ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي كانت تقترح على سبيل المثال أن يمكن وضع هدف ولكن 95 %، 98 % بدون عيوب.<sup>1</sup>

#### رابعا- إيشكاوا

يعد إيشكاوا من رواد الجودة اليابانية حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا عام 1939 تخرج إيشكاوا من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية وفي عام 1952 حصل على جائزة ديمنج تكريما له لإسهامه العلمي والعملية وتطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها كما يعتبر اليابانيون إيشكاوا الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة وقد إقترح إيشكاوا مراحل مراقبة الجودة الكلية وهي:

- 1/ العمل على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلها؛
- 2/ التركيز على التدريب و التعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة؛
- 3/ تكوين حلقات مراقبة الجودة؛
- 4/ مراجعة مراقبة الجودة الكلية؛
- 5/ التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية؛
- 6/ تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

<sup>1</sup> - لرقط علي، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة و التسيير التربوي، الجزائر، دفعة

### المطلب الثالث: الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

قبل أن نشير إلى العلاقة بين إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب إبراز مفهوم الإيزو وإجراءات

الحصول على شهادة الإيزو و سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000.

#### أولاً- تعريف الإيزو:

إن الإيزو هي كلمة إغريقية ISO تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأول لإسم المنظمة

الدولية للمواصفات والمقاييس " وقد أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وجود 25

دولة في لندن عام 1974 وهي تتخذ من مدينة جنيف السويسرية مقر لها وهي تدل على مايلي:<sup>1</sup>

- تسهيل عملية التباد الدولي للسلع والخدمات؛
- تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في المجالات الصناعية والتجارية والاتصالات ؛
- وضع معايير و الأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع تجارة السع والخدمات على المستوى العالمي.

#### ثانياً- التقييس:

نتيجة للتطورات والتحسينات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات برز إهتمام بالتقييس

من أجل الوصول إلى لغة واضحة ومترجمة في شكل مواصفات وأساليب موحدة، وبالتالي يمكن إعطاء

بعض التعريف للتقييس.

#### التعريف الأول:

يعرف التقييس على أنه " مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد،

تنتج عن مسعى وإختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين من منتجين مستعملين، ومن

أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها وتكون موجهة لإستعمال متكرر حسب

<sup>1</sup> - يوسف جحيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

### التعريف الثاني:

وتعرفه المنظمة العالمية للتقييس ISO على أنه " نشاط يعطى في حلول ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها".<sup>2</sup>

### ثالثاً- المواصفات:

سيتم التطرق إلى تعريف المواصفات وخصائصها

### 1/ التعريف الأول:

عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها " عرض موجوز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو عملية".<sup>3</sup>

### 02/ التعريف الثاني:

وتعرف أيضا المواصفات على أنها " عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والإتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الإهتمام و تركز على النتائج المترجمة للعلم التكنولوجيا والخبرة، وتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني، الإقليمي والدولي "

### رابعاً- خصائص المواصفات: وتشمل المواصفات عدة خصائص من بينها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصربي، " الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2003، ص 197.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصربي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>3</sup> - مأمون السلطي، سهيل إلياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000"، دار الفكر المعاصرة، ط01، دمشق، 1999، ص 103.

<sup>4</sup> - عنان نور الدين، " جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية لسكيكدة-"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة مسيلة، دفعة 2006-2007، ص 61.



**01/ المواصفات القاعدية:**

تتعلق هذه المواصفات باللغة، المصطلحات وعلم القياس والوحدات والرموز و طرق القياس والتوثيق والتصنيف والترقيم، وتوضع هذه المواصفات بالتوافق مع العوامل الفنية والتجارية والسياسية المعاصرة.

**02/ المواصفات الخاصة:**

تتعلق هذه المواصفات بتوصيف المنتج من خلال تحديد خصائصه الفنية فهي بذلك تهدف إلى ترشيد الإنتاج والأداء وإمكانية الإستعمال.

**03/ مواصفات أدوات التحليل والتجريب:**

تهدف إلى تحديد تقنيات وأساليب قياس خصائص المنتج وهي بذلك تتعلق بعمليات الرقابة، وتشمل أساليب أخذ العينات وطرق الإختيار والفحص ويتعين على هذه المواصفات في مثل هذه الحالة الأخذ بعين الإعتبار مدى توافر أجهزة القياس في أسواق وإمكانيات الإنتاج المستعملة.

**04/ مواصفات التنظيم والخدمات:**

تتم هذه المواصفات بوصف وظائف وأنشطة المؤسسة والعلاقات الموجودة بينها إضافة إلى منهجية عمليات الخدمة ووضع أسس التنظيم و التنفيذ لمنشآت التركيب والصيانة.

**خامسا- إجراءات الحصول على شهادة الإيزو:**

تتم عملية التسجيل في الإيزو عادة وفق المراحل والخطوات التالية:<sup>1</sup>

01/ تقدم المنظمة الراغبة في التسجيل في ISO 9000 طلبا إلى إحدى المنظمات المخولة بالتسجيل مرفقا بالرسم المالي المتعارف عليه، ويقوم المسجل بإجراء تقييم أولي للتعرف على طبيعة العمليات والحصول على فكرة عامة من نظام الجودة في المنظمة، وفي حالة وجود نواقص رئيسية فإن المسجل يطلب من المنظمة أن تزوده بجميع

<sup>1</sup> - مأمون سليمان دراركة، مرجع سبق ذكره، ص ص 246، 247.

الوثائق ذات العلاقة بنظام الجودة، ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات القياسية وعلى ضوءها يطلب من المنظمة تصويب أي قصور يظهر وتسمى هذه العملية " بتدقيق الملائمة " .

02/ بعد إتمام تدقيق الملائمة، يتم إجراء تقييم ميداني من قبل المسجل، حيث يزور المنظمة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم، وتستطيع المنظمة أن تبدي رأيها في تشكيلة هذا الفريق، ويشترط أن يكون واحد من أعضاء الفريق على الأقل خبيراً في التكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المنظمة، ويكون ممثل الإدارة ( عادة مسؤول الجودة ) حلقة الوصل مع الفريق ويزودهم بجميع المعلومات التي يطلبونها، ويقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات وخلال هذا التقييم يتم البحث عن دليل موضوعي للتأكيد من مطابقة العمليات مع الإجراءات المكتوبة، ويطلق على هذه العملية " تدقيق المطابقة " وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الأساسية والفرعية وتعطي المنظمة مهلة تصويبها وبعدها تجري إعادة تقييم شامل أو جزئي حسب حجم الثغرات أو الأخطاء التي ظهرت.

03/ عند إقنتاع المسجل بنظام إدارة الجودة المتبع لدى المنظمة، فإنه يمنحها شهادة المطابقة لأحد مقاييس ISO 9000، وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمنظمة كل ستة أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تتفق والإجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاثة سنوات عمليات تقييم شاملة، وإذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المنظمة لا تطبق الإجراءات المكتوبة، فإنه يتم سحب شهادة ISO 9000 منها وتوضع هذه المنظمة على القائمة السوداء.

04/ إذا غيرت المنظمة عملياتها جذرياً فإن عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية، وفي حالة كون التغيير في العمليات فرعياً، فإن على الشركة أن تقوم بتحديثها وتوثيقها وتكثفي بإعلام المسجل.

وتجدر الإشارة إلى التحدي الذي يواجه المنظمات لا يقتصر على قدتها على إكتساب شهادة ISO 9000 فقط، وإنما الأهم هو بذل الجهد الدؤوب للمحافظة على مستوى متفوق من الجودة يضمن لها الحفاظ على موافقة جهات التسجيل للإستمرار في سريان الشهادة، وبالتالي إستمرار جني الفوائد المترتبة عليها، ولهذا تسحب شهادة الإيزو للمراجعة كل سنة بشكل دوري و أحيانا بشكل مفاجئ للتأكيد من أن الشركة مازالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

### سادسا- سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000:

إن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تتألف من خمسة المواصفات أساسية هي:<sup>1</sup>

#### 01/ مواصفات ذات الرقم ISO 9000:

تتضمن إشارات للإختيار والإستخدام وتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير المنتجات الجاهزة.

#### 02/ مواصفات ذات الرقم ISO 9001:

تتضمن نموذج لتوليد في التصميم والتطوير والإنتاج والخدمة ما بعد البيع.

#### 03/ المواصفات ذات الرقم ISO 9002:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عضوا، أي أن هذه المواصفة تغطي كل

المجالات السابقة، عدا التصميم والتطوير وخدمات ما يعد البيع مثل: الصناعات الكيماوية .

#### 04/ المواصفات ذات الرقم ISO 9004:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة في عمليات الفحص والإختبار النهائي وتشمل 16 عضوا، وتناسب هذه

المواصفة الورش الصغيرة أو الموزعين الأجهزة والمعدات التي يتم من خلالها الإكتفاء بالفحص والإختبار النهائي

للمنتجات وتعد هذه المواصفة من المواصفات محدودة الإستخدام.

<sup>1</sup>-مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248.

## 05 / المواصفة ذات الرقم ISO 9000:

تتضمن نموذج لتوليد الجودة من خلال توفير التوجيهات والإرشادات اللازمة للإدارة الجودة و بيان عناصرها، وتستخدم هذه الإرشادات لكافة الصناعات والخدمات، أي أنها توضح تطبيق نظام إدارة الجودة والإرشادات الواجب على الشركات إتباعها للحصول على شهادة الإيزو 9001 . 9002 . 9003.

- إيزو 9004-1: وهي إرشادات لتطبيق إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة.

- إيزو 9004-2: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات المتعلقة بقطاع الخدمات.

- إيزو 9004-3: وهي إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المصنعة.

- إيزو 9004-4: وهي إرشادات الخاصة بتحسين الجودة.

- إيزو 9004-5: وهي الإرشادات الخاصة بتطوير خطط توكيد الجودة.

الجدول رقم 03: الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو	جوانب الاختلاف
ياخذ الإهتمام الكافي	لا يأخذ الإهتمام الكافي	1/ الإهتمام بعميل
تعطي الأهمية اللازمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	2/ جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3/ مبادئ التحسين المستمر
تعطي الإهتمام اللازم	لا تعطي الإهتمام اللازم	4/ مبادئ المشاركة و العمل الجماعي و التعاون و القيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية و تختلف من المنظمة لأخرى	معايير دولية و متفق عليها وذات طابع عالمي	5/ المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6- التعامل مع العميل
المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة و إلغاء التغييرات التي تناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة ISO ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من المواصفات و متطلبات الشهادة	7/ الإستقلالية
تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	8/ نوعية الشركات

المصدر: مأمون سليمان الدرداكة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

## خلاصة الفصل:

تعد الجودة من أهم المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسات على الإرتقاء بأدائها، وتحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، حيث تعرف على أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء، وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، ففي ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الإقتصادية، أصبح الإلتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية، بإعتبار أن هذه المعايير هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات، عبر إنفتاح أسواقنا على مصراعيها في ظل النظام الإقتصادي العالمي الجديد ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول وإحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية والتي تتصف بحدة المنافسة، وبقاء الأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات ولا تكتفي الجودة بتحقيق هذا الهدف بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتميز على منافسيها والذي لا يتحقق إلا من خلال إمتلاكها لميزة تنافسية قوية، وهو موضوع الفصل الموالي.

## تمهيد :

بعد إنتهاء جولة أورو جواي وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة ظهر على الساحة الدولية العديد من المؤشرات التي توضح أن الإنخراط في النظام الإقتصادي العالمي الجديد يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات الإقتصادية التي تطمح في دخول معترك للمنافسة الذي لم يعد يقتصر على المزايا النسبية التقليدية، وإنما إمتد ليشمل التميز بالتجديد والإبتكار، ولتحقيق هذا التميز يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسات من خلال التحسن المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والإهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن إحتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.

نظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سيتم التطرق في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ؛

**المبحث الثاني:** الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحددات الحكم على جودتها ؛

**المبحث الثالث:** مقومات الميزة التنافسية ومصادرها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تواجه منظمات الأعمال الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل التغيرات الحالية مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى المنافسة الشديدة، لذا كان من الضروري التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومداخيل تطويرها ومعايير الحكم على جودتها.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف الميزة التنافسية، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي، فعرفت الميزة التنافسية أنها:

يعرف " بورتر " الميزة التنافسية على أنها > تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر وبمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع >.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها > المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد مما يقدمه لهم المنافسين ويؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم الذي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون >.<sup>2</sup>

كما يشير أيضا مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال

<sup>1</sup>- عبدوس عبد العزيز، " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات "، رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة ماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2006، ص 36.

<sup>2</sup>- محمد أحمد الحضري، "صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم الإقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2003، ص 19.



الإمكانيات والموارد الفنية والمادة والمالية وبالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما:

### 01/ القيمة المدركة لدى العميل:

فالميزة التنافسية تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من

منافسيها ؛

### 02/ التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك من يركز في تعريفها للميزة التنافسية على جوهرها، إلا وهو

الإبداع أو على خلق القيمة للعميل، أو على إستراتيجية التنافس أو خصائص وجودة المنتج، إلا أنّها من المتفق

عليه أن الميزة التنافسية تمثل نقطة إختلاف المنظمة وتميزها عن المنافسين الآخرين مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا

تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض التكاليف، أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن

لمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسمعة والشفافية وغيرها.

### المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة التنافسية

أدت تطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الإقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أداؤها بهدف إمتلاك الميزة

التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والحفاظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات

العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية كذا تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً- مدخل بورتر:

هناك 3 إستراتيجيات يمكن إستخدامها في بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها وهي تدنية التكاليف،

التركيز، التميز عن المنظمات وتطوير جدارة متميزة في أداء أنشطة إضافة القيمة، لأن تطوير القدرة أو الميزة التنافسية يعد المفتاح إلى إستراتيجية المنافسة فالإستراتيجية المصممة بشكل جيد هي التي تطور جدارة متميزة ف بعض النشاطات الأساسية وهي ترفع من الجدارة لخلق ميزة تنافسية مقارنة مع المنظمات الأخرى، وهكذا تتمثل أهمية الميزة التنافسية في شحن المؤسسة بقدرة عالية أو مهارة تعطيها إمتياز فوق المنافسين، وهذا الإمتياز يعتبر جوهر في دخول أسواق جديدة أو إستثمار فرصة تمنح في بيته المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا- مدخل تلبية حاجيات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في إختراق الأسواق في ظل المناخ الإقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم، إن إشتداد المنافسة بسبب إفتتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين و إستمرارية إرتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفا إستراتيجيا تعمل المؤسسة الإقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق و الإحتياجات ومحاوله تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر مايلي:<sup>2</sup>

### 1/ تحقيق رضا المستهلكين:

إن قدرة المؤسسة على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاته المتنوعة والمتغيرة؛

02/ سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب؛

03/ ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية ؛

04/ تقديم سلع وخدمات عالية الجودة عن ما يقدمه المستهلكين ؛

<sup>1</sup> - عبد الحميد أسعد، "التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق"، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 2002، ص 188.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 13-40.

05/ تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين ؛

06/ توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع ( النقل - التشغيل - الصيانة ).

### ثالثاً- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين اهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا

العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائماً، وتمثل تلك القدرات في :<sup>1</sup>

#### 01/ المرونة:

وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في الحاجة

إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية ساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزيز ولائه لمنتجاتها.

#### 02/ الإنتاجية:

يؤدي الإستثمار و الإستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية والتكنولوجية والبشرية إلى الرفع من

الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.

#### 03/ الزمن:

أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز تنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك

والمؤسسة في نفس الوقت.

#### 04/ الجودة العالية:

بهدف البقاء في البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الإقتصادية تبني نظام الجودة

<sup>1</sup> - العلي محمد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ط1، ص 299

الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات و الوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

### المطلب الثالث: تطوير وتنمية الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

#### أولاً- تطوير وتنمية الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة و افضل للمنافسة وذلك بواسطة إبتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج في أساليب التسويق وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا بإستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التحديد في الميزة مايلي:<sup>1</sup>

- 01/ ظهور التكنولوجيا جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للعميل؛
- 02/ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى تعديل الميزة التنافسية الحائية أو تنمية ميزة ميزات تنافسية أخرى؛
- 03/ تغيير تكاليف المدخلات اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
- 04/ حدوث تغيرات في القيود الحكومية، مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول في السوق.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 200.

ثانيا- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف:

## 01/ مصدر الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

مزايا تنافسية من مرتبة متخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

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

## 02/ عدد مصادر الميزة التي تملكها المنظمة:

فإعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين

كإعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

## 03/ درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة

الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

ويمكن قياس تنافسية المنظمة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن

إضافة إلى إستراتيجية المنظمة وإتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد

الخارجي وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي .

<sup>1</sup> [www.ikonosnewmedia.com/api/development-bridge.arabic.htm](http://www.ikonosnewmedia.com/api/development-bridge.arabic.htm) ، عيسى محمد الغزالي، مجلة التنمية السياسات

الإقتصادية، العدد 25، جانفي 2004، السنة الثالثة، من إصدار الجسر التنمية، يوم إطلاع: 25 أبريل 2015.

## المبحث الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها سوف نتعرف في هذا المبحث على

الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها.

## المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

حدد porter نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز<sup>1</sup>

## أولاً- ميزة التكلفة الأقل:

## 01/ تعريفها:

التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها

أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع

منافسيها.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطها المتتبع للقيمة وفق

التكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر

على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛

مراقبة إستعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج؛

مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم إستغلالها؛

مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحب، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط01/ 2001، ص 78

- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.

### 1-1 كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وخدمات إستمرارها:

إن نجاح الإستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة وإهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل إقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو بإتباعها لنفس السياسة. وعلى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الإهتمام والدعم من المسيرين فعليها أن لا نعتقد بأن تكاليفها منخفض كفاية. وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتخفيض العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبنى برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التالية ونشر المعرفة في التحكم في التكاليف، كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافس .

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان إستمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين ولكنها لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة و إستعمال نفس مصادرها.

ثانياً - ميزة التميز:

### 01/ تعريفها:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا بتعدي العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمتع ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:

الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمة ما بعد البيع؛

التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها واحداًها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛

حجم النشاط والذي يتناسب إيجابيا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛

- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السيادة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق

المؤسسة أخرى الريادة بسبب إنطلاقها متأخرة مما يسمح لها بإستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

### 02/ تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها وإستمرارها:

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لإكتساب خاصية التفرد

بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها، فمثلا تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب

توفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنع منتج أكثر دواما وإستمرارا من منتجات

المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.



إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل الأنشطة المرتبطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور التكاليف الإضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظراً لمتطلبات العميل تزيد من كلفته، وترتبط تكلفة التمييز بعوامل تطوير تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى إنفراد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطوير التكاليف تعد علاقة تأثير المتبادل. ويتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلاً مراقبة الأسعار والتموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم، ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة بإستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي
- إمتداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم بإختيار منتجات المؤسسة
- تعزيز مصادر التفرد من خلال إستغلالها في عدد أكبر من أنشطة المنتجة للقيمة مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرات أو بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

#### أولاً- حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية أكبر تتطلب جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدم ثم يعقبها مرحلة التثبي من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية.

#### ثانياً- نطاق التنافس:

<sup>1</sup> - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 37.

يعتبر النطاق من إتساع أنشطة وعمليات المنظمات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في تكلفة عن المنظمات المنافسة ومنة جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدماته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، إذ أصبح لها مجالس وهيئات، وإدارات ولها سياسات وإستراتيجيات خاصة بها، حتى أن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا تعتبر إنخفاض التنافسية الإقتصادية أحد المؤشرات لقياس إقتصادها وتهديد لأمنها القومي، ولم تعد الميزة التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في تحسين أداء منظماتها وإسناداتها فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على<sup>1</sup>:

1/ رفع مستوى معيشة أفراد دولتها، لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبط بنجاح المنظمات العاملة فيها.

2/ ضمان بقاء وإستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال إستغلال أمثل لمجالات التنافس

3/ إحتراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم

4/ إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسة

### المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية تشجيع التنافسية وخلق بيئة مناسبة للتنافسية في

الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول

إلى الأسواق والخروج منها ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محسن أحمد الحضري، "إقتصاد مابعد الحداثة و الحداثة مابعد الإقتصاد"، مجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2006، ص 126.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 16.

1/ القضاء على شبح الإحتكار وحماية المستهلك منه، الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.  
وعلى العموم فإن التنافسية هدفها الرئيسي هو تعزيز قدرة الإقتصاد على التعامل مع الخارج بفعالية وكفاءة وذلك لا يتم من خلال صنع إقتصاد تنافسي بملك العديد من الخصائص التي تؤهله للتفوق وتحقيق أهدافه.

### المبحث الثالث: مقومات الميزة التنافسية ومصادرها

تستدعي الحياة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهدافها الواضحة، مما يؤدي بدورها إلى وفرة في الوقت والجهد والمال.

### المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية والركائز الأساسية لها

#### أولاً- مقومات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي محصلة إرتفاع العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة أنظمة وتحديد فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض والتميز في الإنتاج والتنظيم والسياسات الحكومية، ويمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1/ عناصر التكلفة:

وهي تحدد أساسا بالإعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى اسعار المواد الأولية فالمنظمة ملزمة بإتباع إستراتيجيات تنافسية تستهدف كسب ميزة تنافسية دائمة في خفض تكاليف إنتاجها.

#### 2/ جودة المنتجات:

وهي تعتمد على نوعية وجودة المواد الأولية وعلى مستوى مهارات العاملين، فعلى المنظمة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة في رفع وتحسين مستوى الإبداع.

<sup>1</sup> - محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## 3/ الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

يتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة و التنظيم الحكومي للنشاط معين، ولعل من أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية و الإقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي.

## ثانيا- الركائز الأساسية للميزة التنافسية

مع تزايد ونمو الطلب وإتجاهات المشروعات إلى العمل على إشباع إحتياجات ورغبات الزبائن والتمتع بخصائص تطوير المزايا التنافسية وتعزيز كفاءة الإستخدام توافقا مع إتجاهات العمولة حيث ألفت تأثيرها في إنفتاح الأسواق وحرية التبادل التجاري، ومن الدعامات والأسس التي تدفع المنظمة إلى الحصول على مزايا تنافسية.

## 1/ القدرة على التقليد:

وهي أسهل وأيسر الدعامات وأكثرها إستخداما في المراحل الأولى، للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة تكوين فائض منها قابل للتصدير إعتقادا على أن التقليد يكون تكلفة من المنتج الأصلي ثم يبعها بسعر تنافسي.

## 2/ القدرة على التطوير:

بعد فهم كافة الجوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المنظمة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالإستناد إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير.

## المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية:

## أولاً - كفاءة المتفوقة:

وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكلة التنظيمية المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>

## ثانياً - الجودة المتفوقة:

تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين إسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، زلا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه مما يجعله أكثر إرتباطاً بالسلعة.<sup>2</sup>

## ثالثاً - الإبداع والتفوق:

ويتحقق خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد ومختلف عن المنافسين.

## رابعاً - الإستجابة المتفوقة لدى الزبائن:

هناك حساسية عالية ومعرفة دقيقة أو لا يتم التركيز على الإحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى الجودة، ويصعب تحقيق من قبل المنافسين، و الإهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع إحتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكيل السريع مع تطوير الإحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكداً وغير مطلوب من العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعوقات إكتسابها

## أولاً- مصادر الميزة التنافسية

عند إكتساب الميزة التنافسية، يفترض على المنظمات البحث عن مختلف العناصر التي تمكنها من تقوية

موقعها في السوق، ومعظم هذه المصادر تتجلى فيما يلي:

## 1/ المصادر المرتبطة بالحجم:

تعبّر عن مختلف العناصر المتعلقة أساساً بحجم الإنتاج داخل المنظمة بينها: إقتصاديات الوفرة، مفعول

الخبرة، الكتلة الحرجة.

## 2/ المصادر المرتبطة بالموارد:

وهي التي تتعلق بموارد المنظمة ومنها: إعادة التكوين والتعاون الوظيفي<sup>1</sup> وبتاح للمنظمة إستهلاك واحدة

أو أكثر من مزايا تنافسية من مصادر متعددة منها:

## - مصادر داخلية:

وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في التكاليف وتسيير المنتج والإدارة.

## - مصادر خارجية:

وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من جهة نظر الزبائن ومن شأن تلك المصادر أن تساهم في تأكيد

حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها و منها تلبية حاجات الزبائن و إرضائهم

بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة (أبعاد أخلاقية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> - نجاح عبد الرؤوف، " الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات جامعة سكيكدة، 2007، ص 18.

كما يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي التفكير الإستراتيجي والإطار الوطني ومدخل الموارد.

#### - التفكير الإستراتيجي:

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على

الميزة أو مزايا تنافسية .

#### - الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات تتيح القدرة على الحيازة على مزايا تنافسية حيث تملك الدولة عوامل

الإنتاج الضرورية الصناعية والتي تلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

#### - مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن<sup>1</sup> حيازة هذه الأخيرة بالجوودة مطلوبة

و حسن إستغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية .

#### ثانيا- معوقات إكتساب الميزة التنافسية

إن إكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد

من إمكانية إكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

#### 1/ المعوقات الداخلية:

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية الذي تتواجد المنظمة في بيئتها والتي من بينها:

- غياب قيادة إدارية ناجحة وغياب الشفافية عند إزالة السلوكية السلبية مما يعيق التنمية الإدارية؛

- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المنظمة.؛

<sup>1</sup> - أحمد بلقاسم، "مناخ و بيئة الأعمال و أثرها على تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مستغانم، 2007، ص66 .

- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة لمساعدة في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم إستخدام المنظمة لتكنولوجيا الإهلام والإتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

## 2/ المعوقات الخارجية:

- وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة منها:<sup>1</sup>
- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب المنظمات الوطنية؛
- تحويل المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية وعدم الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف بالمنظمة وعدم الإهتمام بالبحوث والتطوير.

## المطلب الرابع: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أكد Eduard Deming على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن تم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن إستمرارها ونموها.

وتعني كلمة " نمير " حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تهدد

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحت، وعبيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 100.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، "فن إدارة البشر" نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف: مانفريك ماك، دار الرضا للنشر، 1999، ص 55.



إستمرارها وبقائها في السوق، ومن أهم مخاطر إنخفاض مستوى الجودة:<sup>1</sup>

أولاً- مخاطر تتحملها المؤسسة:

- 1/ تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها؛
- 2/ خسارة حصص سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة؛
- 3/ شكاوي العملاء ومطالبتهم بتعويضات؛
- 4/ المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من إستعمال منتجات المؤسسة.

ثانياً- مخاطر يتحملها العملاء:

- 1/ أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي؛
- 2/ تكلفة الصيانة والإصلاح؛
- 3/ تكلفة الإستغناء على السلعة أو الخدمة المعيبة؛
- 4/ أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من المورد.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات التي

تقدمها المؤسسة ويعود عليها بالفوائد التالية:<sup>2</sup>

- ولاء أكثر من العملاء؛
- تحسين الحصة السوقية؛
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات"، ط03، القاهرة، 1998، ص ص 561-562.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 53.

- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات؛
- تحسين الإنتاجية.

ومن مزايا التي تمنحها الجودة أيضا للمؤسسة:<sup>1</sup>

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل؛
- تخفيض الفاقد في الإنتاج؛
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر؛
- تحقيق رضا العملاء.

وتلعب جودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية أربعة عناصر أساسية يتوجب على

المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:<sup>2</sup>

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق؛
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يجب تحصل الجودة على الإلتزام الكامل للمؤسسة؛

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي"، دار وائل للنشر، ط01، الأردن، 2000، ص 38.

<sup>2</sup> - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص 20.

ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة، بإتباع مايلي:<sup>1</sup>

- جعل السوق أساس كل القرارات؛
  - الإقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين؛
  - التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم؛
  - البحث عن أسباب إنصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة .
- وتتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، " إدارة الأعمال "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 100.

## خلاصة الفصل:

تبين لنا مما سبق أن موضوع الميزة التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا، إذ يقضي المسيرين جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم ولتحقيق هذه الميزة يتطلب الأمر إتباع منتوجات ذات جودة عالية، حيث أصبح تحسين جودة المنتوجات والخدمات من بين أولويات للكثير من المؤسسات، ونستنتج أيضا أن الميزة التنافسية عبارة عن حلقة نقطة بدايتها الزبون، إذ يتطلب الأمر فهم حاجاته ورغباته، وتحقيقها له من خلال مزيج تسويقي ملائم ونقطة وصول هذه الحلقة هي الزبون من خلال الوصول إلى إرضائه وبالتالي الحصول على وفائه، وهذا هو أوسع وأعمق تطبيق لمفهوم الجودة، طبقا بمقارنتها بالمنافسين، أي تقديم عرض أحست من ذلك الذي يقدمونه، بشرط أن يكون الشيء المقدم يعتبر عنصرا مهما بالنسبة للزبون، لذا يجب على المؤسسة أن تكون في إتصال دائم مع البيئة الخارجية لها، وأن تعمل على الإبتكار والتجديد المستمر في منتوجاتها ولكي تبقى الرائدة في هذا المجال.

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية في الفصلين السابقين أجريت الدراسة ميدانية محاولة من خلالها مطابقة المعرفة النظرية في الوحدة الإقتصادية و الإستفادة من تجربة العاملين في الميدان. في هذا الفصل تسليط الضوء على تلك الإلتزامات التي يقدمها مجمع " متيحي " و بالتحديد "المطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم وهي من أهم فروع مجموعة "متيحي". أما دافع إختيار هذه الشركة لكونها في مجال تحويل الحبوب في الجزائر، و توفرها على نظام إدارة الجودة حصولها على شهادة ISO 1900 -2006، بإعتبارها ان الجودة تعد عامل من العوامل لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول مجمع متيحي؛

**المبحث الثاني:** تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى؛

**المبحث الثالث:** الجودة وتأثيرها على الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مجمع متيجي

المطلب الأول: نشأة مجمع متيجي

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت و تحققت الريادة في مجالات عملها، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني. لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة ومالكها السيد " حسين متيجي " الذي بدأ في تفكير في ذلك وتنفيذ أول توجهاته في عام 2002.

كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الإرتكاز عليها و خطواتها التالية، لكن كان من صميم قناعاته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق إرادته في الموارد البشرية و المعارف التي تحملها، وبذلك لم يبقى إلا إيجاد من يتبنى ويسهر على هذه التوجهات. فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي القدرات و المهارات فبعد مدة تمكن من إستقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بالإضافة إلى روح مبادرة العمل الجماعي.

أسس السيد حسين متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل إسمه " متيجي " إذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات في إنشاء شركة لتعاملات التجارية في صناعات الغذائية تحت إسم الوكالة المغاربية، و قد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الإستغناء عنه في مجال المنتجات الصناعية في الجزائر، وحتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و تتبع الدقيق للأسواق العالمية.

ثم تدعمت مجموعة " متيجي " بصفة أكثر بالإستثمار في المجال التكنولوجي وتحويل الحبوب وإنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم " المطاحن الكبرى للظهرة " المشهور بإسم السفينة في شهر فبراير سنة 2002 هذا الجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسميد من أحدث الطراز و يتمتع بقدرة عالية مع تكلفة الإنتاج التنافسية تجعله من أهم و أكبر المجمعات الصناعية الغذائية في البلاد. مع بداية سنة 2005 إقتحمت مجموعة

"متيجي" ميدانا جديدا في التوسعات للحصول على الفرعين السابقين "الجمع الرياض" بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة وهما "جمع النشاء" بمغنية و "مطاحن سيق" و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الإقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

أهم فروع مجمع متيجي:

### 1/ وكالة المغاربية:

تأسست هذه الوكالة من أكثر من عشر سنوات عند دخول الجزائر في إقتصاد السوق، تعتبر الوكالة المغاربية مؤسسة إستيراد و تصدير، يوجد مقرها في ولاية مستغانم بالغرب الجزائري وهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية.

الوكالة المغاربية معتبرة بما الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية، وهي مزودة بوسائل تقنية ولوجستيكية معتبرة.

مع الإقتناء رافعة قنطرية من أحدث طراز لتفريغ البواخر على مستوى ميناء مستغانم، برهنت الوكالة عزمها على الإستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى حد أقصى، كما تعد من بين أهم الشركات للتصدير و الإستيراد في المغرب العربي وحق في إفريقيا الشمالية.

تركز الوكالة المغربية اليوم نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات، الحبوب، البن، الشاي، .

### 2/ مصنع النشاء بمغنية:

يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري ويختص هذا المصنع في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية وهو مجمعا فريدا من نوعه في الجزائر، ويتربع هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات ويعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل و متخصص للغاية.

تتمثل الإمكانيات الإنتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج

النشاء، شراب الغلوكوز، و الدكسترين، ( كما يتوفر تخزين معنبرة ) بواسطة جوامع تخزين الذرة و التي تتسع ل 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

### 3/ مطاحن سيق:

تقع مطاحن سيق في المنطقة الصناعية لمدينة سيق وتمثل فرع هاماً لمجمه متيجي، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دوراً هاماً في سلسلة إنتاج مجموعة متيجي، كما تبرهن عن ذلك إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل القمح اللين تقدر بـ 400 طن في اليوم؛
  - مصنع السميد لإنتاج للأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر بـ 440 طن في اليوم؛
  - مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر بـ 125000 طن من الحبوب.
- تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية ومن تسويق منتوجاتها في الغرب الجزائري.

كما يعمل بها أكثر من 200 شخص مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و إلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها و تنتج مطاحن سيق عديد من المنتجات أهمها:

- أسمدة رفيعة؛
- أسمدة عادية من الصنف الأول؛
- سميد عادي دقيق رفيع؛
- رواسب المطاحن من نخالة القمح.

### 4/ المطاحن الكبرى للظهرة:

قد عمت مجموعة متيجي بالإستمرار في مجال تكنولوجيا تحوي الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم



سنة 2001 تسمى بالمطاحن الكبرى للظهرة.

هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز، يتمتع بقدرة تحويل هائلة، كما أن منتجاته ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من بين أهم و أكبر المعومات للصناعة الغذائية في البلاد.

### المطلب الثاني: التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة

#### 1- لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة:

هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي و تجاري، وهي متخصصة في إنتاج مختلف أنواع الدقيق و السميد من قمح منتمى بعناية فائقة، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر.

تقع في الغرب الجزائري بمدينة مستغانم، وتوظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج وذلك لتلبية متطلبات المستهلكين، كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح بإعتماد على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح، و في مجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة و إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها، ويقدر رأس مالها الاجتماعي 3959660000 دج .

حصلت على شهادة ISO 9001 -2006 ، كما تعمل جاهدة للحصول على 1725-2005

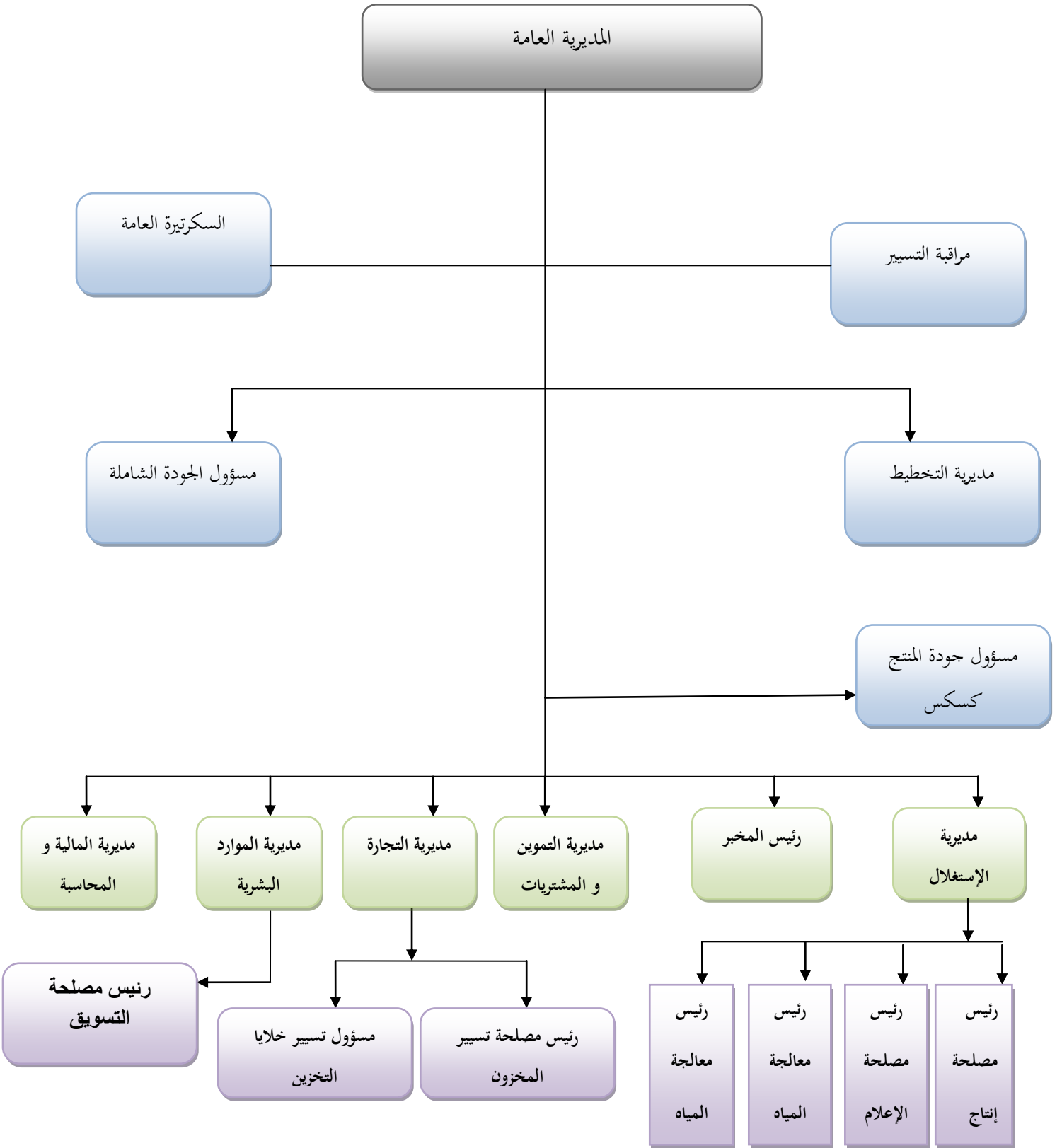
وعرض مشروع وضع معيار ISO 22000-2005 المرتبطة بأمن المنتوجات الغذائية.

## 2- الهيكل التنظيمي لمطاحن الظهرة الكبرى:

تحتوي مطاحن الكبرى للظهرة على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها، ويحتوي على العديد من الإدارات التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور و النمو الإقتصادي الذي شهدته هذه المطاحن، كما أن هيكلها التنظيمي يدل على أنها تعتمد على أسس تسيير و تخطيط حديثة.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمطاحن الظهرة الكبرى:

الشكل : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر: وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

1/ المديرية العامة: يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة، وضع الوسائل المادية قيد التوظيف الإستماع إلى رأي الزبائن، تشجيع تنمية شركة تجارية، تأمين المنافسة التجارية في السوق، وضع هيكل تسيير النوعية، تطوير مؤهلات العمال، أمانة الإدارة، تصنيف الملفات و البريد، تنسيق أو مراقبة نشاطات الإدارة .

2/ مراقبة التسيير: يتمثل دوره في مراقبة التسيير لضمان السير الحسن داخل المؤسسة.

3/ مسؤول الجودة الشاملة: الحرص على مراقبة الجودة.

4/ مديرية التخطيط: يتمثل دورها في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق.

5/ مسؤول جودة المنتج كسكس: يتمثل دوره في مراقبة جودة المنتج كسكس.

6/ مديرية الإستغلال: يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تمتلكها الشركة كما يقوم بمراقبة

إنجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة وتنقسم إلى:

- رئيس مصلحة إنتاج الطحونة؛

- رئيس مصلحة صنع الكسكس؛

- رئيس مصلحة الإعلام الآلي؛

- رئيس معالجة المياه.

7/ رئيس المخبر: يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج إلى النهاية.

8/ مديرية التموين و المشتريات: تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للشركة و من بين

خدماتها:

- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم؛

- تشارك في تجهيز مصاريف الشركة، إنجاز العقود المبرمة من طرف الشركة؛

- التأكد من صحة السلعة المتفق عليها، متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين.

9/ مديرية التجارة و التسويق: مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء، بيع " و طريقة عرضها في الأسواق.

### 1.9- مديرية التجارة: الهدف منها:

- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع؛
- بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن و تنمية السياسة التجارية للشركة.

### 2.9- مديرية التسويق: مهمتها القيام ب:

- بدراسات سوقية ووضع مكان للإستراتيجية للحصول على أغلب الحصص في السوق؛
- إتباع إستراتيجية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق؛

10/ مديرية الموارد البشرية: تتولى عملية غدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين، إعداد بطاقات الأجور و المكافآت وتوضح سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية وتحرص على تطبيقها مع النصوص المسطرة وتتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقا للقرارات الإستراتيجية المحددة.

11/ مديرية المالية و المحاسبة: هي مكلفة بمتابعة ومراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل الشركة و من مهامها:

- صيانة المحاسبة و حسن إستخدامها في الشركة.؛
- تسيير الخزينة المالية للشركة؛

### ثالثا- منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة:

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين المهمين، و إلى غاية 2009 سجل معدل النمو السنوي إرتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن، وهذه القدرات

الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء و التخزين من المواد الأولية و الآلات وتسجل طاقة للتخزين هي الأخرى إرتفاعا من سنة لأخرى، ومن أهم مخازنها مخزن مستغام، مخزن غليزان، مخزن واهران، و مخزن الجزائر.

منتجات المطاحن الكبرى للظهرة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية، تقدم

المستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لإحتياجاته، وتمثل هذه المنتجات في:

- دقيق الخبز للخبازين
- دقيق البيتزا
- دقيق البسكويت
- دقيق الرفيع
- السميد الخشن
- السميد الرفيع المتوسط
- السميد الرفيع الدقيق
- السميد العادي semoule sassée super fine ssof
- رواسب المطاحن " النخالة "
- الكسكس: وتجذ فيه الخشن، المتوسط و الرقيق
- رقائق البطاطا " شيبس ": تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة و بأحجام مختلفة.

كل هذه المنتجات تتصف بالجودة العالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعها وهي تتماشى مع

مقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر.

و مواكبة المجال الصناعي فإن المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة و آخرها إضافة منتج البسكويت، و بهذا فإن المطاحن الكبرى تهتم كثيرا برضا الزبائن، و ذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج ومتابعة دائمة وفق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع، وهناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة، و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير بها من فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة، و هذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال.

### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة

تهدف المطاحن الكبرى للظهرة بصفتها رائدة في تصنيع الأغذية في السوق الجزائرية التي تدعم هذه الوضعية من خلال:

- رفع طاقتها الإنتاجية و تحديث قائمة منتجاتها من خلال وضع سياسة للبحث و التطوير.
- إدماج المؤسسة تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية.
- إختراق الأسواق العالمية و توسيع نطاق التصدير إلى دول أخرى و التقليل من حجم إستيراد المواد الغذائية.
- تحقيق الإشباع الكامل للزبون من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية.
- العمل للسعي للحصول على المرتبة الأولى في الجودة و الإنتاج.

### المبحث الثاني: تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة

إعتمدت مؤسسة المطاحن الكبرى في إدارتها تطبيق معايير الجودة و إنشاء نظام يتوافق مع مواصفات

ISO9001 و ذلك بهدف التحسين المستمر و التطوير لمنتجاتها بغية تحقيق رضا و رغبات زبائنها.

## المطلب الأول: سياسة الجودة

تقوم إدارة المطاحن بإعداد دليل الجودة Manuel Qualité تبرز فيه سياسة الجودة و ما تحويه من إجراءات و تعليمات المتعلقة بنظام الجودة من ناحية التنظيم و التنسيق ومراقبة مدى تطبيق سياسة الجودة بها، و الغاية من تطبيق سياسة الجودة بالمطاحن هو الحفاظ على المقاييس و المواصفات، و العمل على مراقبة العمال في الإلتزام بها يغة الحصول على المنتج ذو جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة.

و تتمثل سياسة الجودة في المطاحن الكبرى كما وردت في دليل المؤسسة كمايلي:

أولاً- تلتزم الإدارة بأخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة، و يأخذ بعين الإعتبار هذا الميدان الحساس قصد تلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية لتحسين الإنتاج من جهة أخرى.

ثالثاً- تحسين جميع المستويات و جميع المناصب العمل بسياسة الجودة.

رابعاً- تجنيد كافة إمكانيات العمال يكون لازماً بصفة خاصة للتطبيق الصارم لسياسة الجودة، في هذا الشأن يجب على الإدارة نشر و تبليغ كل المعلومات الخاصة بالمخططات و نتائج الجودة.

خامساً- المكلف بالجودة معين من طرف الإدارة يتحصل على كل السلطات، و عليه مسؤولية تنظيم التفيتش الداخلي حسب المقاييس المعمول بها، و ضمان الفعالية و تنمية سياسة الجودة .

سادساً- تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة التسوية السريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق الجودة، و كذلك في حالة عجز أي مسؤول في مباشرة مسؤولياته على أي مستوى كان.

## المطلب الثاني: أسباب و أهداف اعتماد نظام الجودة بالمطاحن

لقد إعتمدت المطاحن الكبرى للظهرة على مقاييس ومعايير للجودة تتطابق مع مواصفات ISO 9001



لوجود أسباب و أهداف تسعى المطاحن إلى نيلها و تحقيقها.

#### أولاً- أسباب الإعتماد:

إن الظروف الحالية لإقتصاد السوق و الإنفتاح نحو الأسواق الداخلية و الخارجية جعلت مؤسسة المطاحن تتعامل مع التحولات الجديدة التي نتجت عن ذلك، و التي كانت السبب الرئيسي في تطبيق نظام الجودة في المطاحن الذي يتلاءم مع مواصفات ISO 9001، ويمكن ذكر الأسباب على النحو التالي:

1/ تسعى المؤسسة إلى غزو الأسواق الخارجية، حيث أصبحت شهادة المواصفات الدولية الإيزو هي لغة التجارة العالمية في مطلع القرن ؛

2/ تحسين سمعة المطاحن لدى الزبائن، و إكتساب متعاملين جدد على الصعيد الوطني و الدولي ؛

3/ تخفيض التكاليف و الحصول على الميزة التنافسية ؛

4/ الرغبة في تغطية كافة إحتياجات الغرب الجزائري بمنتجات المطاحن الكبرى للظهرة.

#### ثانياً- أهداف المؤسسة في تطبيق نظام الجودة:

إن تطبيق مؤسسة المطاحن الكبرى لنظام الجودة يتوافق مع ISO 9001 كانت الغاية منه السعي إلى

تحقيق الأهداف التي ترغبها المؤسسة و هي:

1/ نشر ثقافة المؤسسة بين أفراد المؤسسة؛

2/ توزيع مسؤولية الجودة على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة ؛

3/ مساهمة في تسيير حركة العمال عن طريق تزويدهم ببرامج تدريبية في هيئات دوية مختصة في هذا المجال؛

4/ مراجعة النظام و الموارد و تقييمها للتقليل من الهدر في الموارد المالية و المادية و البشرية وتنظيم العمل المراد إنجازه.

### المطلب الثالث: مراحل حصول على الجودة في المطاحن الكبرى

لقد بدأت المراحل الكبرى للظهرة بإعتماد إستراتيجية جديدة تهدف إلى تحقيق الجودة في جميع عملياتها، و التي تتلاءم و تتوافق مع مواصفات ISO 9001 و قامت المطاحن بإتباع المراحل التالية لتطبيق هذا النظام.

#### أولاً- مرحلة التحضير:

و نصت هذه المرحلة من سنة 2003 إلى غاية 2005، حيث تم إنعقاد إجتماع للجمعية و ضم هذا

الإجتماع كل من :

1/ مدير مؤسسة المطاحن الكبرى؛

2/ مسؤول على الجودة؛

3/ مسؤول نقابي؛

4/ مسؤول شركة SINESCEL لكونها المتعامل الرئيسي للمطاحن و الذي ساعدها ومنحها الإجراءات و المعلومات اللازمة لسير نجاح العملية؛

5/ إستدعاء مسؤول التسويق، مسؤول الإنتاج، مسؤول الصيانة من المطاحن.

بعد دراسة كافة الإمكانيات و مؤهلات المطاحن المالية و البشرية لتطبيق نظام الجودة، تم إتخاذ قرار بدا عملية التحضير التي تتوافق مع مواصفات شهادة ISO 9001 و إنطلق في تطبيق نظام الجودة بالمطاحن من خلال الإتفاق الذي عقده مؤسسه المطاحن بقيامها بالمتطلبات اللازمة لنشر ثقافة سياسة الجودة في جميع مصالح المؤسسة للحصول على شهادة ISO 9001 .

بعد ذلك قامت المطاحن بدراسة و تحديد ألفاظ القوة و الضعف لديها وتجريد ممتلكاتها المالية و المادية، و مؤهلاتها البشرية و العلمية حيث قامت بإرسال بعض الإطارات إلى شركة SINESCEL بغية إكتساب الخبرة و المهارة، كما قامت هذه الشركة بإرسال خبير للمطاحن يزاول المهام مع أفرادها و يكسبهم الخبرات اللازمة (إمتدت من فترة وجود الخبير داخل المؤسسة من جانفي إلى جوان).

### ثانيا- مرحلة التوافق:

كانت تمتد من جوان 2005 إلى غاية جانفي 2006 حيث قامت المطاحن الكبرى بإختيار الجهة المعنية التي تمنح شهادة ISO 9001 و سجلت بمعهد SGS لأنها هيئة معترف بها عالميا و لبساطة ووضوح معاييرها. بعد ذلك قام مدير المطاحن بتحديد أهداف و سياسة المؤسسة و تنفيذ نظام إدارة الجودة الذي يتوافق مع مواصفات 9001ISO و إستدعت المؤسسة جميع الإطارات و عمال المؤسسة التنظيمية لها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة منها.

و قامت بتحضير دليل الجودة Manuel Qualité لتحسس أفرادها بمسؤولية العمل، و إعطاء الأوامر للعمال بتحديد مسؤولية كل عامل في تطبيق نظام الجودة، و ذلك لتحضير سجل تعليمات العمل.

و في المرحلة التالية قامت المطاحن بتحضير دليل الإجراءات العامة، عن طريق القيام بإجتماع أسبوعيا لمختلف رؤساء المصالح و الأقسام بتوجيه من مسؤول الجودة يقوم كل قسم من هذه الأقسام بكتابة إجراءات الوظائف و العمل الموجه إليه، و نظرا لأهمية منتج مؤسسة المطاحن و الذي يتطلب تكنولوجيا متطورة، وتوفر كفاءات و خبرة في هذا المجال، كان على إدارة المطاحن الإهتمام بالموارد البشري الذي يفضل خبرته و تدريبه يستطيع التعامل و مسايرة التكنولوجيا الحديثة، كما و اهتمت المطاحن الكبرى بتدريب عمالها على أساليب و طرق علمية حديثة في تطبيق برنامج الجودة، و تحقيق التطور المستمر في التطورات الجارية خاصة في مجال الأجهزة.

## ثالثا- مرحلة ما بعد التوافق:

في سنة 2006 تحصلت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9001 تخصص في مجال تحويل الحبوب ومشتقاتها، و للإستمرار إشراكها في المواصفات ISO 9001 تسعى المؤسسة جاهدة للحفاظ عليها و القيام بمتابعة و تطبيق جميع الخطوات اللازمة لها، و تنتظر المؤسسة من جراء الحصول عليها توسيع في نشاطها و تطوير منتجاتها و غزو الأسواق الدولية.

## المبحث الثالث: الجودة و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة

## المطلب الأول: الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنها منتوجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي و المظهر البيولوجي، المهارة التقليدية في هذا المجال، من إقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق و السميد تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة، مسعى الإقتان هذا يفسر الإفتنان الذي تتلقاه منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة و الإستحسان الكبير لدى المحترفين و الجمهور العريض كما تتميز المؤسسة بتواجد موارد بشرية ذات كفاءة عالية، إذ تقوم بتوظيف عمال لديهم كفاءات ومهارات ويتم إختيارهم على أساس شهادة مهندس دولة، كما يجب على العامل أن يكون مؤهلا في هذه المؤسسة.

تقوم المؤسسة بدور المنشط الذي يمثل الحافز الجماعي للمؤسسة و السهر على تكوين أعضاء الحلقة و السير الحسن لمختلف الدورات و إرتباطها مع الهيكل التنظيمي لها، حيث تقوم بمتابعة مدى التحقيق المتفق عليه في تحقيق الأهداف عن طريق المراقبة المستمرة لمستوى الجودة مع إقتراح الإجراءات التي من شأنها رفع مستواها، لذا

على المؤسسة الإهتمام بالإبداع و التطوير من أجل مسايرة التغيرات مع مكافأة أصحاب و الأعضاء ذوي الأفكار الإبداعية.

### المطلب الثاني: الموقع التنافسي للمطاحن الكبرى للظهرة

بعد إنتقال الإقتصاد الجزائري من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر ومع إنفتاح الأسواق أصبحت كل المؤسسات تعيش في بيئة شديدة التنافس، كما هو الحال بالنسبة للمطاحن الكبرى للظهرة التي تشهد منافسة حادة من قبل مجموعة من المنافسين على المستوى المحلي و الوطني، فهي تعد قطب ذو أهمية كبيرة في القطاع الصناعي للمؤسسات الغذائية.

و أهم ما يميز المؤسسة عن غيرها هي جودة و نوعية منتوجاتها، حيث أنها تأخذ بجميع القوانين المنصوص عليها في الجريدة الرسمية الجزائرية، و يعتبر المخبر الركيزة الأساسية في الشركة، إذا يقوم بفحص عينات من المنتوجات ومراقبتها، فمثلا يجب ان تكون نسبة الماء في الدقيق لا تتجاوز 15.5%0.

ومن أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة مايلي:

و الجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم 05: أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة

الولاية	إسم المنافس
مستغانم	مطاحن سيدي بن ذهبية
غليزان	مطاحن سيدي بن عبد الله
سيدي بلعباس	مطاحن عزوز
البليدة	مطاحن سيم
قلمة	مطاحن حمر بن عم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة

بالتركيز على الوظائف الرئيسية مثل: الشراء، الإنتاج و التسويق و كذا الوظائف المساعدة مثل الموارد

البشرية، الصيانة ... إلخ.

بالإضافة إلى شهادات الإيزو السابقة فقد تحصلت الشركة أيضا على شهادة الحبز ISO 1705، هذا

وتطمح المؤسسة في المستقبل للحصول على شهادة ISO 22000 المرتبط بأمن المنتوجات الغذائية.

**المطلب الثالث: التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و أفاق الجودة في المطاحن الكبرى للظهرة**

إن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات 2006-2001 ISO لا يعني أن المؤسسة قد وصلت إلى

أعلى مستويات الجودة، بل يجب المحافظة على هذه الشهادات و التحسين المستمر للجودة، إذ تقوم المنظمة المانحة

SGS بالمراجعة للمتابعة كل سنة وذلك للتأكد من محافظة النظام على مطابقته و إدخال تحسينات مستمرة

عليه، و تهدف المطاحن الكبرى للظهرة في المستقبل إلى إرضاء الزبون 100 % على خدماتها ومنتجاتها وبتوفير منتجات ذات جودة أعلى و العمل على التحسين المستمر لهذه المنتجات.

## خلاصة الفصل:

من خلال التريص الذي قمنا به تمكنا من معرفة أن المطاحن الكبرى للظهرة لها مكانة كبيرة على المستوى وحتى على المستوى الوطني، فهي تعتبر من أهم فروع مجمع متيجي، وهي من بين الشركات التي حققت الريادة في مجال عملها، و تطمح أن تكون في صدارة المتعاملين الإقتصاديين على المستوى الوطني، كما تتوفر على أشخاص يتمتعون بقدرات و مهارات عالية، و على منتوجات عالية الجودة و النوعية.

لقد أثبتت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب، يفضل العمل الدءوب لعدة سنوات، بالإضافة إلى إستثمارات هائلة، من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية، فالمطاحن الكبرى للظهرة تتميز بموارد بشرية تدرك قيمة الإتقان، و تبحث عن الإبداع و التجديد و تحقيق النجاح للمؤسسة.

إن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و تحرص على كسب ولائهم، حيث أنها تبنت سياسة صارمة فيما يخص الجودة مما جعلها تتمن مكانتها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاتها في الجزائر، وهي توفر كل المعلومات الضرورية عن المؤسسة وعن منتوجاتها عن طريق مواقعها الإلكترونية و المجالات وهي ملتزمة إتجاه عملائها، حيث أنها تقوم بالتسليم في الوقت المحدد و بالمواصفات المطلوبة، وهي تحرص على البيئة، وتنبع طرق علمية للتخلص من خلفات الإنتاج.



من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن إستنتاج أن بقاء المؤسسة مرهون بقدره عمالها على التأقلم مع تغيرات السوق، حيث لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط، و إن مكانة المؤسسة في السوق لا يمكن ربحها مسبقا كما لا يمكن إكتسابها، بالعكس فإن هذه المكانة مهددة يوميا من طرف المنافسة، لذا يجب على المؤسسات أن تكون على علاقة مع المحيط الخارجي لها، و أن تعمل بما يسمى التحديات و الإبداع في منتوجاتها لمواجهة حدة و شراسة المنافسة.

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ذلك أنها تساعد أولا في خلق التعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها. كما تعد الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الإرتقاء بأدائها و تحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها، و تعتبر من أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية في المطاحن الكبرى للظهرة يمكن إثبات صحة الفرضيات فيما يلي:

1- تعد الجودة من أهم المفاهيم الحديثة التي تأخذ المؤسسات على الإرتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وهذا بهدف إرضاء الزبون بأي شكل ممكن من خلال تلبية متطلباته و حاجاته و توقعاته و تحقيقها، وأيا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية، و التي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها و ضمان بقائها و إستمرارها في الأسواق المحلية و العالمية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل كما يمكن بناء ميزة تنافسية إنطلاقا من الموارد

الملموسة، المواد الأولية، معدات الإنتاج، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة ....، وكل هذا يثبت صحة

### الفرضية الثانية.

3- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، و التي تعد أساس إلى جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بإمتلاك شهادة الإيزو بالجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال، وهذا ما ساهم في تحسين سمعتها، وزيادة حجم تعاملاتها و بالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية

### الثالثة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، تكاليف، المستهلك، إمكانية المؤسسة.
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب و أخطاء العمليات الإنتاجية، و التي تساهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، و الذي يحقق إحتياجاته وتوقعاته.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة ايضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و إستمرارها في السوق.

## الخاتمة

- تساهم المواصفات القياسية للإيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة مما يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول و إحتلال مراكز قوية في أسواق العالمية.

- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح التوصيات التالية:

### التوصيات:

- التوجه بالعميل و دراسة سلوكه و إنتقاداته الخاصة بالمنتج، و التي تشكل فرص قوية لخلق و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة .
- تعظيم القيمة التي يحص عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- وضع نظام لتشجيع و تحفيز و دعم المؤسسات التي تتفق على تطوير إدارة الجودة .
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الإقتصادية.
- تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار و العمل على جذب المزيد منهم و التميز في السوق.
- إرساء نظام المعلومات بالمؤسسة، بالإعتماد على أحدث تكنولوجيا الإعلام.
- إعداد دورات تكوينية و برامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.

### ● آفاق الدراسة:

إن موضوع الجودة و الميزة التنافسية موضوع واسع و حديث، حيث يعتبر من الموضوعات المعاصرة في عالم

الأعمال ويمكن دراسته من جوانب عديدة و بأبعاد مختلفة لذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مكملة لهذا الموضوع:

- أهمية الجودة في بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- آليات تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دور الجودة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.

I- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات"، ط03، القاهرة، 1998.
2. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
3. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 15.
4. حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمة الأعمال"، دار حامد للنشر، ط 01، عمان، 1999.
5. حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. حميد عبد النبي الطائي و رضا صاحب إل على، "إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مؤسسة الوراق"، عمان، الأردن، ط01، 2003.
7. دال بسترفلد، "الوقاية على الجودة"، ترجمة سرور، المكتبة الأكاديمية لنشر، ط 01، القاهرة، 1995.
8. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000-10011، مطبعة الإشعاع، ط01، مصر، 1999.
9. صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
10. عبد الحميد أسعد، "التسويق الفعال الأساسيات و التطبيق"، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 2002.
11. عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي"، دار وائل للنشر، ط01، الأردن، 2000.

## قائمة المراجع

12. عبد السلام أبو فحج، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط01، 2001.
13. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995.
14. العلي محمد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ط1.
15. عيسى محمد الغزالي، "سياسة التنظيم و المنافسة، المعهد العربي للتخطيط"، الكويت، 2002.
16. فاروق عمر، "أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالملكة"، مجلة رقم 06 الجودة الصادرة على اللجنة الوطنية للجودة، مجلس الغرف السعودي، المدينة المنورة، 1428/02/26 هـ.
17. مأمون السلطي، سهيل إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000"، دار الفكر المعاصرة، ط01، دمشق، 1999.
18. مأمون سليمان دراركة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط01، 2002.
19. محسن أحمد الحضري، "إقتصاد مابعد الحداثة و الحداثة مابعد الإقتصاد"، مجلس الأعبى للثقافة، القاهرة، 2006.
20. محمد أحمد الحضري، "صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم الإقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2003.
21. محمد إسماعيل عمر، "اساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
22. محمد المصري، "إدارة الجودة الشاملة"، مؤسسة الحواس الدولية، للنشر و التوزيع، إسكندرية، ط01، 2006.

## قائمة المراجع

23. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
24. محمد عبد الفتاح الصربي، "الإدارة الرائدة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2003.
25. محمد عوض الترنوري و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 01، 2006.
26. محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
27. محمد مرعي مرعي، "فن إدارة البشر" نظريات جديدة و تطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف: مانفريك ماك، دار الرضا للنشر، 1999.
28. محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1999 .
29. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
30. يوسف جحيم الطائي و الآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (2) - الرسائل الجامعية:
1. أحمد بلقاسم، مناخ و بيئة الأعمال و أثرها على تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مستغانم، 2007.
2. داني الكبير نصيرة، "سلسلة معايير الجودة العالمية ISO 9000"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2009.

3. عبدوس عبد العزيز، " دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات "، رسالة مقدمة متطلبات نيل شهادة

ماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2006، على الموقع:

<http://ramzi.doomby.com/pages/8-1.html>

4. عنان نور الدين، " جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية

لسكيكدة-"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة،

دفعة 2006-2007، على الموقع:

<http://fdsp.univ-biskra.dz/index/> أرشيف - مذكرات - التخرج فضاء - الطلبة

5. فيلسي ليندة، " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء و التميز "، رسالة مقدمة لنيل

شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد

بوقرة بومرداس، دفعة 2011-2012.

<http://aintedles.yoo7.com/t13337-topic>.

6. لرقط علي، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة و

التسيير التربوي، الجزائر، دفعة 2008-2009، على الموقع:

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=75255>.

7. نجاح عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في كلية الإقتصاد، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات جامعة

سكيكدة، 2007، على الموقع:

<http://www.4algeria.com/vb/4algeria40051/>



II- المراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

1. *Francoicay CA BY , La qualité dans les services, 2eme edition economica, paris, 2002.*

2- المجلات:

1. فاروق عمر، " أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالملكة "، مجلة رقم 06 الخاصة بالجودة الصادرة على

اللجنة الوطنية للجودة ، مجلس الغرف السعودي، المدينة المنورة، 1428/02/26 هـ.

2. *Rasney Mc Adamthree legal clover, organizadional puisance*  
*improvement the Tom" Mnanager col 12N° 5 ? 2000.*

3- المواقع الإلكترونية:

1. *control/posts/147709922051163 http:// [www.facebook.com/ science and.technique.quality](http://www.facebook.com/science.and.technique.quality).*