

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 للمؤسسة

تحت اشراف:

-الاستاذ قوديح

من اعداد :

- محلة عبدالكريم

أعضاء لجنة المناقشة:

## كلمة شكر

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل " وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76....صدق الله العظيم.  
وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه ) ..... "رواه أبو داوود. (

وأثني ثناء حسنا على كل اعضاء لجنة المناقشة , الذين سانال شرف مناقشتهم لبحثي هذا وأيضا وفاءً وتقديراً وإعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: الاستاذ قوديح على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

وأخيراً , أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

و الله ولي التوفيق

## الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى :

الى الوالدين الكريمين لايمانهم الدائم بي ،

الى اخواني و اخواتي لدفعي للمواصلة دائما ،

الى كل من يحمل لقب محلة ،

الى الاساتذة الكرام على العلم الذي نفعوني به ،

الى الاصدقاء خاصة نبيل و مهدي ، لدعمهم الدائم لي .

# الفهرس

## المقدمة العامة .

### الفصل الأول: مفاهيم حول الجودة الشاملة و الإيزو 9000

- 1 تمهيد .....
- 2 **المبحث الأول : ماهية الجودة** .....
1. مفهوم الجودة و تطورها التاريخي . .....
2. أهمية و أسباب اللاهتمام بالجودة .....
3. أبعاد و محددات الجودة .....
4. تكاليف الجودة .....
- 9.....
- 12 **المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة** .....
1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
2. أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة .....
3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....
4. معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....
- 19.....
- 21 **المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة الإيزو 9000** .....
1. تعريف الإيزو 9000.....
2. أهمية و مبادئ الإيزو 9000.....
3. سلسلة مواصفات الإيزو 900.....
4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملو و الإيزو 9000.....
- 26 .....
- 31 خلاصة الفصل .....
- الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة**
- 32.....
- 33 **المبحث الأول : مدخل للتنافسية** .....
1. تعريف التنافسية .....
2. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة .....
3. مجالات التنافس بين المؤسسات .....
4. الإستراتيجيات التنافسية .....
- 36.....
- 39 **المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة** .....
1. مفهوم الميزة التنافسية .....
2. خصائص الميزة التنافسية .....
- 40.....

40	3. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
42	4. محددات الميزة التنافسية
	<b>المبحث الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مصادرها</b>
45	1. مزايا التنافسية منخفضة أو مرتفعة
45	2. عدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة
46	3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة
46	4. مصادر الميزة التنافسية
48	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .</b>
49	تمهيد
50	<b>المبحث الأول : الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة</b>
50	1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق
51	2. العلاقة بين الجودة و التكاليف
52	3. العلاقة بين الجودة و الأرباح
53	4. العلاقة بين الجودة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
55	<b>المبحث الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية</b>
55	1. أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية
56	2. تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية
59	3. إدارة الجودة الشاملة طريق التميز
63	4. نتائج إدارة الجودة الشاملة
64	<b>المبحث الثالث : أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة</b>
64	1. دور مواصفات نظام إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
65	2. مواصفات نظام إدارة البيئة iso14000 ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
	3. دور مواصفات إدارة الصحة و سلامة العمل iso18000 في تحقيق الميزة التنافسية
66	خلاصة الفصل
69	خلاصة الفصل
70	<b>الخاتمة العامة</b>
4	<b>المراجع</b>
0	<b>قائمة الأشكال و الجداول</b>

## المقدمة العامة

في ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة والسريعة وظهور الأسواق العالمية و تزايد طلبات المستهلكين للجودة و زيادة حدة المنافسة، ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاهها ضروريا في تطوير أنشطة الكثير من المنظمات، لعل واحدا من ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفاعلية .

إن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يتناول كل من الزبون و المجتمع و العاملين في الشركة و نظام الجودة و تطوير العمليات و المنتج . ويستلزم ذلك وجود نظام قائم و فعال لمراقبة الجودة و منهاج مطبق لأداء و تنفيذ الأعمال. وبما ان طريق الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة طريق طويل، فان اعتماد سلسلة المواصفات الأيزو بمختلف إصداراتها و نشراتها هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح و حجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك بدأت عدة شركات تخطو لتطوير أنظمتها و زيادة قدرتها التنافسية لاجتياز حواجز التصدير بتبني مشاريع الأيزو.

إن سلسلة الأيزو لا تحدد مستوى الجودة أو الأداء لأي من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بل تترك ذلك ليتم تحديده من قبل المؤسسة حسب رغبات و حاجات الزبائن.

بعد أن تطور المفهوم العالمي للجودة وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة، وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي في مختلف القطاعات، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس أول سلسلة في مجال نظم توكيد الجودة في عام 1987، وكانت مجموعة الأيزو 9000 ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً.

و على الرغم مما يشمله نظام الأيزو من بعض الغموض و الصعوبات، إلا انه يجب أن تتسلح به المؤسسة، ليس فقط باعتباره شهادة تيسر على المنتج تخطي

الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسة على إصلاح نفسها و تطوير أدائها و تحقيق أهدافها و المواكبة مع التطورات الراهنة، مما ينعكس ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج المحلي في مقابل المنتجات المستوردة.

## 1 - الإشكالية :

تعمل المؤسسة العمومية الإقتصادية على بناء وتعزيز الميزة التنافسية التي تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي, وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها و ذلك لضمان وفاء عملائها و تحقيق الريادة و من هنا نطرح الإشكالية التالية لهذه الدراسة و المتمثلة في :

**ما مدى مساهمة الجودة و نظام مواصفات القياسية العالمية ( iso 9000 ) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟**

سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ماذا نعني بالجودة وفيما تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- ✓ ماهي أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ✓ ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ؟
- ✓ ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية و ماهي مصادرها ؟
- ✓ هل تطبيق نظام الإيزو يساعد المؤسسة الإقتصادية على تحقيق التميز عن باقي المؤسسات الأخرى؟

من أجل معالجة الموضوع و الإجابة على هذه التساؤلات ننتقل من الفرضيات التالية :

- ✚ الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة
- ✚ يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة على رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية
- ✚ تحرص إدارة الجودة الشاملة على تفعيل أسس الجودة من أجل تحقيق ميزة تنافسية

## 2- أهمية البحث:

- إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وشاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت المؤسسات للحصول على شهادات الجودة المختلفة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

- ضرورة إبراز دور إدارة الجودة و نظام المواصفات العالمية كعنصرين أساسيين من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسات حيث أوردت بعض الدراسات أن عنصر إدارة الجودة أصبح أكثر أهمية من العناصر الإدارية الأخرى في تحقيق النجاح وهو ما لم يطبق في عالمنا العربي حتى الآن بصورة ملحوظة وفعّالة.

- عدم إيمان بعض إدارات المؤسسات بمفعول إدارة الجودة في تحقيق النجاح واعتبارها مضيعة للوقت والمال وزيادة العبء الوظيفي على الإدارات. كما أدى ركود الإدارات في بعض الشركات لفترات طويلة وإنشغالها بالمنافسة الداخلية إلى عدم تغييرها المنهج الإداري وعدم تتبع العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها .

## 3 - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تحقيق نجاح للمؤسسات الاقتصادية العمومية ورفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعدّدي الأبعاد، والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية لضمان الاستمرار ومواكبة المنافسة العالمية .
- محاولة لفت إنتباه القائمين على إدارة المؤسسات الجزائرية إلى أهمية نظام الجودة الشاملة و الذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة للإدارة، و الذي تبنت فوائده عندما وضع موضع التجسيد العملي، و إلى التلميح أنه قد أن الأوان أن تبدأ المؤسسات الجزائرية في التفكير بأخذ هذا المفهوم الإدلري الحديث.

## 4- منهج البحث :

إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن هذا البحث يتناول بالدراسة و التحليل فكرة الجودة و إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مواصفات العالمية للجودة كنظام إداري على المؤسسات الصناعية , لذلك فإن لتحقيق أهداف البحث و إختبار الفرضيات

يتطلب أن يجمع هذا البحث بين الشقين النظري و الميداني إعتامدا على الوثائق و التقارير الرسمية للمؤسسة و كدى المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية.

## **5 – حدود البحث :**

تتم هذه الدراسة على حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية تافنة لصناعة الملابس , و بالتالي فإن النتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها على المؤسسات الصناعية الجزائرية الأخرى, ذلك لأن لكل مؤسسة خصوصياتها التي تمتاز بها .

## **6 – أدوات الدراسة :**

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- الملتقيات الدولية ذات صلة بالموضوع.
- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- بعض مواقع الانترنت.

## **7 – تنظيم البحث :**

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها مخصصة للجانب النظري والأخر خاص بالجانب التطبيقي.

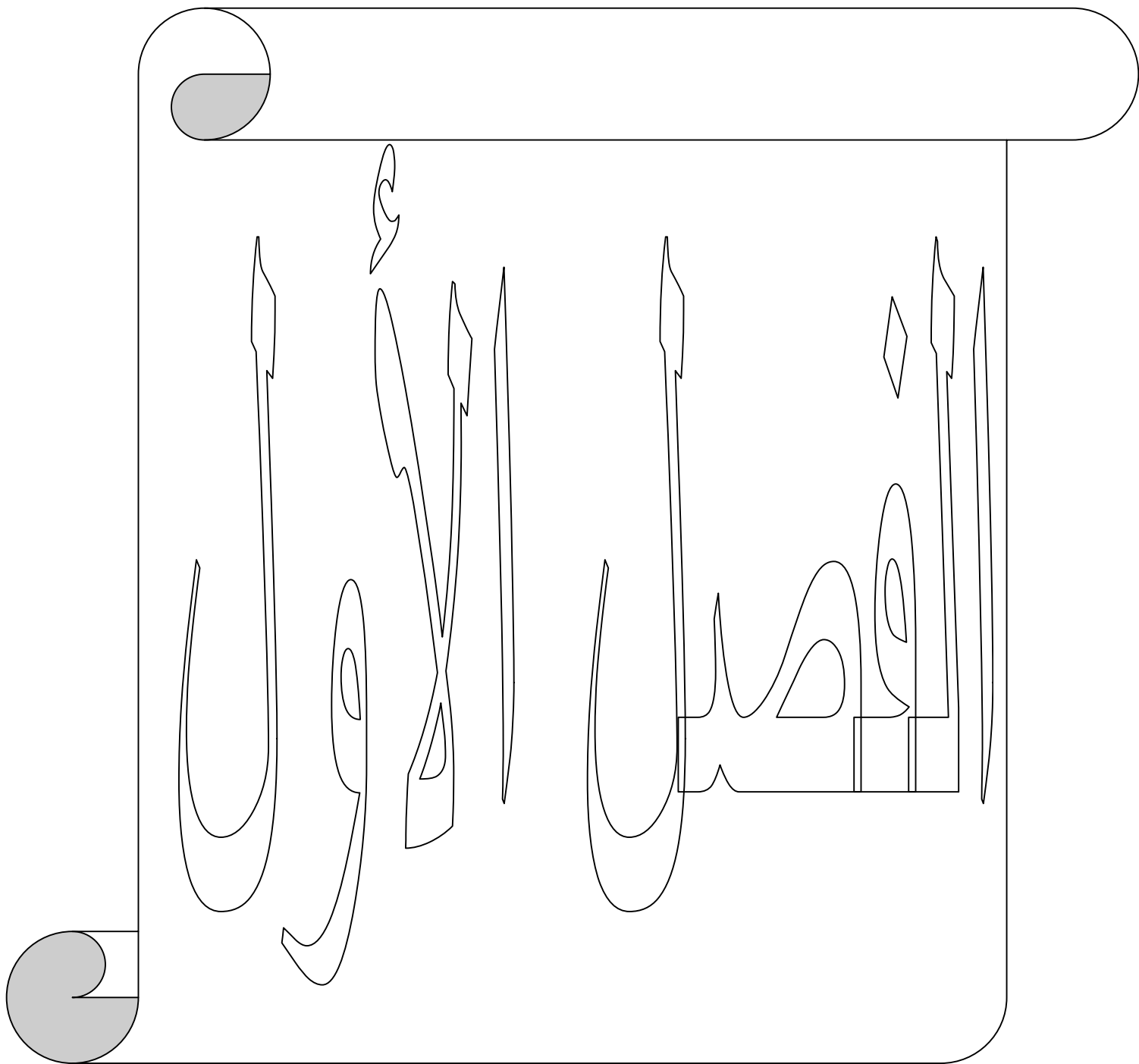
**الفصل الأول:** يبحث هذا الفصل في مفاهيم الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مراحل تطوّر الجودة وأهمّ التعاريف التي جاءت عن الجودة وأهميتها وتكاليف الجودة، أما المبحث الثاني خاص بأساسيات حول إدارة الجودة الشاملة، أهدافها ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تمنع تطبيقها، وفي المبحث الثالث سوف نتحدث عن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وأهميته ومبادئ هذا النظام وعلاقته مع إدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثاني:** سنتناول في هذا الفصل الميزة التنافسية للمؤسسة ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتحدث عن التنافسية، مؤشّراتها ومجالات التنافس وإستراتيجيات التنافسية. وفي المبحث الثاني سوف نتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية من مفهوم وشروط إلى غاية محددات الميزة التنافسية. وفي المبحث الثالث سوف نحاول تحديد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مصادرها.

**الفصل الثالث:** يبحث هذا الفصل في مساهمة الجودة الشاملة وشهادة الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية ويتجزأ إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتحدث عن الجودة الشاملة كأداة لتفعيل

تنافسية المؤسسة وذلك من خلال علاقة الجودة بكلّ من حصّة المؤسسة في السّوق، التكاليف، الأرباح، والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، أما المبحث الثاني سوف نتطرّق إلى تقنيات إدارة الجودة الشاملة و أهمّ نتائج تطبيقها في المؤسسة الصناعية، ومن خلال المبحث الثالث سوف عرض أهمّ مواصفات الإيزو (ISO9000, ISO1400, ISO18000) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الرابع:** يتطرّق هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية العمومية وهي مؤسسة تافنة لصناعة الملابس، حيث قمنا بإعطاء نبذة عن نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي وقمنا بتوزيع استمارات على العمّال المتعلّقين بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وعرض أهمّ النتائج والتوصيات في نهاية الدّراسة الميدانية. وأخيرا نختم دراستنا بخاتمة فيها أهمّ نتائج البحث والتحليل للإشكالية محلّ الدّراسة .



**تمهيد :**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من إحدى المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر ، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي يتضمن تعارف الجودة وتطورها التاريخي ، وكذا إدارة الجودة الشاملة والشروط اللازمة لتطبيق الناجح لهذا المدخل وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة .

## المبحث الأول : ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة أو الثورة الصناعية بل أن جذورها تمتد إلى القرن 18 قبل الميلاد ، وما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم ، وقد تعددت مفاهيم الجودة بحسب القطاع ، وكي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة لابد أن نتعرف على ماهية الجودة ونحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة .

## المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

## أولاً : مفهوم الجودة

- **الجودة لغة** : أصلها من الجودة والجيد والنجيذ الرديء
- **اصطلاحاً** : فهي كلمة مشتقة من اليونانية **QUALITIES** ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة سلامته .
- **معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي** : عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد **CUSTOMER** في مدى تحسين الأداء ، إلا أن الآخرين اعتقدوا أن تعريفات الجودة تقع في أصناف فقد تكون البعض منها معتمد على المستخدم وهي تقترح بأن الجودة تكمن في عيون المشاهد<sup>1</sup> .
- **أما قاموس 1985WEBSBER** : عرف الجودة على أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أي صفة أو خاصية منفردة أو شاملة ويعرفها قاموس **OXFORD** : أنها درجة التميز أو الأفضلية .
- **TAGUCHI ( 1984 )** : يعرف الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث .

<sup>1</sup> مهدي السامرائي ، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي " دار حرير ، الطبعة الأولى ، 2007 ، 27

• أما **FICHER** :يعرف الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل<sup>1</sup>.

من خلال التعارف السابقة للجودة يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء وفي سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم<sup>2</sup>.

### ثانيا : التطور التاريخي

وفيما يلي شرح لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني<sup>3</sup>:

#### 1. مرحلة الفحص :

التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة " فريديريك تايلور" الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائدا آنذاك وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه " فحص الجودة " يقصد به : " عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للموصفات الخاصة لغرض التأكد من أن إنتاج يسير بالشكل الذي يرتئيه المشروع .

#### 2. مراقبة الجودة :

بين عام 1944 - 1941 قام كلا من " هارولد دودوج و رومينغ " بتصميم جدول للعينات سمح لغير المختصين في الإحصاء باستعمالها في مجال الرقابة على الجودة .

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي ، " إدارة الجودة الشاملة " دار عمان الأردن ، 2008 ، ص 29

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة ، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 16

<sup>3</sup> فريد كورتل ، أمال كحيلة ، " الجودة و أنظمة الأيزو " دار الكنوز المعرفة العملية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2012 ، ص 21 - 24

كما يعد " ديمينغ " أحد رواج الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائي حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950 وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام ، يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية ، وبذلك لغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم .

لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولا في فترة الثمانينيات لكونه لا يتصف بالدقة ، فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة المنتج كله بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معينة في المنتجات المعروضة الأمر الذي يؤثر سلبا على سمعة المنظمة ورضا عملائها ، وهذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصدرها إلى السوق .

### 3. تأكيد الجودة :

وهي مجموعة من الأنشطة التنفيذية والمخططة و الضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة و التي تتعلق بالجودة وبمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز على عدم حدوث أخطاء وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك ، والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل .

### 4. مرحلة التسيير الكلي للجودة :

يمكن تعريفها بأنها " التحسين المستمر لعمليات المنظمة من أجل زيادة قدرتها على تحقيق توقعات العملاء بأقل تكلفة ممكنة "

- كما تدل على أن المبدأ الرئيسي للمنظمة يحدده ويدعمه التزام الثابت بتوفير حاجة العمل من خلال نظام متكامل من الأدوات و الدوافع التي تفرز في النهاية منتجات وخدمات ذات مستوى رفيع وهي تشمل ما يلي :
- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المفهوم .
  - مشاركة كل أفراد التنظيم في عملية تحسين الجودة .
  - إظهار الإدارة العليا بدلا بضابط التنفيذ الرئيسي وضابط العمليات الرئيسية ، شمولا قويا ، وقيادة واقعية .
  - توجيه التركيز إلى تحقيق رضا العملاء وتعديله .

### المطلب الثاني : أهمية وأسباب اهتمام بالجودة

#### أولا : أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو المؤسسات ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي :<sup>1</sup>

- أ- **سمعة المؤسسة** : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة .
- ب- **المسؤولية القانونية للجودة** : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجاتها أو توزيعها .

<sup>1</sup>BERTRAND THEIRRY et autres « organisation et gestion de l'entreprise » les edition d'organisation .3eme paris 1998 p195

- ت- **المنافسة العالمية**: تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بالأرباح .
- ث- **حماية المستهلك** : عندما يكون مستوى الجودة منخفضة يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة أي عدم رضا المستهلك ، هو فشل المنتج وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده ، إلى أفضل المنتجات و الأكثر جودة وأمانا .
- ج- **التكاليف وحصة السوق** : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء . كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن إنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة .

### ثانيا : أسباب اهتمام بالجودة

هناك عدة مراحل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- **الضرورة المالية** : إن العيوب والأخطاء من جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب ، وتكاليف أجور العمال ، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا من المواد الأولية والمنتجات المصنعة والطاقة ووقت العمل ، وهذا نحو القول أن أخطاء الجودة يعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة .
- ب- **الضرورة التجارية** : الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية ، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة ، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الله المحمود " العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء " رسالة الماجستير ، 2004  
جامعة اليرموك الأردن ، ص 18 - 19

الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية ، والحاجة الماسة لرفع الصادرات ، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة ، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها التنافسية ، أما من وجهة المستهلك أو الزبون هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة / سعر ، مع احترام آجال التسليم .

ت- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات تؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية ، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله ، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة .

### المطلب الثالث : أبعاد ومحددات الجودة

#### أولا : أبعاد الجودة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد و الجوانب التي تحدد مستوى الجودة ، فإن أبعاد الجودة لدى " بانك " تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي :

- مطابقة الموصفات للخدمة أو المنتج .
- مطابقة الموصفات لتوقعات المستهلك .
- قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها .
- الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها .<sup>1</sup>

أما التصنيف الأكثر تداولاً هو تصنيف " CARVIN " 1984 " ويقوم على تحديد الجودة من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مازن عبد العزيز عبد الحميد ، " أثر تطوير المواد البشرية في تحقيق الجودة ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2004 ص

51

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي ، مرجع سابق ذكره ، ص 37

## الجدول رقم 01 : يوضح أبعاد الجودة

الأبعاد	تعريف الأبعاد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل : اللون ، والوضوح في الصورة
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل : مدى توفر السيطرة عن بعد مثل : الأجهزة الالكترونية كالتلفاز والمكيف الهوائي
العمر	احتمال استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج
القابلية للخدمية	مدى امكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح .

المصدر : رعد عبد الله الطائي : عيسى قدادة مرجع سابق ص 37

ثانيا : محددات الجودة : <sup>1</sup>

**1-التصميم** :يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عد متضمنها في المنتج أو الخدمة ، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة ، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات .

**2- التوافق مع التصميم** :ما يسمى بجودة التطابق ، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم ، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل ، مثل القدرات الإنتاجية ، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين

<sup>1</sup> محمد بوبقيرة " دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية "رسالة ماجستير في التسويق ، جامعة سعد دحلب ، 2006 ص 26

والتدريب والحوافز ، وتعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

**3- سهولة الاستخدام :** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة ، وفقا لما هو مصمم لها .

**4- خدمات ما بعد التسليم :** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة و هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء كما هو متوقع ، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية .

#### المطلب الرابع : تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق المنتج أو الخدمة كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من تكاليف الجودة :

##### 1- تكاليف الوقاية ( المنع ) :

وهي تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة لمنع إنتاج ومنتجات لا تتفق مع الخصائص والمواصفات وتشمل<sup>1</sup> :

أ- تكاليف تخطيط الجودة : وهي تكاليف تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة .

ب- تكاليف تصميم الجودة : تكاليف تصميم المنتج وخواص عملية الرقابة على الجودة .

ت- تكاليف العملية : وهي تكاليف تتفق على العمليات الإنتاجية لمطابقة مواصفات الجودة .

<sup>1</sup> رامي حكمت ، فؤاد الحديثي ، "الإدارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الآلي ، مقارنة مع النظم الصناعية الغربية " الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 218

ث- **تكاليف التدريب**: تكاليف التطوير وإعداد البرامج التدريب بالجودة للموظفين والإدارة .

ج- **تكاليف المعلومات**: وهي تكاليف اكتساب والمحافظة على بيانات جودة وتطوير وتحليل تقارير أداء الجودة .

II- **تكاليف التقويم ( التثمين )** :

هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج ، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أهم الأمثلة عن تكاليف التقويم :<sup>1</sup>

أ- **فحص المواد الداخلية** : فحص الآلات و المعدات المشتريات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة .

ب- **فحص العمليات** : أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات تشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .

ت- **فحص المنتجات** : أي فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .

III- **تكاليف الفشل** :

تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة وتتمثل هذه التكاليف في تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي:<sup>2</sup>

أ- **تكاليف الفشل الداخلي** : وهي تكاليف يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية ، نتيجة ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات المحددة ومن أمثلتها :

• **إعادة العمل**: تكاليف متعلقة بالموارد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

• **إعادة الفحص**: تكاليف إعادة الفحص للمنتجات التي تم إعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلفة الوقت الذي يتطلبه هذا الفحص .

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة " إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات " الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 167

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 169

- **تكاليف الفشل :** وهي تكاليف المرتبطة بتحليل أسباب الفشل الداخلي وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلاً و القضاء على أي معوقات تصاحبها .
- ب- تكاليف الفشل الخارجي :**
- تتضمن التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومن أمثلتها<sup>1</sup>:
- **تكاليف الضمان :** تتضمن تكاليف الصيانة للمنتجات المباعة ، التي يعيدها المستهلك للمنظمة لغرض صيانتها خلال مدة الضمان .
- **تكاليف المنتج المعيب :** وتتمثل في التكاليف المرتبطة بتصليح المنتج المعيب ، والمعاد من قبل الزبون .
- **تكاليف شكاوي المواطنين :** التكاليف الناتجة عن رفع الشكاوي والتي تتحملها المنظمة نتيجة انخفاض مستوى النوعية ، أو وجود عيوب في المنتجات .
- **الساحات :** تتمثل في الخسارة الناشئة نتيجة التخفيض في السعر والتي تعطي للزبون لموافقته على قبول المنتج غير المطابق للمواصفات .
- كل هذه التكاليف زائدة ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الموارد .

<sup>1</sup> نفس مرجع ، ص 170 .

## المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

لقد تزايد وعي المنظمات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق المفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث سعت العديد من المنظمات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية ، وذلك حتى تتمكن في مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة محليا ودوليا .

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي أهم التعريفات :

عرفها **BOHARAT WOKHLI** : " على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت " <sup>1</sup> .

وعرفها **JAMES RILAY** : على أنها " تحويل في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل " إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " <sup>2</sup> .

أما **LAGOTHESTIS** : يرى بأنها : " الثقافة التي تعزز لمفهوم الالتزام الكامل بالتحسين المستمر و الإبداع في منامي العمل كافة وبما يقتضي إلى تحقيق رغبة المستفيد ورضاه " <sup>3</sup>

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سابق ذكره ، ص 18

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد النبي الطائي ، " إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو ISO " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص

17

<sup>3</sup> مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

كما يعرفها كل من كوتلر ( KOTLER ) و ( DUBOIS ) : بأنها " جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل تحسين المستمر للمنتجات و الخدمات و الاجراءات " <sup>1</sup>.

إن إدارة الجودة الشاملة يعد ذلك " النظام الناجع و الفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الاشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة " <sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة**

**أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة**

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من آفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر: <sup>3</sup>

- ❖ انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها .
- ❖ تقليص التكاليف النوعية .
- ❖ زيادة الحصة السوقية .
- ❖ تقليص الحوادث و الشكاوي .
- ❖ زيادة المبيعات ورضا المستهلكين .
- ❖ زيادة الكفاءة .
- ❖ زيادة الإنتاجية و الأرباح المتحققة .
- ❖ تحقيق و فرات متعددة ( مجال الاتصالات ) .

**ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة**

حدد **SCHON BERGER** الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها وهي: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> KOTLER et DUBOIS " marketing management " paris : publieur union 10 éme Edition 2000 page 90

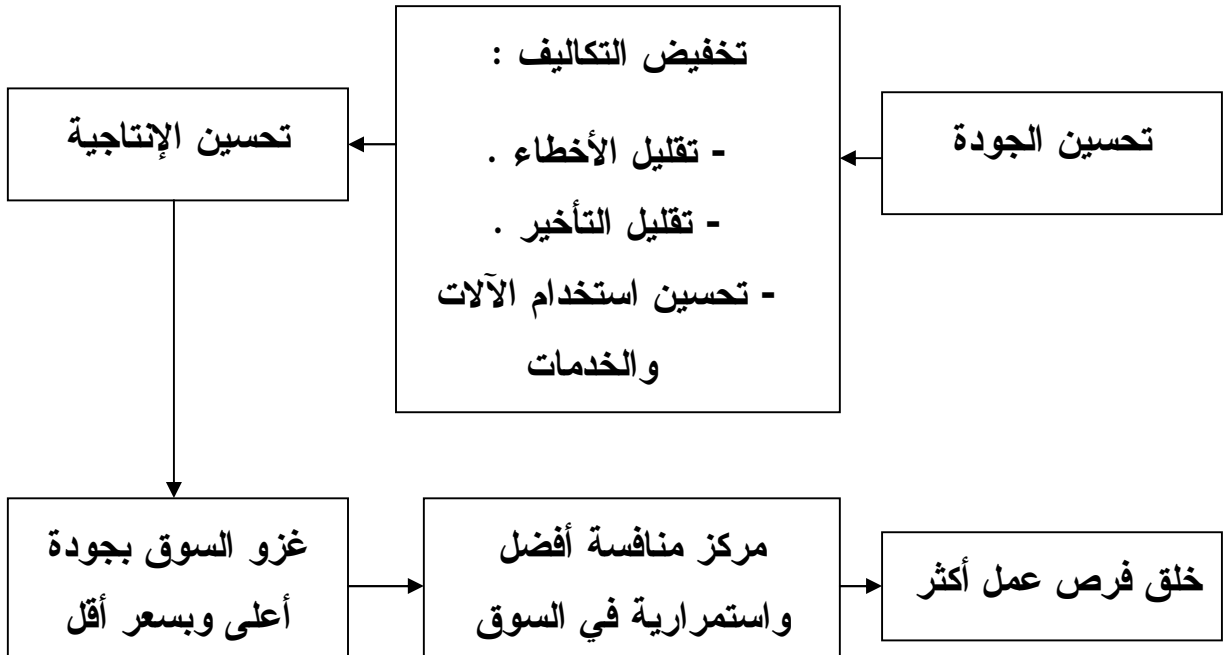
<sup>2</sup> KATSUYOSHI ICHIIHARA « Maitriser la cloulite « Edition MARA NOSTRUM 1996 p 11

<sup>3</sup> حظير كاظم حمود ، " إدارة الجودة الشاملة " دار المسير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 78

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة في الخدمات " دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 149 – 150

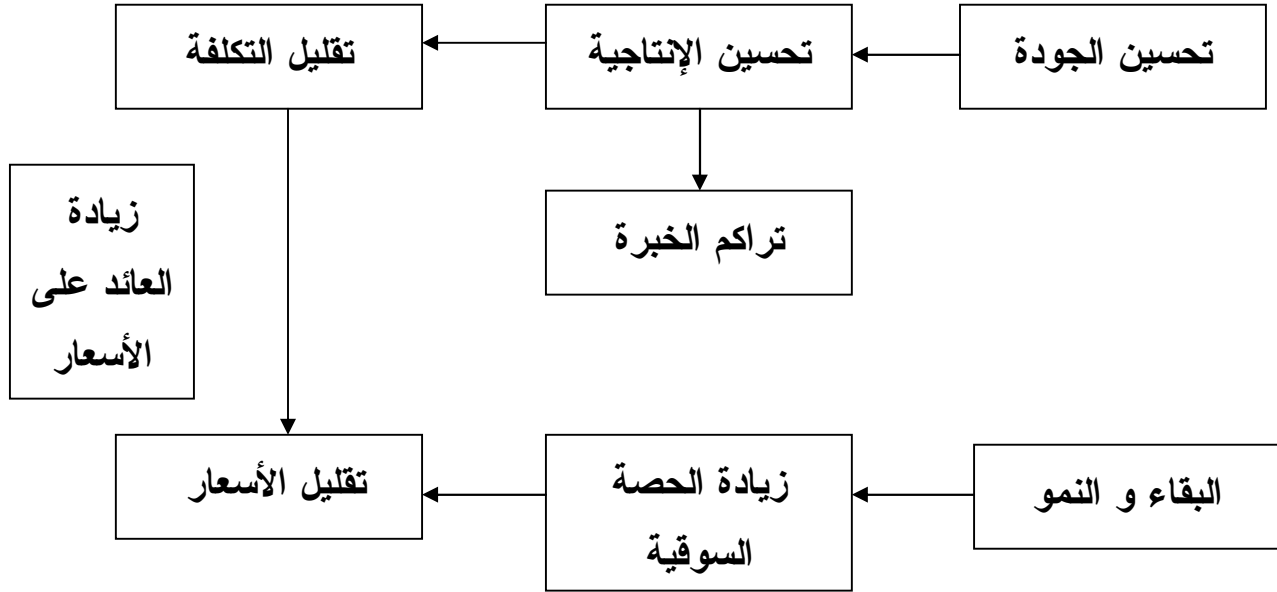
- ❖ تحقيق مستوى عال من الجودة .
- ❖ الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون .
- ❖ تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة .
- ❖ تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمنظمة .
- ❖ توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة .
- ❖ تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة للمنظمة .
- ❖ التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمنظمة .

الشكل رقم 1 : أهمية إدارة الجودة



المصدر : علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، ص 299

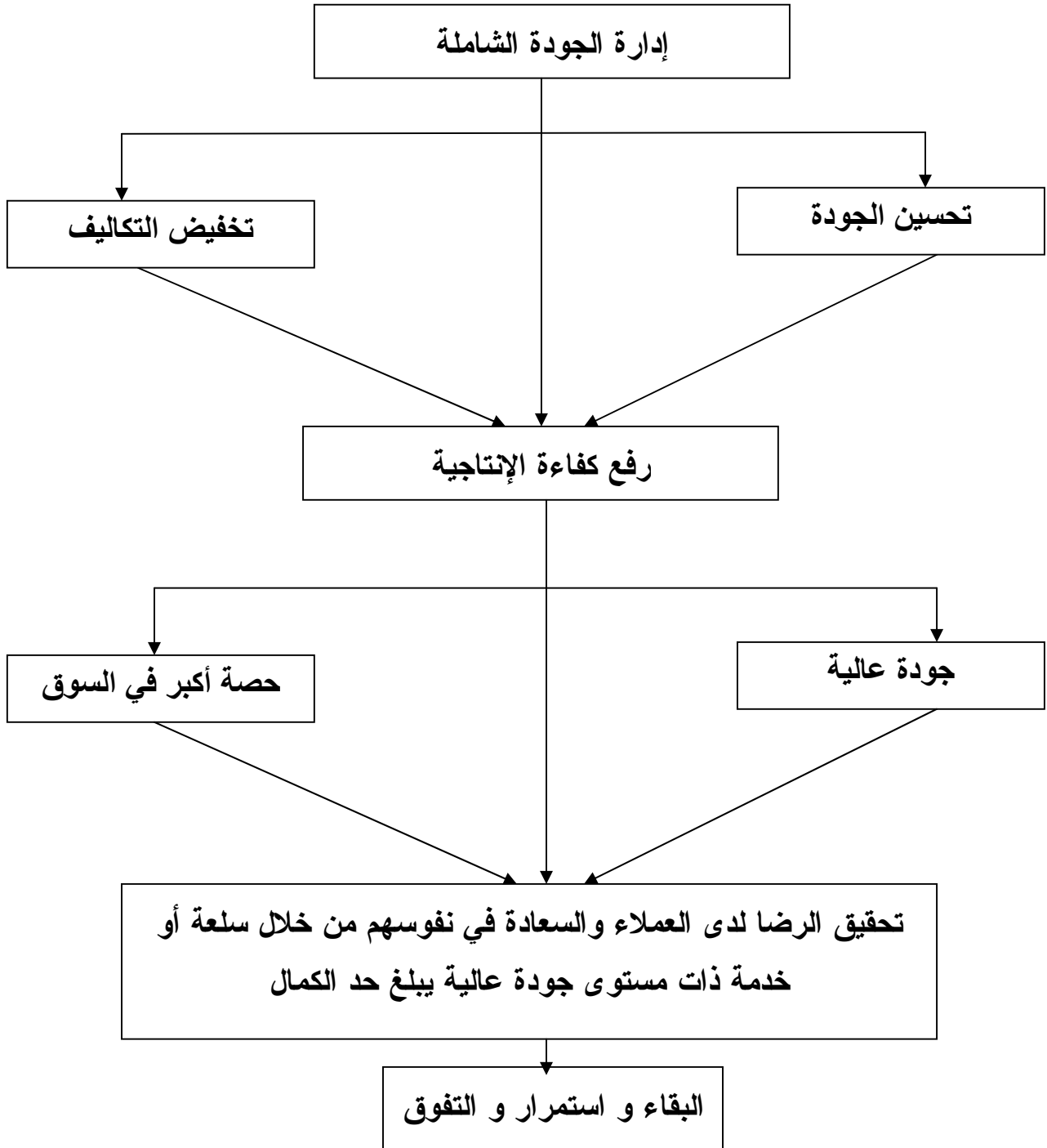
الشكل رقم 2 : أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : قاسم نايف علوان ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001 " دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ص 100 .

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لن يتحقق في واقع الأمر بالشكل المطلوب ، إلا من خلال وضع استراتيجية متكاملة تهدف أساساً إلى تحقيق جودة عالية ترقى إلى مستوى رضى العملاء ، ولضمان البقاء والاستمرار والتطور المطلوب ويمكن توضيح الأسس الهادفة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 3 : استراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقلي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " دار وائل للنشر ،  
الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001 ص 40

### المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات ، وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق و التكامل بين هذه المكونات ومن أهم هذه المكونات ما يلي :<sup>1</sup>

أ- **التركيز على الزبون** : إن التركيز على الزبون يعني أن تصميم المنظمة خدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته ، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات ، بأنها سوف تحضي بإعجاب الزبون ، فهذا يعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ب- **ثقافة المنظمة** : تلعب ثقافة المنظمة " **ORGANISATIO CULTURE** " دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة ، ويبرر هنا دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة .

ت- **تصميم العملية** : إن منظمة الخدمة هي عبارة عن نظام إنتاجي له مدخلات وعمليات ومخرجات ولا يمكن تعظيم مخرجاته من مدخلاته إلا عبر تصميم العملية في ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ث- **التدريب والتحسين المستمر** : إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر ، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة . كما أنه مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لأنه يجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمر ، وقد اقترح **CROSBY** مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسن المستمر وهي :

-التزام الإدارة العليا بالجودة التزاما طويل الأجل .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 150 - 158

-تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة .

-معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء .

-تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية .

-تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب .

-زيادة وعي و الفهم و الإدراك للجودة والتزام العاملين بها .

**ج- التركيز على العاملين:** إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة والتدريب

ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل ، بحيث تتوقف

فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود

تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية ، حيث أن مشاركتهم في صناعة القرارات تسهل

على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة

الشاملة بنجاح والمشاركة تشجع عمليات الابتكار و الإبداع .

**ح- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة :**<sup>1</sup>

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، هو التزام واقتناع الإدارة

العليا في المؤسسة بحتمية التطور والتحسين المستمر ، وينبغي أن تمتلك إدارة

المؤسسة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم

لتحقيق أهداف المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية

مختلفة ، وكذلك تحديد السلطات و المسؤوليات والتنسيق بينهما ، إن تبني الإدارة لنظام

الجودة الشاملة يعتبر ضروريا لنجاح وتسيير الموارد البشرية من جهة وتحقيق

المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى .

**خ- بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة :**

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لأبد من توفير نظام معلومات فعال يعتمد على

التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب

حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح ، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي

<sup>1</sup>فواز التميمي ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 " عالم الكتب الحديث ، 2007 ص 41

لنظام إدارة الجودة الشاملة ويعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجب على المؤسسة تبني الوسائل المناسبة للحصول على التغذية العكسية من المستفيدين والتي تساعد على تحسين جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقيق رضاهم<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد الدراسات و البحوث التي أجريت على المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة ومن أهمها :<sup>2</sup>

أ- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية .  
ب- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .

ت- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، قد يؤدي إلى العزوف على تطبيق أو استعمال تطبيق برنامج التحسين و التطوير للجودة الشاملة .

ث- عدم وجود إدارة قوية ، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة .

ج-عدم توفير التمويل المالي وعدم توفر الإيظارات المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات .

تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتضمن :

- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة ولقياس مدى التقدم و الإنجاز .
- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة .

<sup>1</sup> سالم القحطاني ، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، الإدارة العامة ، الرياض ، 2004 ص 29  
<sup>2</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 195 - 196

- اتساع وتنوع خدمات بعض المنظمات الخدمة .
- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة .

### المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة ISO 9000

إن اتفاقية **GATT** ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبح إلزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج السلع و الخدمات التي تناسب مع متطلبات الزبائن ومعايير **ISO9000** هي إحدى المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة .

#### المطلب الأول : مفهوم ISO 9000

أولا : تعريف ISO الأيزو : <sup>1</sup>

تأتي كلمة **ISO** من اليونانية أي ( **ISOS** ) بمعنى المساوات كما أن **ISO** هو اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير فكلمة الأيزو مكونة من الأحرف التالية :

**I** : دولي INTERNATIONAL

**O** : ORGANIZATION

**S** : تعني تقييس STANDARDISATION

و الأيزو هي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات وهي غير حكومية ، أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 14 / 10 / 1946 وبأشرت عملها في : 23 / 02 / 1947 وتتخذ من جنيف سويرا مقرا لها وهي بدورها تضم هيئات للمواصفات و المقاييس من مختلف دول العالم .

<sup>1</sup>[https://ar.wikipedia.org/wiki/الدولية\\_المنظمة\\_للمعايير](https://ar.wikipedia.org/wiki/الدولية_المنظمة_للمعايير)

ثانيا : تعريف الأيزو 9000 : <sup>1</sup>

الإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة ، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 ، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة ، الذي يتضمن أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة لتتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء .

## المطلب الثاني : أهمية ومبادئ الإيزو 9000

أولا : أهمية تطبيق الإيزو ISO : <sup>2</sup>

لقد أصبح واضحا أن أغلب الموردين عالميا يطلبون رقم التسجيل في الإيزو وهو الأمر المهم في تعامل المؤسسات المختلفة مع مورديها ، حيث أن المنظمة التي تم منحها شهادة الإيزو تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين ، أما المؤسسات التي لا تمنح لها هذه الشهادة فغالبا ما ينظر إليها بأن منتجاتها على درجة متدنية من الجودة لذلك يمكن إنجاز أهمية تطبيق الإيزو في النقاط التالية :

- ❖ تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة وتحقيق الثقة العالية بمنتجاتها .
- ❖ إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لدخول الأسواق العالمية بقدرة فعالية وكفاءة عالية .
- ❖ إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق نتيجة تزايد الثقة بمنتجاتها وخلق الاستقرار لأنشطتها .
- ❖ زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة وتوسيع نطاق الأسواق من خلال الاستمرارية تقديم الجودة المناسبة لمنتجاتها .

<sup>1</sup> فريد كورتل ، أمال كحيلة " مرجع سابق ذكره . 205  
<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 206 .

- ❖ تشكيل أنظمة الثابتة للجودة وإتاحة فرص اعتمادها على استخدام TQM .
- ❖ رفع الكفاءة والفعالية للأنشطة التشغيلية وللعمليات الإنتاجية بصورة خاصة .
- ❖ تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف .
- ❖ تنمية روح التفاعل وتوفير سبل العمل الجماعي ، تنمية روح الفريق الواحد ، توفير سبل الرقابة الذاتية لأداء المؤسسة .
- ❖ تعزيز القدرة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء .

### ثانيا : مبادئ الإيزو 9000 :

يحتوي نظام الإيزو 9000 على عناصر رئيسية لنظام الجودة ، حيث يتألف من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يلي :

- ❖ التخطيط لوسائل تحقيق الجودة التي يحددها أو يتوقعها العميل .
  - ❖ توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل .
  - ❖ إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة .
  - ❖ متابعة مدى نجاح الأداء .
  - ❖ تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات المرتدة من متابعة أو قياس الأداء ، ففي حالة حدوث خطأ يتعين رصده والتعلم منه ، والعمل على عدم السماح بتكراره .
- ويأخذ نظام الجودة أربعة ملامح رئيسية تمثل أربعة مصادر متكاملة للجودة يمكن إنجازها فيما يلي :

- أ- تحديد احتياجات وتوقعات العملاء .
- ب- تصميم المنتج ( سلعة أو خدمة ) .
- ت- توافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج .
- ث- خدمة العميل

## المطلب الثالث : سلسلة مواصفات الإيزو 9000 :

تتكون المواصفات القياسية " ISO 9000 " من خمسة مواصفات خاصة بإدارة الجودة الشاملة وهي :<sup>1</sup>

1- المواصفة الأولى : ISO 9000 وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001 و الإيزو 9002 و الإيزو 9003 .

2- المواصفة الثانية : Iso 9001 تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدماتية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بالخدمة ما بعد البيع وتضم 20 عنصرا من عناصر الجودة وتبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيويا للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء .

3- المواصفة الثالثة : ISO 9002 تتناول نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون التصميم أو الخدمة ما بعد البيع وتضم 18 عنصرا من عناصر الجودة للمنتجات و الخدمات ، وتهتم هذه المواصفة بالحفاظ على نظام الجودة القائمة بدلا من تطوير نظام جودة منتجات جديدة .

4- المواصفة الرابعة : ISO 9003 تخص الشركات التي لا تحتاج لنظام الجودة الشاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو التصميم أو تقديم الخدمة ، وإنما تقتصر عملها على الفحص و التقييس و الاختيار مثال ذلك : موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على الفحص و الاختيار المنتجات الجاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة .

5- المواصفة الخامسة : ISO 9004 تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة وهي بذلك تختلف جذريا عن مواصفات 9003 - 9002 في حين أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد أو

<sup>1</sup> فؤاد محود حامد ، "إدارة الجودة الشاملة " دار البداية ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، ص 77 - 78

المصنع تجاه الزبون والصيغة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة أو المواصفة 2004 فهي إرشادية فقط .

ويوضح الجدول التالي مواصفات الإيزو ومجال تطبيقها :

**الجدول رقم 2 :**

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتجهيز و الخدمة	الشركات الهندسية ، والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
ISO 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج و التجهيز	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
ISO 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص النهائي	تناسب الورش الصغيرة ، أو الموزعة للأجهزة التي يكفي فحصها النهائي
ISO 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات .

المصدر : خضير كاضم حمودة ، مصدر سبق ذكره ، ص 118

### المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 كبداية لوصلة طريقها نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فإن الأمر يقتضي الفروض الأساسية ، بين المدخلين وذلك على النحو التالي :<sup>1</sup>

- مواصفة الجودة إيزو تتمثل نظاما لإدارة الجودة ويتم التركيز فيما يلي الإجراءات وطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل حيث أن التوقعات هو التزام العاملين بهذه الطرق و الإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد ، والحصول على هذه الشهادة تجري مراجعات خارجية وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بها أو عدمه .
- وفي المقابل فإن نظام إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات والدوافع والسلوكيات ، والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع اهتمام .
- وبالتالي فإن نظام إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين الفني و الاجتماعي من خلال نظام إداري يرتكز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين وأصحاب الأموال ، إضافة إلى المتطلبات الفنية ، ويمكن إيجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 وفق الجدول التالي :

<sup>1</sup> فريد كورتل ، مرجع سابق ذكره ، ص 244 – 245

الجدول رقم 3 : الفرق بين ISO و إدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الإيزو ISO	جوانب الاختلاف
يأخذ اهتمام الكافي	لا يأخذ الاهتمام الكافي	1-الاهتمام بالعميل
تعطي الأهمية اللازمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	2-جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3-مبادئ التحسين المستمر
تعطي الاهتمام اللازم	لا تعطي اهتمام اللازم	4-مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة إلى أخرى	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	5-المعايير مع العميل
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6-التعامل مع العميل
المنظمة لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي يناسبها	المنظمات الحاصلة على شهادة الإيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	7-الاستقلالية

تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب الشركات الصغيرة التي تزيد الدخول إلى السوق العالمي	8-نوعية الشركات
--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-----------------

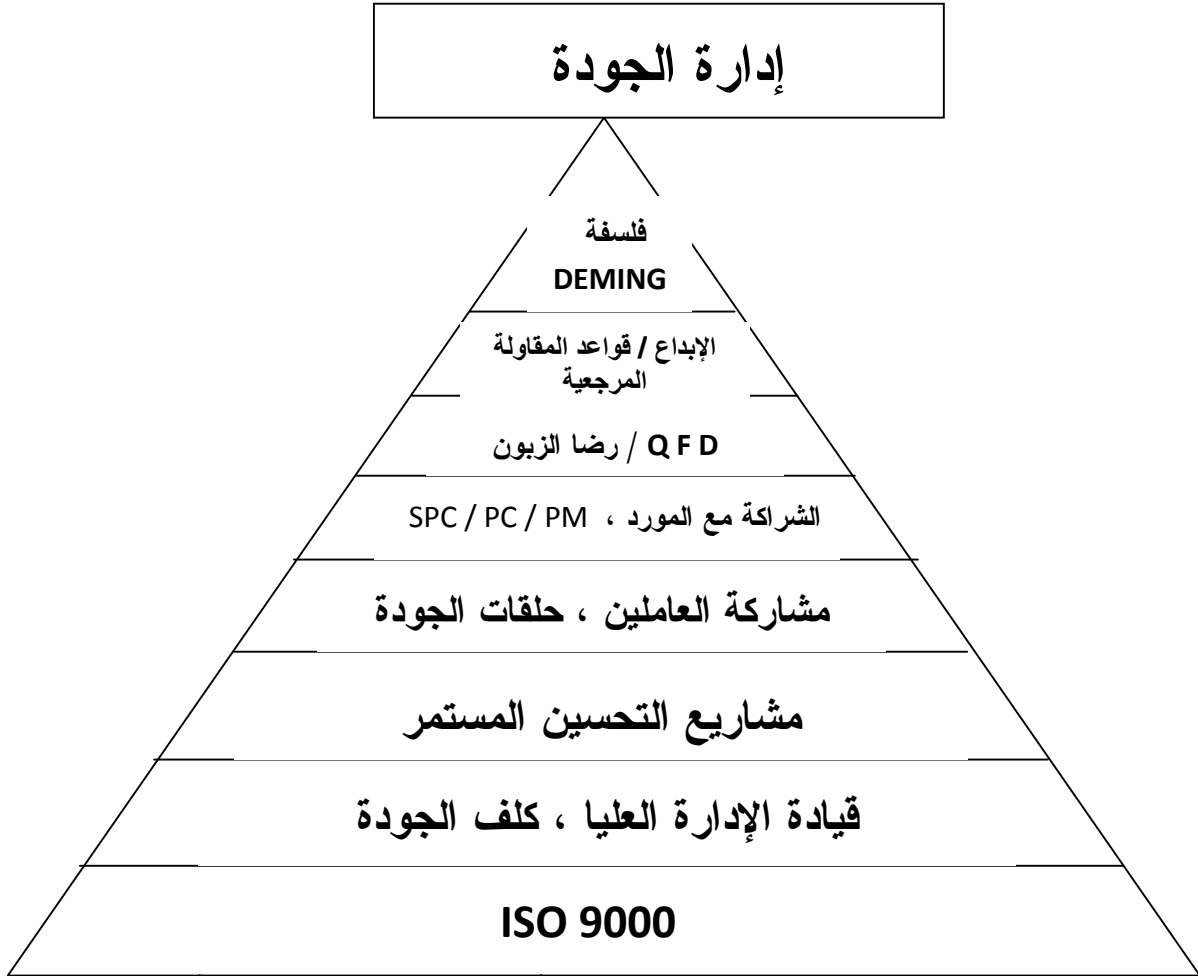
المصدر : مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سابق ، ص 259

نستنتج من هذا الجدول بأن العلاقة بين إدارة الجودة و الأيزو 9000 هي علاقة تكامل ،  
فيمكن الحصول على الأيزو 9000 بدون إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الأيزو 9000 وهذا أفضل .

ويمكن تطبيق نظام الجودة و الأيزو 9000 كبداية الطريق للوصول إلى إدارة الجودة  
الشاملة.

الشكل رقم 04 : مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 هي القاعدة الأساسية للوصول إلى  
إدارة الجودة الشاملة .



المصدر : لعللي بوكميش ، "إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 " دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 121 ،

وتفسيرا للشكل فإن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي :<sup>1</sup>

- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها
- مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا وفرق الجودة ، وتخطيط وضبط وتحسين إستراتيجيات الأعمال القائمة على الجودة .
- مشاركة العاملين وتفويض فرق المشروع وحلقات الجودة .
- ضبط العملية الإحصائية ( SPC ) وقدرة العملية ( PC ) وإدارة العملية ( PM ) .

<sup>1</sup> لعللي بوكميش ، مرجع سابق ذكره ، ص 122

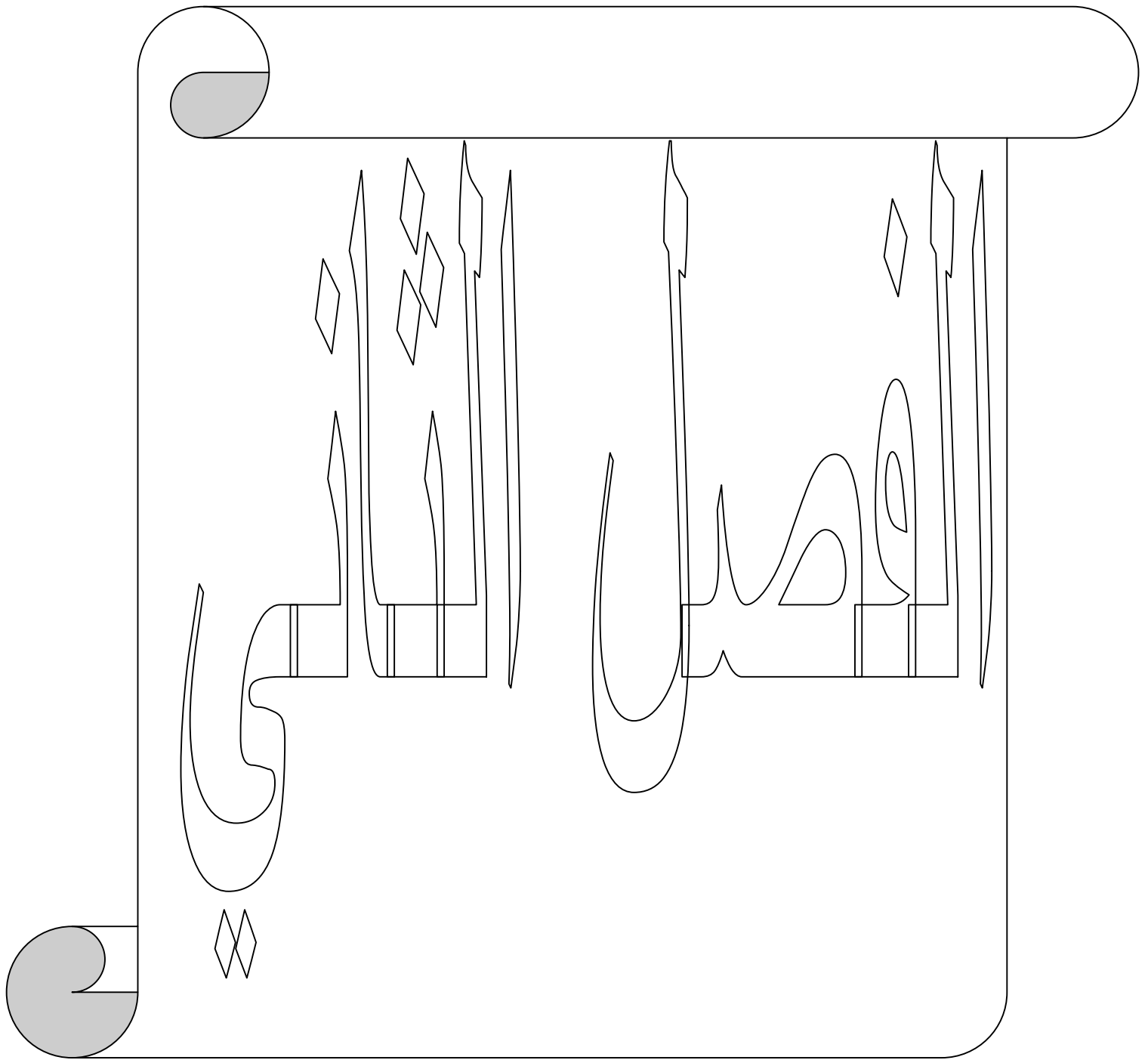
- أنظمة إدارة التخزين ، الإنتاج مثل نظام الإنتاج والوقت JIT .
- التأكيد على مشاركة المورد المستندة إلى الخبرة و الثقة أكثر من التقييم .
- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة ( QFP ) .
- فلسفة DEMING .

## خلاصة :

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل ، فالجودة هي المحور والأساس التي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة ، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبائن ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهها للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، كفلسفة للتسيير تقوم على مبادئ أسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء .

ولمساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي ليست عملاً صعباً بل يمكن إثباته على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعي كامل بتطبيق المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى .

حيث الإدارة الناجحة هي مفتاح لنجاح و المحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة .



**تمهيد :**

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين في اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة . مما يتحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق ، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة التنافسية بمثابة صمام الأمان لمواجهة المنافسين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل : حيث سنتعرض للإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية وفي الجزء الثاني أما في الجزء الأخير سوف نحاول توضيح معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهم مصادرها .

## المبحث الأول : مدخل للتنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية ، فهناك من يرى أن التنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة ، كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل : الجودة والتكاليف ... الخ .

## المطلب الأول : تعريف التنافسية

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة " بأنها القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية في حين أن المواطنون يحصلون بمستوى المعيشة متمم ومستديم على حد سواء " <sup>1</sup>

أما التنافسية على مستوى القطاع : " هي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق النجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية " <sup>2</sup>

وهناك عدة تعاريف تناولت تحليل مقصود تنافسية المؤسسة ومن بين هذه التعاريف ما لي :

1-تعريف **M.ENRIGHT** : تنافسية المؤسسة هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات

وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية " <sup>3</sup>

2-تعريف **CHIAM KHIMAN** و **ANDERSSON** : هي قدرة المؤسسة على بيع

3-وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو

مستمر " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> علالي مليكة ، " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 93

<sup>2</sup> عبد السلام أوقداف " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة " مكتبة الإشعاع ، الاسكندرية ، 1997 ص 25

<sup>3</sup> مصطفى أحمد رضوان " التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو في العالم " دار الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 20 .

<sup>4</sup> مصطفى أحمد رضوان نفس مرجع ص 20

4- عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا 1991 : هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم " <sup>1</sup>

**المطلب الثاني : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة**

لقياس تنافسية المؤسسة هناك عدة عوامل منها :<sup>2</sup>

**1- الربحية :** تعتمد على منافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجياتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وعلى إنفاقها الحالي على ابحاث و التطوير أو إيرادات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ، إن النوعية تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ، ومن تم النفاذ في الأسواق والمحافظة عليها .

**2- تكلفة الصنع :** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج " أوستن " للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك لسببين :  
الأول : انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة .  
الثاني : أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة ارتفاع معدلات التضخم وارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج .

**3- الحصة من السوق :** تشير إلى ثلاث نقاط أساسية :

**الأول:** من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة تسود على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على مستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية .

**الثانية :** عندما يكون هناك حالة تعاضم المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج لزيادة حصتها في السوق وزيادة الربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى  
**الثالثة :** في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس فإن ذلك يؤدي ضعف ربحية المؤسسة .

<sup>1</sup>مصطفى أحمد رضوان مرجع سبق ذكره ص 20

<sup>2</sup>نفس مرجع، ص 46 - 53

## المطلب الثالث : مجالات التنافس بين المؤسسات

لجأت المؤسسات إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها من أجل احتلال الصدارة في الأسواق المحلية والعالمية ومن أهم مجالات التنافس بين المؤسسات ما يلي :<sup>1</sup>

**1-التنافس بالوقت :** حيث يجرى التنافس بين المؤسسة على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المتعلقة بتمويل وتسويق ، وتقليص دورة حياة المنتج ، وعليه فإن الوقت أهم عوامل المؤسسة ومن أهم مواردها ، لقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى الوقت الاستراتيجي .

**2-التنافس بالجودة :** تعد الجودة مصدرا التمييز المؤسسة وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام ، سواء بالسوق المحلية أو العالمية ، كما تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة .

يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها :

- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين .
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا .
- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات .

**3-التنافس التكنولوجي :** تتنافس المؤسسات حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة وطرح منتجات جديدة وذلك من أجل بناء مركز تنافسي لها والحصول على مزايا تنافسية على أساس التكلفة الأقل ومن مزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة :

<sup>1</sup> تامر البكري ، " استراتيجيات التسويق " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 264 – 270

- تعزيز الجودة في السلع والخدمات وبالتالي جذب أكثر عدد ممكن من الزبائن والحصول على الحصة الأكبر في السوق .
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة .
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة أو بديلة منافسة .

4-التنافس بالأسعار : هو امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها ، أي القدرة على خفض أو رفع السعر دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب للمنتجات وحجم الأرباح .

#### المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الأساسية العامة للتنافس هو الذي قدمه PORTER هذه الأسس موضحة في شكل رقم 05

وتعرف على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثماري متفوق <sup>1</sup>.

الشكل رقم 05 : الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال التنافسي	الصناعة ككل	1 / التمايز	2 / الريادة التكلفة
	قطاع سوقي معين	3 ب / التركيز على التمايز	3 أ / التركيز على التكلفة
		تميز	تكلفة أقل التنافسية
		الميزة	

<sup>1</sup> Andrew pearson " the strategis chois " competitive strategy and question of how to compete p1 , 2010

**SOURCE : Porter ME « COMPETITIVE ADVANTAGE « Créatine and suatianingsuperiar performance the free prese new year p 12**

وقد عرف بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافسية وهي :

**أولا :أسس قيادة التكلفة COST LEADESHIP STRATEGY :**

تبحث استراتيجية الريادة على تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل ومن تم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر<sup>1</sup>

وبالتالي فهي أس تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق التكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع .

**ثانيا : أسس التمايز DIFFERANTRATION STRATGY :**

تهدف هذه الأسس إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة ، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة ، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة ، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة<sup>2</sup> .

ويمكن تعريفها على أنها : أسس تهدف إلى تقديم السلع أو الخدمة المختلف عما يقدمه المنافسون تناسب رغبات واحتياجات المستهلك ، الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Anderew pearson p 1

<sup>2</sup>Anderew pearson p 2

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض ، " تادارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص 176

**ثالثا : أسس التركيز FOCUS STRATEGY :**

تختلف هذه الأسس تماما عن الاستراتيجيين السابقين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة ، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من الجزئيات بدلا من التعامل على السوق ككل<sup>1</sup> وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو القطاع السوقي ، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين .

---

<sup>1</sup>Michael porter « l'avantage concurrentiel » édition dunod paris p 15

## المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المنظمات للبقاء في السوق وتستقر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية من أجل البقاء وذلك يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر من خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى .

## المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يعرفها **HOFER** على أنها المجال التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها<sup>1</sup>.

أما **ROPPA PORT 1992** يرى بأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون<sup>2</sup>.

وينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الأسس التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية ، المادية و التنظيمية ، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>3</sup>

بينما يرى **PORTER** : هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها ، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> تامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 191

<sup>2</sup> نفس مرجع ، ص 191

<sup>3</sup> مصطفى محمد أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص 13

<sup>4</sup> Michael porter « l'iresratageconcurrentiel » traduit par philiptela ,editiondunond , paris , France , 1997 p 13

## المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

من خصائص الميزة التنافسية ما يلي :<sup>1</sup>

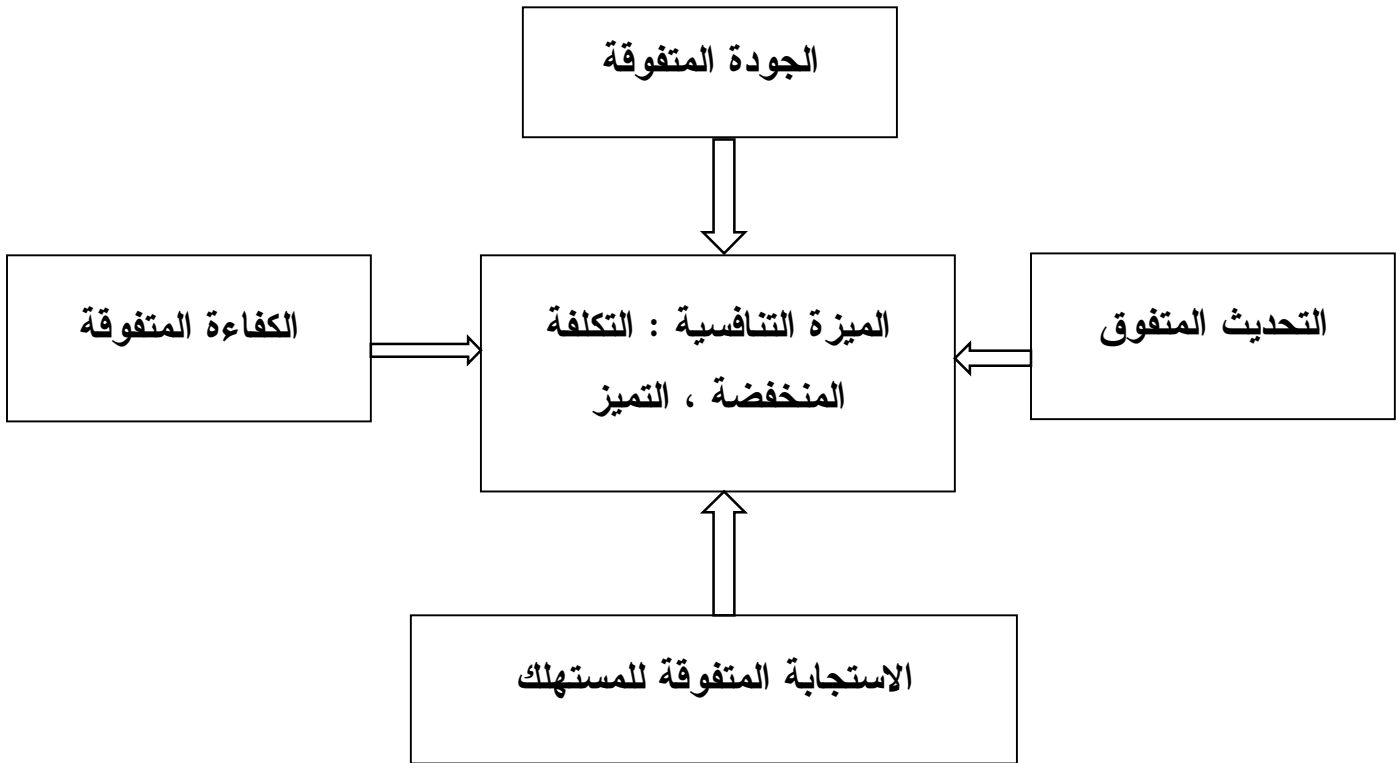
- ❖ أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل ولسي على المدى القصير فقط .
- ❖ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق .
- ❖ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ومن قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- ❖ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات بيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات .
- ❖ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد .

## المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر كل من الكفاءة والتحديث و الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء للميزة التنافسية والتي يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم . 06

<sup>1</sup>تامر البكري ، مرجع سبق ذكره ص 194

الشكل رقم 06 : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر : محمد أحمد سيد " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل " دار المريخ ، الرياض

ص 204

### 1-الكفاءة : EFFICTENCE :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج ووحدات معينة من المخرجات ، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل

المدخلات المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة ، الأرض ، ورأس المال ... الخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات<sup>1</sup>

## 2- الجودة QUALITE :

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار ، العمل على توفير المنتجات وخدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام برغبات المستهلكين في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الفرد حيث ، أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له<sup>2</sup> .

## 3- التحديث و الإبداع INOVATION :

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال " المنتجات أو العمليات " شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة مع منافسيها<sup>3</sup> .

## 4- الاستجابة للعميل :

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة<sup>4</sup>

## المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من بعدين هما :<sup>5</sup>

### 1- حجم الميزة التنافسية : تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات .

<sup>1</sup>محمد أحمد سيد " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل " دار المريخ ، الرياض ص 204-208

<sup>2</sup>محمد أحمد سيد مرجع سبق ذكره ص 205

<sup>3</sup>نفس مرجع ، ص 205

<sup>4</sup>نفس مرجع ، ص 214

<sup>5</sup>نبيل مرسبي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1998 ص 86 - 88

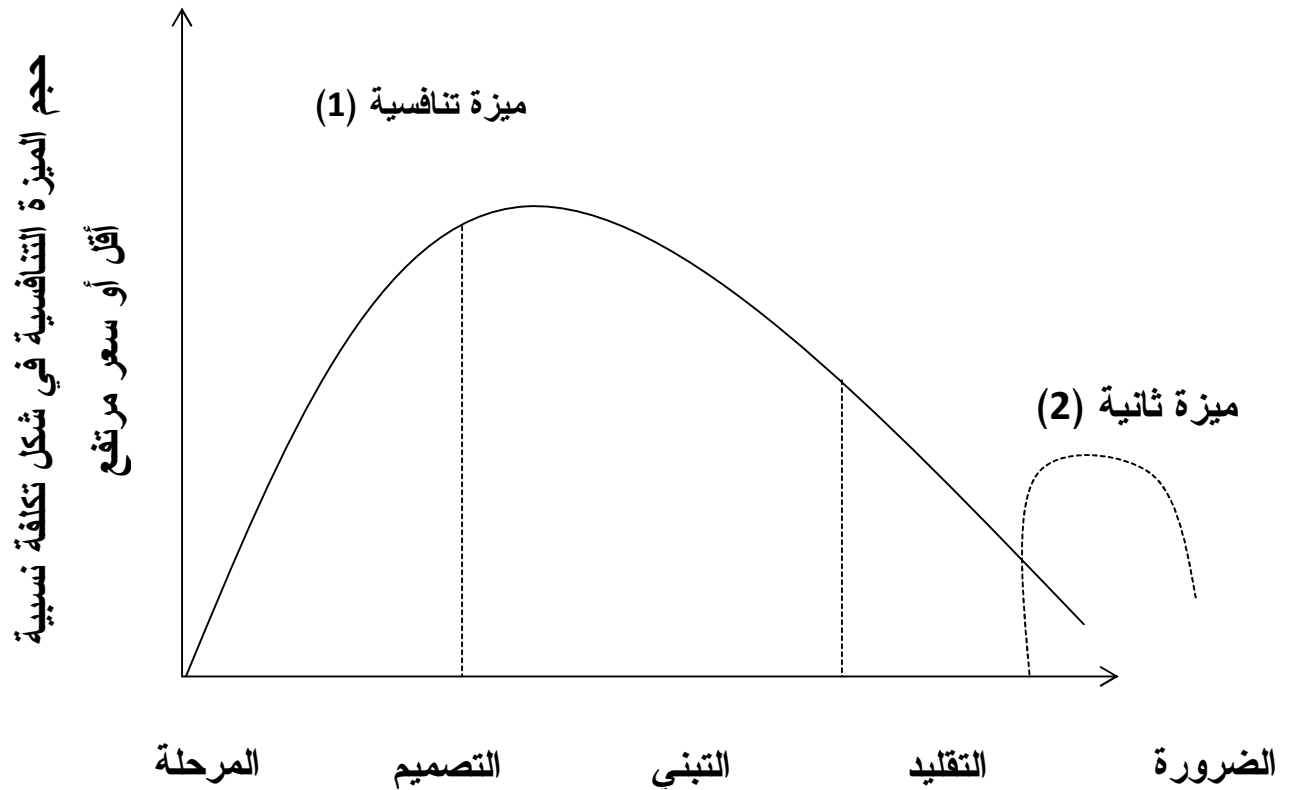
أ- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المالي والمادي ، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر .

ب- **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

ت- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد الميزة خاصة بالمؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن تم انخفاض الوفورات .

ث- **مرحلة الضرورة** : تأتي هذه المرحلة هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أساس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على الميزة الجديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

الشكل رقم 7 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ص 86

2- أنطاق التنافس :يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعد وهي :

أ- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع الخرجات للمؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب-درجة التكامل الأمامي :يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسة قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

ت-العد الجغرافي : يمثل عدد مناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية واحدة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

ث-قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة كوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلف التي تنتمي إليها المؤسسة .

### المبحث الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف وهي :

#### المطلب الأول : مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة<sup>1</sup>

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على تكلفة الأقل لقوة العمل والموارد الخام ، وهي سلعة التقليد نسبيا من قبل المنافسين .

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة ، والسمعة الطيبة أو العلامة التجارية والعلاقات الطيبة مع العملاء ، وتتطلب هذه المزايا مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين .

#### المطلب الثاني : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة<sup>2</sup>

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين ، كاعتمادها مثلا : على تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء المواد الخام رخيصة الثمن أي اعتمادها على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها .

#### المطلب الثالث : درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة<sup>3</sup>

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتفعة .

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 100 - 101

<sup>2</sup> نفس مرجع ، ص.102

<sup>3</sup> نفس مرجع ، ص 103

### المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين مصدرين للميزة التنافسية وهي الاطار الوطني ومدخل الموارد كما يلي :<sup>1</sup>

**أ- الاطار الوطني :** إن الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية ، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها من بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعرفية والمالية والبنى التحتية ، كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية .

**ب-مدخل الموارد :** تصنف إلى ثلاثة أنواع وهي :

- **المواد الأولية :** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار موردها والتفاوض على أسعارها وجودتها .
- **معدات الإنتاج :** تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها ، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن .
- **الموارد المالية :** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذلك على المؤسسة أن تحقق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

**ت-الموارد الغير الملموسة :** تتضمن ما يلي :

- **الجودة :** تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة ، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك ، وتهدف

<sup>1</sup> عمار بوشناف ، " الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مصادرها ، تنميتها وتطويرها " جامعة العلوم الاقتصادية و التسير ، 2000 ص 61

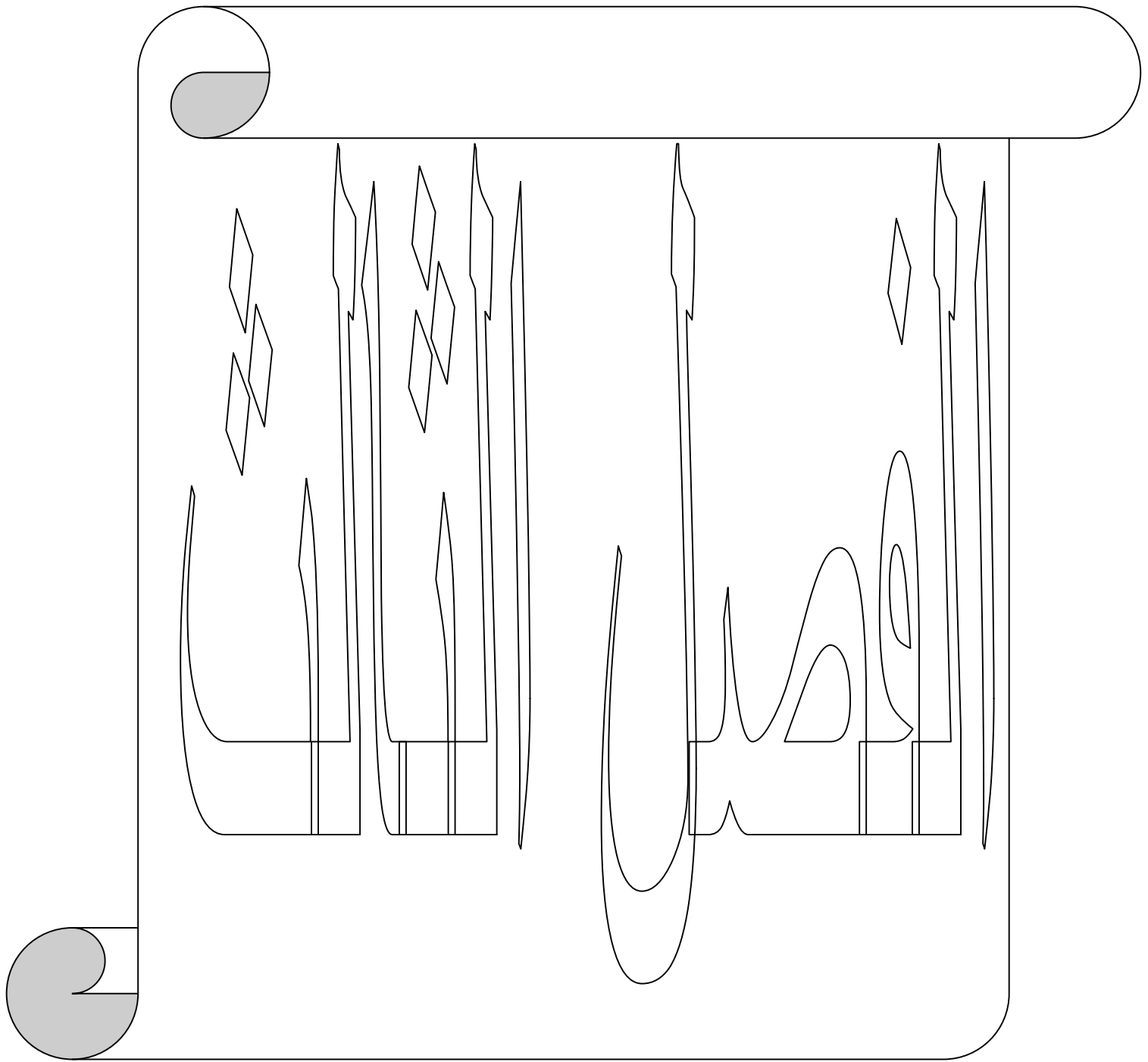
المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء .

- **المعلومات :** يجب على المؤسسة أن تكون بدراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها والتي تلعب فيها المعلومات دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق ، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .
- **المعرفة :** تتخذ من المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة ، والتي تستمدتها من مصادر متعددة مثل مراكز البحوث ، كما يمكن أن نستنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح لها بخلق مزايا تنافسية .
- **أسلوب العمل :** أي درجة عالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج والتنظيم و التسويق ، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة .

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تعتبر الميزة التنافسية والتنافسية من أهم ما يميز المنظمة عن غيرها ، ولأن دراية التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق ، وقد دفعت حدة التنافس إلى تحديد استراتيجيات التنافسية التي تستمدها لمواجهة منافسيها واحتلال مكانة قوية في السوق .

ومهما تعددت الاستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الأسس التنافسية التي تتبناها المؤسسات لتطوير قدراتها التنافسية .



**تمهيد :**

نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما نقلناه من تحولات على العالم الاقتصادي ، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمر مهم لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي ، وهذه القدرة باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة إلى جانب تصميم منتجات وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ، وهذا ما يبرز لنا أهمية الجودة ومواصفات الإيزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال هذا الفصل سوف نحاول توضيح دور الجودة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وفي المبحث الأخير سوف نقدم بعض مواصفات الإيزو ودور كل واحد في تنشيط و تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة .

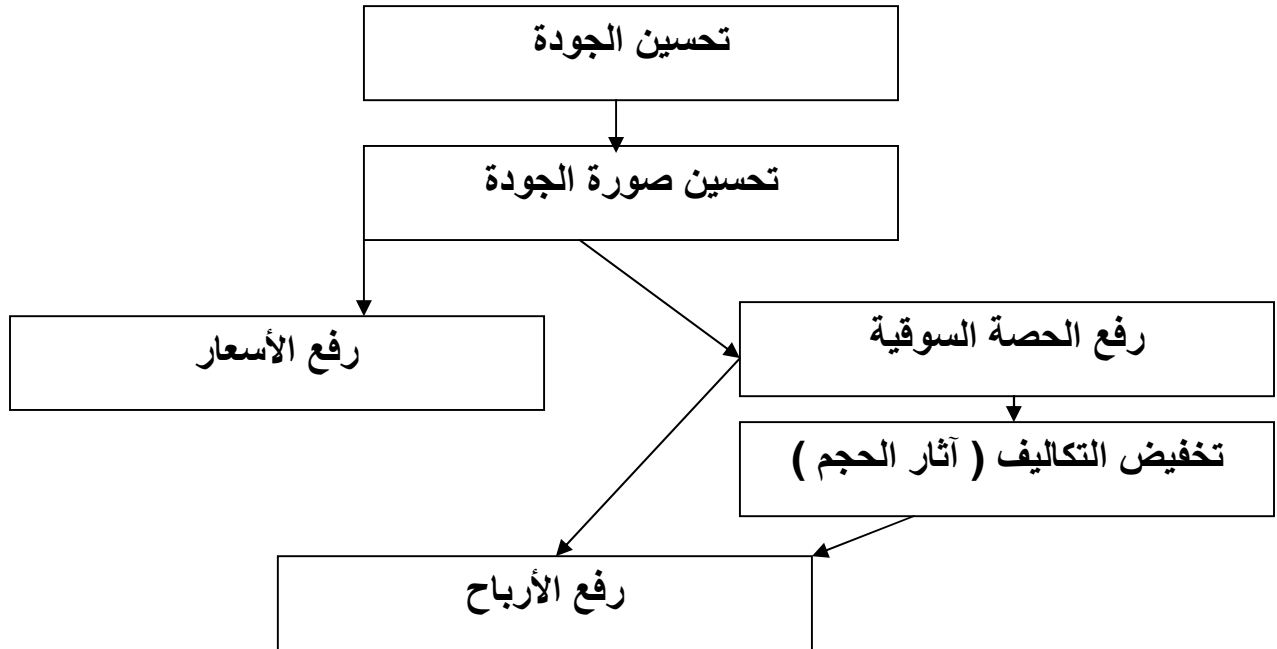
### المبحث الأول : الجودة الشاملة كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة

تعد الجودة مصدر تفوق المؤسسة وتلعب دورا كبيرا في جذب العديد من الزبائن والمستهلكين بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم وتعتبر الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق .

#### المطلب الأول : العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق<sup>1</sup>

الجودة مصدر مهم لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن ، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وثقتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع حصتها في السوق وكسب زبائن جدد ، ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين الجودة يسمح للمؤسسة بالبيع بأسعار مرتفعة وزيادة أرباحها وهذا ما يوضحه الشكل ( 08 ) :

الشكل رقم 08 : العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق و الأرباح



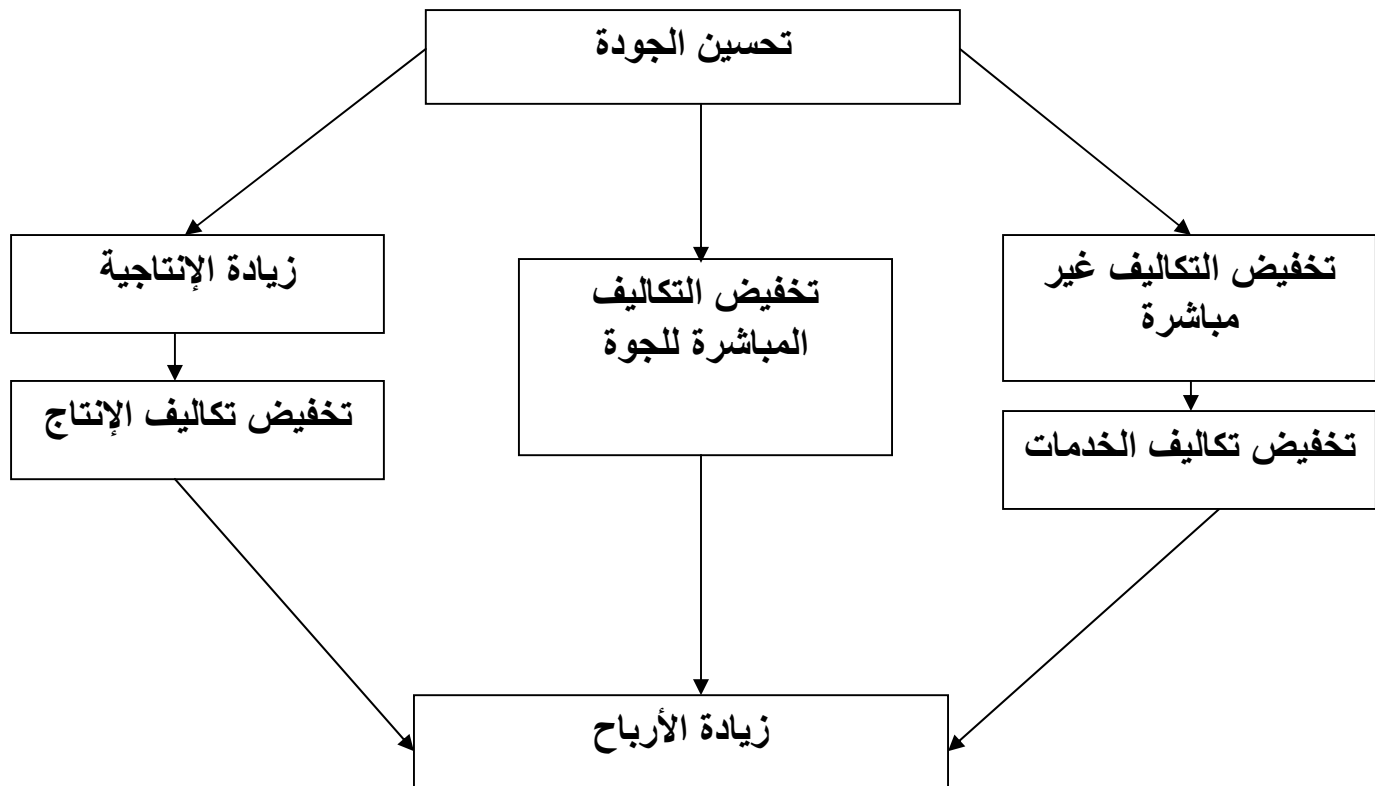
<sup>1</sup> قرومي حميد " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة ص 36

Source : J-c Tarondeau Marketing ,strategie industrielle Edition vuibert , paris , 1998 , p 241

### المطلب الثاني : العلاقة بين الجودة و التكاليف <sup>1</sup>

لقد ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف غالبا ، وقد أثبت العكس من طرف الصناعيين اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في " ليست الجودة التي تكلف غالبا ، ولكن اللاجودة " وأن تحقيقها يسمح بتفادي مجموعة من التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من " تكاليف الإنتاج والخدمات " وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل رقم :09

الشكل رقم 09 : العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source : J . C tarondeau , op cit p 242

<sup>1</sup>قرومي حميد : مرجع سبق ذكره

المطلب الثالث : العلاقة بين الجودة و الأرباح

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبالتالي تخفيض التكاليف كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن و المستهلكين وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على فرض أسعار وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة<sup>1</sup>

الشكل رقم 10 : يوضح العلاقة بين الجودة و الأرباح



<sup>1</sup>قرومي حميد : مرجع سبق ذكره

Source : J . C tarondeau , op cit p 243

المطلب الرابع : العلاقة بين الجودة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الأسس التنافسية الأساسية الثلاثة التي اقترحها M.porter فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دورا مهم في استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف ، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك .

- أما بالنسبة لدور الجودة في أسس التميز : فالجودة تعتبر عامل تميز بين معروضات المؤسسات وبعد من الأبعاد الأساسية في أسس التميز ، بحيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تتضمن أسس إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين .

- أما بالنسبة لاستراتيجية التركيز : فهي تركز على البعدين المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة ، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية واكتساب ثقة ووفاء زبائنها .

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الأسس التنافسية للمؤسسة في الجدول رقم :

04

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة privilégiées	الإستراتيجية التنافسية
تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والخدمات رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم	المطابقة ( غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية ) تصميم بسيط ، يمكن أن يرفع الإنتاجه بحوث تجديد الطرق	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
زيادة وفاء الزبائن رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع	التصميم ( وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين ) الأداء خصائص ثانوية الخدمات بحوث تجديد المنتجات	التميز
اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية زيادة وفاء الزبائن	مزيج بين المطابقة والتصميم	التركيز

Source : J-c Tarondeau Marketing ,strategie industrielle Edition vuibert , paris , 1998 , p 245

## المبحث الثاني : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

بناء على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة .

### المطلب الأول : أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- إن تقويم الوضع التنافسي للمؤسسة يستدعي بالضرورة الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها .
- فاعتماد المؤسسة الاقتصادية إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير في تقوية تنافسيتها وتعمل على زيادة الثقة الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة . كما تساعد على تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من إهدار الموارد ، من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسير الأداء وتحسين إدارة الوقت ، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة .
- بعد أن أصبح المستهلكون الآن يفكرون بالنوعية أكثر بكثير مما سبق ، فإن المؤسسات تعمل على الاحتفاظ بالزبائن وبناء الرضا لديهم وذلك من خلال كفاءة وفعالية برنامجها لإدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى ذلك يلعب الإدراك دوراً مهماً لمعرفة المنتج الجيد أو الخدمة التي يدركها الزبائن بأنها رديئة النوعية ، حتى وإن كانت المستويات الفعلية للجودة متشابهة ، كما يمكن أن تولد النوعية الجيدة أرباحاً كبيرة ، ويمكن تسعير المنتجات والخدمات عالية الجودة أعلى من نظيرتها ذات النوعية الرديئة وتولد عائداً أكبر للمبيعات نفسها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عمران حميدة وسعدلي فاطيمة ، " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية " شهادة الماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محمد ، البويرة ، 2011 / 2012 ص 72 - 73

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

من بين السبل التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنيات إدارة الجودة الشاملة : " الإنتاج في الوقت المحدد ، إعادة الهندسة والقياس المقارن .

## أولا : الإنتاج في الوقت المحدد

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفقا للأوجه التالية :<sup>1</sup>

- تحديد الموارد التي تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم .
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة الشاملة فإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها .
- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية ، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها ، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة و السلطة الكافية للتصرف .
- تسهيل عملية جمع البيانات وذلك من أجل الاتصال الفعال بين إدارة الجودة الشاملة وعمال الإنتاج .
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج ، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة الشاملة .
- لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود جودة رديئة لأنها مسؤولية الجميع .
- يؤدي التركيز على الجودة الشاملة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة ويساهم الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير الموارد اللازمة لها

<sup>1</sup> خالد العامري ، " إدالرة المنتج " دار فاروق للنشر ، القاهرة ، 2003 ص 45

في الوقت المناسب ، مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العميل وكذلك تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها .

### ثانيا : إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصر إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة ، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد و التطوير وإعادة تنظيم عملهم و نشاطاتهم وعملياتهم وتعرف إعادة الهندسة على أنها : " إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقياس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف ، الجودة أو الخدمة " <sup>1</sup>

- ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة ، تحسين مستوى جودة منتجاتها مما يحقق رضا عملائها ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.
- ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء ، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة .
- ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية الإنتاج للهندسة .
- ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة ، تحسين الجودة ، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ، ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى " إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات " دار الكتب للنشر ، القاهرة ، ط3 ، 2002 ، ص 411

<sup>2</sup> نفس مرجع ، ص 412

## ثالثا : القياس المقارن :

يعمل القياس المقارن على تشجيع وتحسين المستمر للأداء ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم و على فهم كيفية أداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة ، والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها ومن تم الاستفادة منها و تطبيقها فهي تعتبر أداة لتحسين المستمر لأداء المؤسسة<sup>1</sup> .

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :<sup>2</sup>

❖ **تغيير المناخ الثقافي :** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية ، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها ، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار و الحلول التي تثبت جدواها ، ويعد تغيير المناخ الثقافي على إقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل وهي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل .

❖ **تحسين الأداء :** حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختبار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديلها ، ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف و خطة للتحسين في كل المستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل .

❖ **تحسين أداء الموارد البشرية :** إن تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتدريب فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بينما يقومون بعملية وطريقة الأداء الأفضل فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب إشراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات .

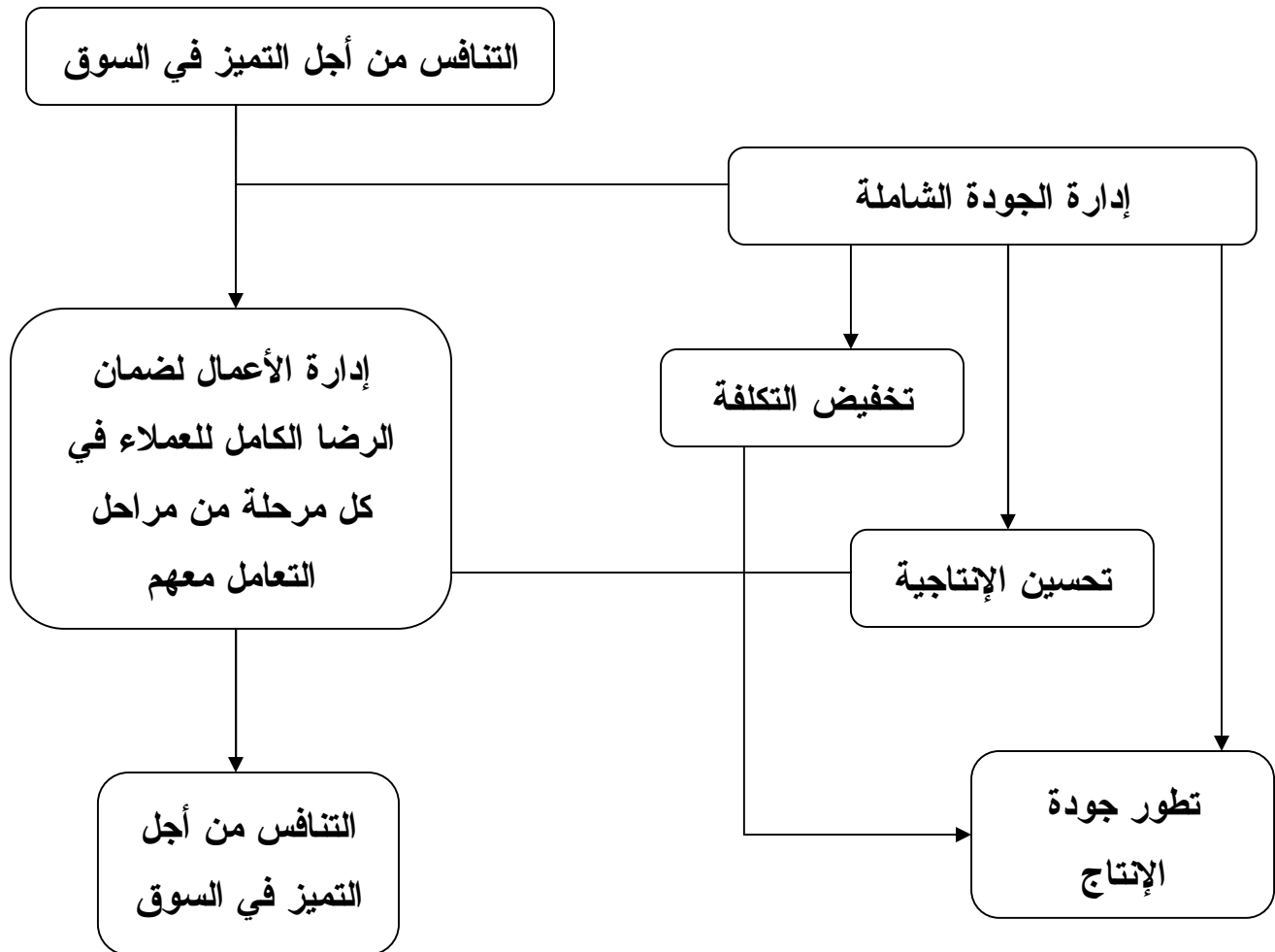
<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 113 - 114

<sup>2</sup> نفس مرجع ، ص 115

المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة طريق التميز

من خلال الشكل الآتي سوف نوضح دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية .

الشكل رقم 11 : إدارة الجودة الشاملة ، طريق التميز



المصدر : سونيا محمد البكري " إدارة الجودة الكلية ص 29

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة . كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولاءه وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق .

لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية 'إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهي فلسفة قائمة على مجموع من الأفكار الخاصة ، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز في الجودة <sup>1</sup> .

#### المطلب الرابع : نتائج إدارة الجودة الشاملة

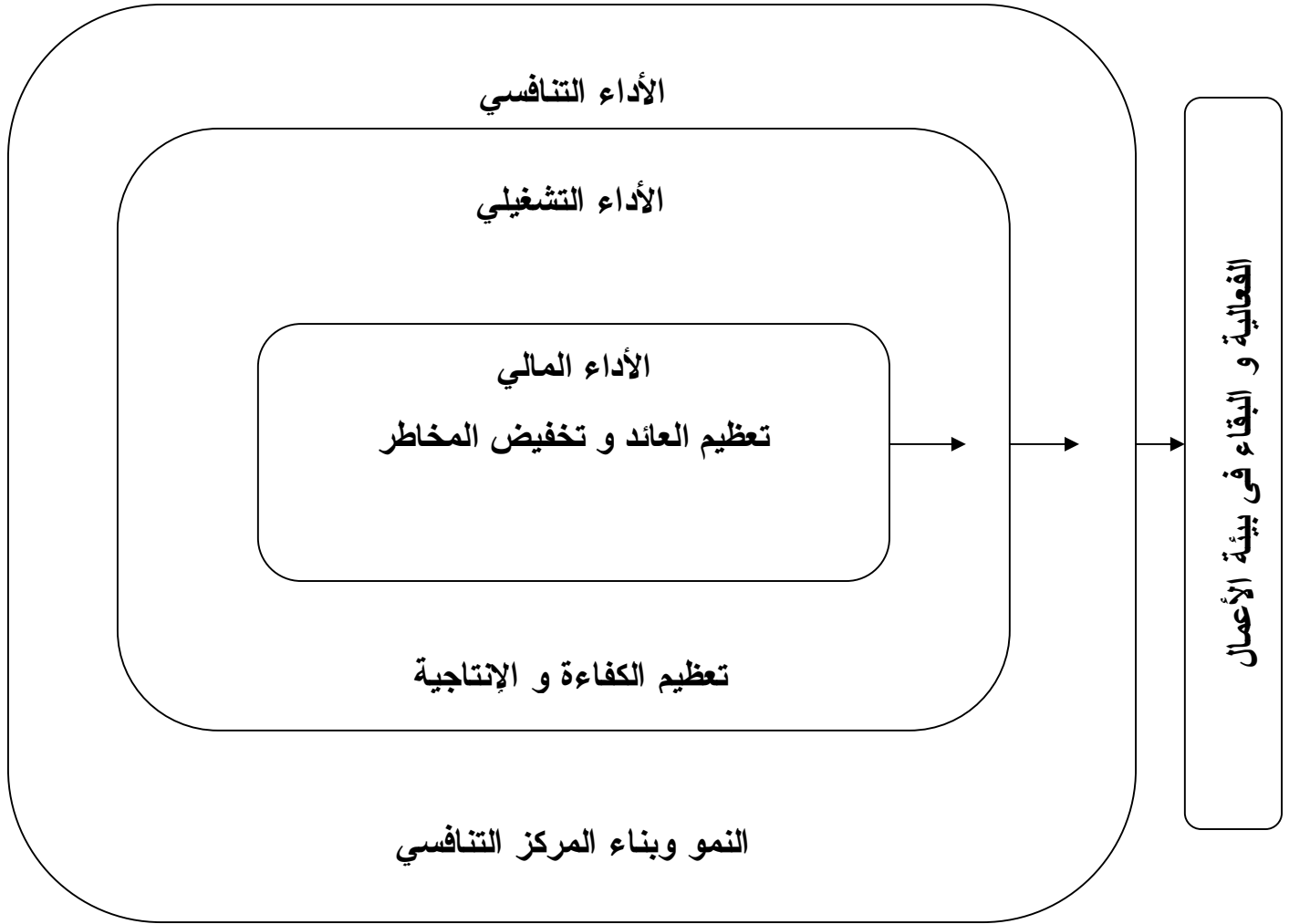
تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج وهي : <sup>2</sup>

أ- **النتائج المالية** : تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي باتجاهين أولهما " زيادة المبيعات " والثاني " تخفيض التكاليف " وكلاهما محدد مهم للربحية ، إذا تزداد المبيعات كلما زادت استجابة المؤسسة لتوقعات زبائنها ، وهذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصادية .

كما تساهم في تخفيض التكاليف ومنها كلفة إعادة العمل والضمان وتكاليف الشغل فضلا عن مزايا أخرى غير المنظورة متمثلة بتحسين سمعة المؤسسة ومركزها في السوق التنافسية ويظهر الشكل التالي " النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري ، " إدارة الجودة الكلية " الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 30  
<sup>2</sup> زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ، " الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 289 - 293

الشكل رقم 12 : النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ، نفس المرجع ، ص 289

ب- النتائج التشغيلية : يشير مصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي إما زيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات التي تحقق المستوى ذاته من المخرجات كما أو نوعاً أو كلاًهما .

إن تحسين التصميم يسهل في إلغاء الخصائص غير الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة وهذا يعني تقليص مدخلات العملية ، أما تحسين جودة العملية يساهم في رفع كفاءة العمليات من

خلال إلغاء وإعادة تنظيم المسارات التي تحقق القيمة المضافة الجوهرية ، وهذا يعني بالضرورة زيادة المخرجات ذات الجودة المقبولة وكلاهما يساهم في رفع الإنتاجية .

- فضلا عن مزايا غير مباشرة تتمثل في تقليص إطلاق المنتجات للسوق وتساهم جودة العملية في تقليص زمن الدورة وتخفيض المخزون .

الشكل الموالي يمثل النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم 13 : النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : زكريا الدوري و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

## النتائج التنافسية لإدارة الجودة الشاملة :

ينفق العديد من الباحثون بأن الأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة وفي التكيف و البقاء في بيئة العمل .

وقد أثبتت الدراسات بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي والسمعة الصناعية إلى مستويات أعلى ، إن دعم إدارة الجودة الشاملة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين :

- التركيز على الجودة يساهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق .
- أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صورة التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة وخدماتها .

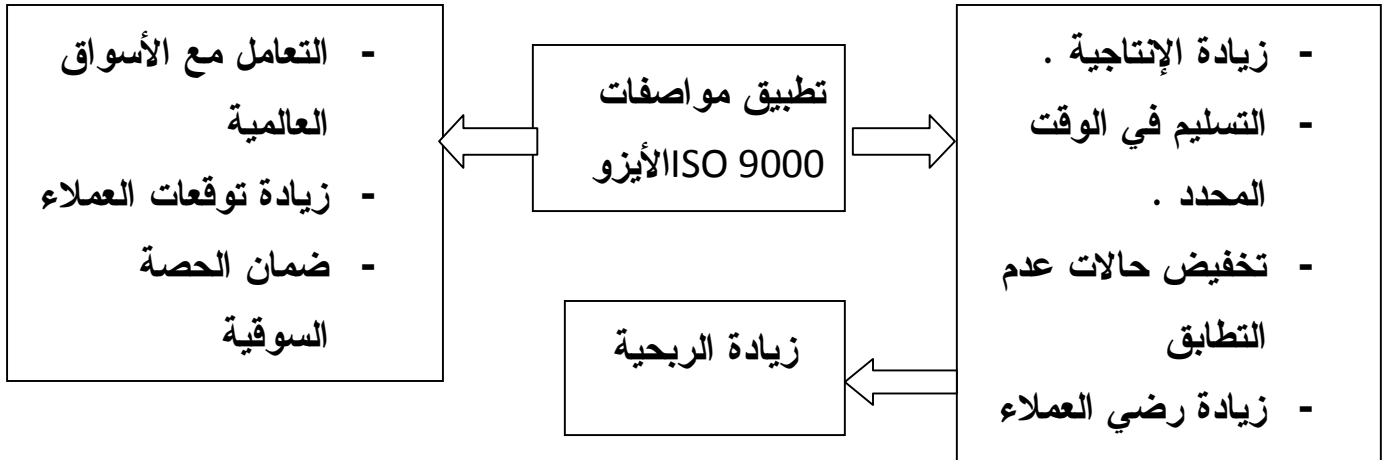
### المبحث الثالث : أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة

يساهم الإيزو في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، ونظرا لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و خاصة اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة **ISO9000** ومواصفات نظام إدارة الجودة وسلامة العمل **ISO18000** ومواصفات نظام إدارة البيئة **ISO14000** حيث أن لكل منهما جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الأول : دور مواصفات نظام إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها ، فالمؤسسة التي حصلت على شهادة الإيزو **ISO9001** ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها والشكل الموالي يوضح أهمية هذا النظام في تحقيق المزايا التالية :

الشكل رقم 14 : أهمية مواصفات نظام إدارة الجودة



المصدر : سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية مصر 2002 ، ص

زيادة حجم الأرباح المحققة من جراء تحقيق الجودة و انخفاض مستوى التكاليف ، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسات بالدخول إلى الأسواق العالمية و الرفع من حصتها السوقية <sup>1</sup> .

**المطلب الثاني : مواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**

#### أ- تعريف سلسلة المواصفات ISO14000 :

هي عبارة عن مجموعة من المواصفات ، تزود المنظمات بهيكل لإدارة التأثير البيئي و السيطرة عليه ، كما تقدم مجموعة من الأدوات والموجهات الشاملة بهدف تطوير وتنفيذ وصيانة و تقييم السياسات و الأهداف البيئية ، وتسعى باستمرار لمعالجة المشاكل البيئية من مصادرها وليس في خط النهاية ، وتوجه اهتمامها للمواقع الحرة بشكل خاص <sup>2</sup> .

II- **مكونات نظام ISO14000 لإدارة البيئة :** والذي يتألف أساساً من العناصر التالية <sup>3</sup> :

أ- **السياسة البيئية :** التي تلتزم وتعمل على الوقاية من التلوث والتقييد بالقوانين و التشريعات البيئية وتوفير إطار لوضع الأهداف ومراجعتها .

ب- **الخطة البيئية :** التي تهتم بتشخيص المسائل البيئية بالمؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة لها ، ووضع برنامج للتكفل بهذه المسائل ضمن إطار زمني محدد .

ت- **التنفيذ و التشغيل :** يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى توفير عاملين مؤهلين ومدربين وإلى توثيق دقيق لمجمل الإيرادات وخطوط اتصال واضحة ومرنة.

ث- **مراجعات الإدارة :** حيث أكدت المواصفات **ISO14000** على عمل مراجعة دورية للنظام من قبل الإدارة وضرورة توثيق عمليات المراجعة .

<sup>1</sup> سونيا البكري ، نفس المرجع ، ص 362

<sup>2</sup> نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار ، " إدارة البيئة ( نظم و متطلبات وتطبيقات ISO14000 ) " ط 1 ، المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص

93

<sup>3</sup> أحمد بن عيشماوي ، " إدارة الجودة الشاملة T.Q.M الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية " دار الحامد

للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 187 - 189

بعد إرساء هذا النظام في أماكن المؤسسة أن تتقدم بطلب لدى مكتب مسجل معتمد لدى منظمة **ISO** لمنحها شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية **ISO14000** التي تستطيع أن تحقق من خلالها المزايا التالية<sup>1</sup> :

- أ- **تحسين الأداء البيئي** : من خلال التحكم في معدلات التلوث وترشيد استخدام الطاقة الكهربائية وتدوير و استخدام الموارد وكل هذا يخفض في التكاليف .
  - ب- **تحقيق الميزة التنافسية** : حيث أن الأداء البيئي من خلال إنتاج منتجات نظيفة وغير ملوثة للبيئة يساهم بقدر كبير في كسب رضا وثقة وولاء العملاء و المساهمين وغيرهم مما يساهم أيضا في تحقيق الميزة التنافسية .
  - ت- **رفع كفاءة وجودة الإنتاج** : من خلال الالتزام بالمعايير البيئية يمكن شراء أفضل المواد الخام الذي يؤدي إلى إنتاج منتجات تتسم بالجودة وغير ملوثة للبيئة .
- المساهمة في تحسين الصور الذهنية للمؤسسة كونها ملتزمة أخلاقيا بما لا يضر البيئة و المجتمع.

**المطلب الثالث : دور مواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 في تحقيق الميزة التنافسية**

#### أ- تعريف سلسلة المواصفات **ISO18000** :

توفير ما يلزم من الشروط و المواصفات الفنية و الإيرادات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها آمنة وصحية حتى لا تنشأ عنها إصابات مهنية<sup>2</sup>

وتعمل هذه المواصفات على تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل ، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان ، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 189  
<sup>2</sup> زكريا طاحون ، " السلامة و الصحة المهنية وبيئة العمل " دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2006 ، ص 26

المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء ، الضوضاء ، الحرارة والرطوبة وغيرها <sup>1</sup> .

## II- مستلزمات إدارة الصحة و سلامة العمل :

هناك عدة مستلزمات يجب توفيرها لتطبيق برامج إدارة الصحة و سلامة العمل نذكر منها ما يلي : <sup>2</sup>

- ✓ إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج الصحة و سلامة العمل ودعمها .
- ✓ توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج .
- ✓ تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات و المعدات المستخدمة .
- ✓ نشر الوعي و التنقيف في الأمن و السلامة المهنية عن طريق اللوائح و الإرشادات.
- ✓ إجراء الصيانة الدورية للآلات و المعدات في المؤسسة لتفادي وقوع الحوادث .
- ✓ توفير ظروف عمل ملائمة وخلق جو عمل مناسب .
- ✓ متابعة التقارير و الأبحاث المختصة في السلامة و الصحة المهنية لمواكبة التطورات .

إن أهمية التي تتطوي عليها إدارة الصحة و سلامة العمل تنطلق من الأهداف التي تود المؤسسات بلوغها ، سيما أن هذا المجال أصبح من مرتكزات التي تحقق النجاح و التميز في الأداء بالنسبة للأفراد و من تم للمؤسسة ككل ، من خلال توفير بيئة عمل آمنة و من بين المزايا التي يحققها هذا النظام : <sup>3</sup>

- ✓ تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة و سلامة العمل .
- ✓ تعزيز الثقة بالمؤسسة وخلق جو محفز لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .

<sup>1</sup> زكريا طاحون ، مرجع سابق ص 26

<sup>2</sup> محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 185

<sup>3</sup> عبید علي أحمد حجازي ، " بحوث التسويق " دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 27 - 28

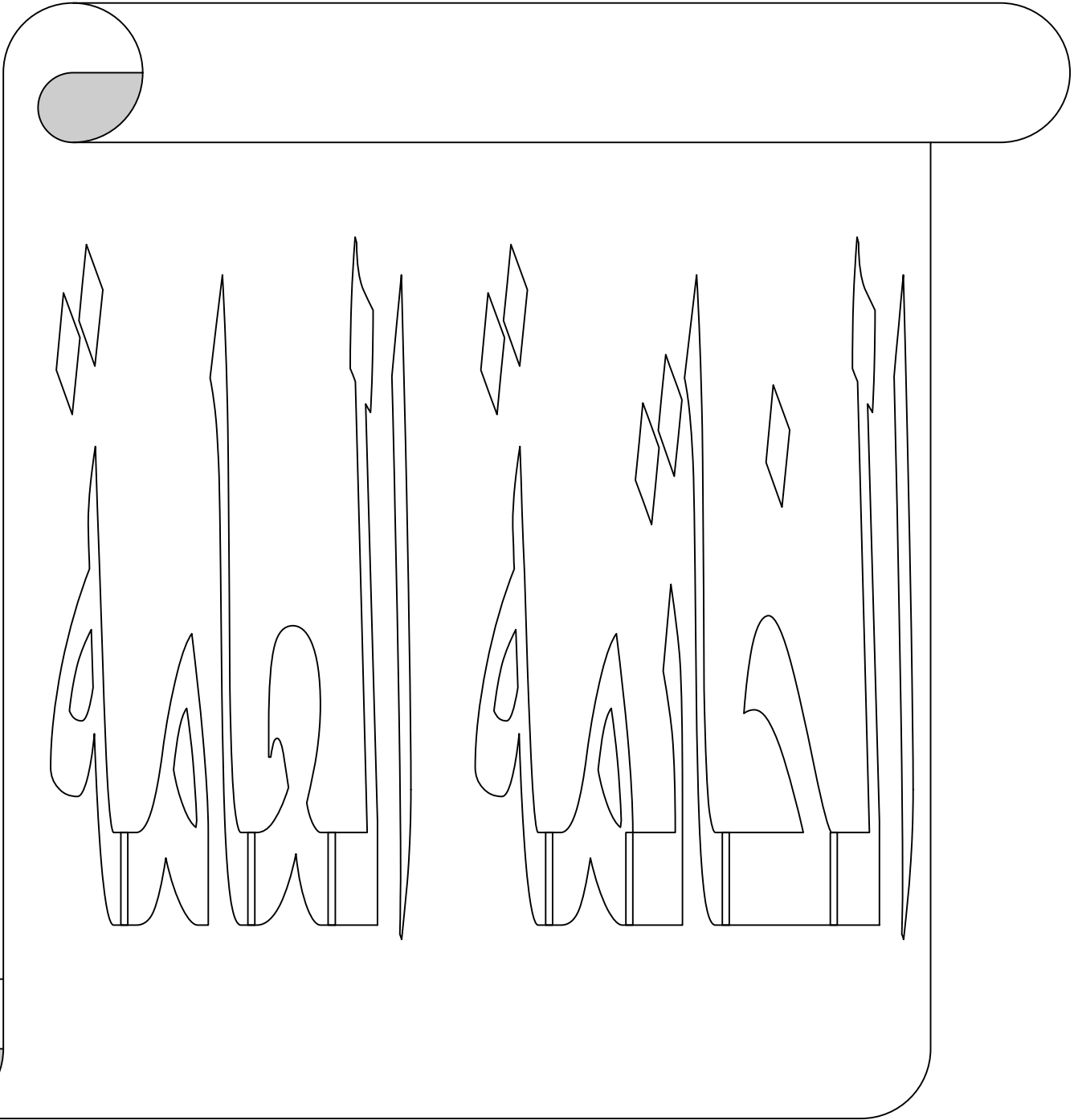
✓ تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية و البشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية .

✓ تحسين سمعة المؤسسة.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسيا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها ، كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .

**خـلاصـة :**

إن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة ، لابد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن و المستهلكين ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات لكي تمكنها من الدخول إلى الأسواق العالمية لإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية للإيزو ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .



## الخاتمة العامة

أصبح مصطلح الجودة من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيراً عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، و اشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقاء مرهون بجودة المنتجات ، و لأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، و تعتبر من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك لأنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء و تساعد في تحقيق رضا و ضمان ولأهم ، كما تعمل على التطبيق الجيد لمواصفات الإيزو من أجل الاستمرار في الأسواق المحلية و دخول الأسواق العالمية .

و بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها فب بداية هذا البحث فقد تم اثباتها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا ،و من خلال تعمقنا في دراستنا و تطبيق الجانب النظري على مؤسسة الصناعية توصلنا الى أن إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو تساهم بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الصناعية على إمتلاك الميزة التنافسية .

و هدفت الدراسة من أجل الاجابة على الاشكالية : ما مدى مساهمة الجودة و نظام مواصفات القياسية العالمية ( iso 9000 ) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟ حيث قمنا بتقديم شامل لكل من الجودة و إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة ISO 9000 من خلال الفصل الأول مبينين أسس الجودة من أجل إعطاء صورة تمهيدية عن إدارة الجودة الشاملة

حيث تبين لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على العديد من المبادئ كالتحسين المستمر و التركيز على العميل و تطوير الية المشاركة في القرارات و حل مشاكل الضغوط التنافسية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية كفريق متكامل, أما معايير الإيزو فهي عبارة عن معايير أو مواصفات تصدرها المنظمة العالمية للمعايير "ISO" و تتمثل في مجموعة من الشروط يجب تطبيقها من طرف المؤسسة حتى تحصل على شهادة الإيزو و التي تثبت أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بمستوى الجودة العالمية , بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و تنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة .

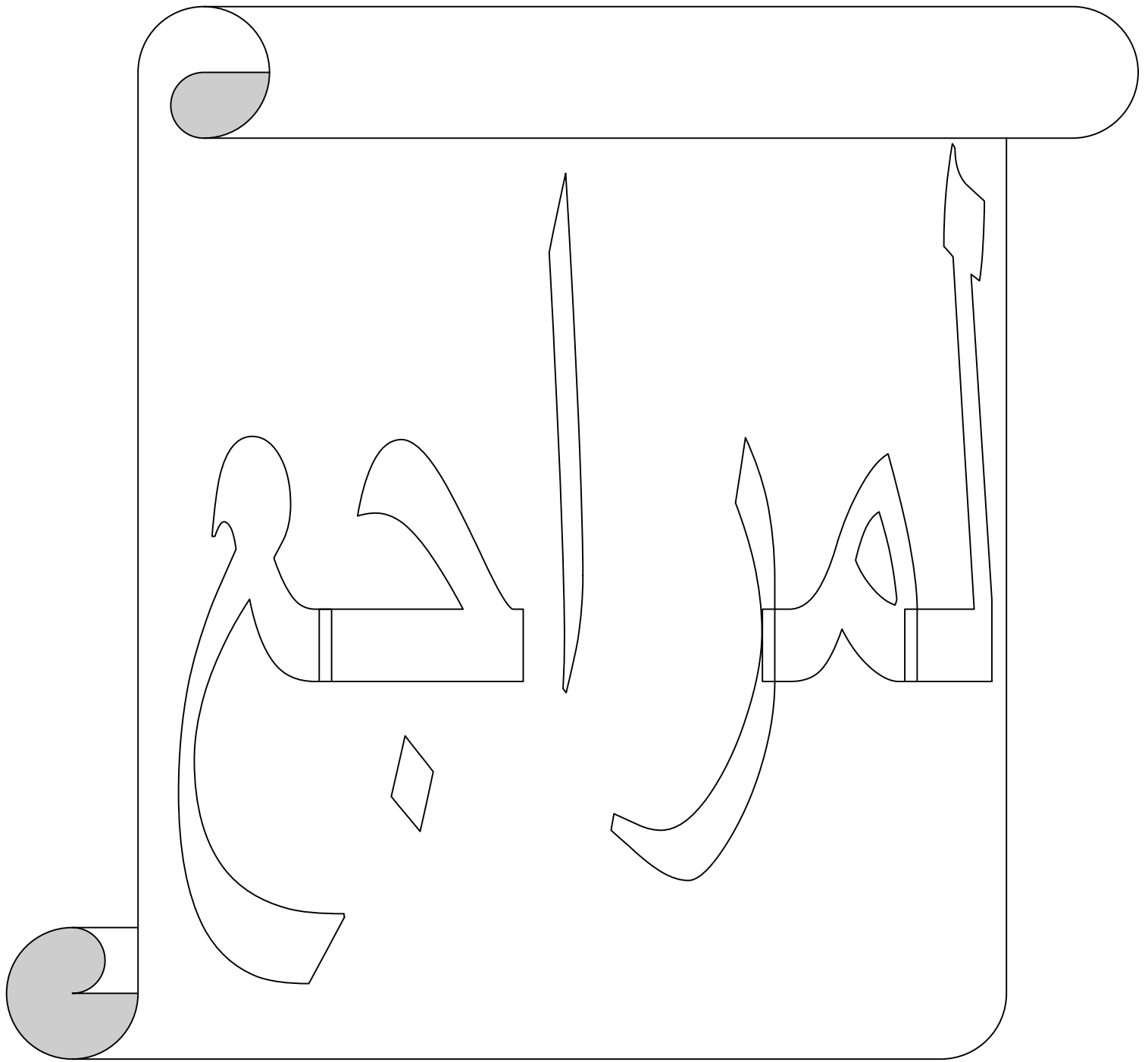
أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية موضحين مؤشرات التنافسية للمؤسسة و أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تسويق منتجاتها في السوق .و يجب الإهتمام بالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و مصادرها ( الكفاءة ,الجودة , التحديث و الابداع ,الاستجابة للعميل) بهدف مواكبة التطورات التسارعة التي يشهدها العالم و المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة و الاندماج الاقتصادي العالمي,و سياسات الإفتاح و تحرير الأسواق و أصبحت القدرة على النجاح في المؤسسة من أهم عناصر نمو المؤسسات و إستمرارها.

و في الفصل الثالث توصلنا إلى خلاصة مفادها ان تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في المؤسسات يعملان على تحقيق و تعزيز القدرات التنافسية سواءا من حيث حصة المؤسسة في السوق أو التكاليف للمتعلق بالجودة أو الاستراتيجيات التنافسية و ذلك من أجل رفع قيمة أرباح المؤسسة حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة بتطبيق تقنيات تعد طريق التميز تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى, و توفير خدمات تشبع حاجيات العملاء و تلبية متطلباتهم . لذا تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة الصناعية لرفع مستوى نشاطها.

دعمت الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية تمت على مؤسسة تافنة لصناعة الملابس في الفصل الأخير و التي إشتملت على ثلاثة محاور رئيسية (إدارة الجودة الشاملة , شهادة الإيزو ,الميزة التنافسية ) حيث أن المؤسسة تمتاز بسمعة جيدة في السوق و جودة في المنتجات و إمتلاكها لشهادة الإيزو .

حيث أكدت الدراسة على إهتمام المؤسسة بأسس الجودة و التطبيق الجيد لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ,و ذلك من خلال إعداد خطة واضحة حول الجودة محددة بأهداف و تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها , كما تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي و تسهيل الاتصال انشر ثقافة الجودة لتحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة , كما أن مواصفات الإيزو لعبت دور مهم في حل المشاكل المتعلقة بالجودة و كدى تخفيض تكاليف المصنع , و تسعى من أجل الحفاظ على هذه الشهادة عن طريق تحقيق أهداف السنوية التي يقوم بإعدادها مسؤول نظام الجودة, كما تسعى إلى تعزيز و زيادة حصتها في السوق من خلال جودة منتجاتها و إستعمال طرق حديثة في الإنتاج كما تحرص على تدريب العمال بصفة مستمرة و إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة لمواجهة المنافسين ,كل هذا جعل المؤسسة تتمتع بالمرونة من أجل التأقلم مع بيئة الإنتاج والتغيرات الحاصلة في السوق المحلية.

و في الأخير مهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة و مواصفات اللإيزوفي تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع الصناعي , إلا أننا نرى أنه من المفيد زيادة إستخدام هذا المنهج، ونتوقع أنه سوف يحقق نجاحاً في بعض منظمات القطاع العمومي و الخاص بشرط توفير وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة شديدة المنافسة (المنتجات الأجنبية خاصة).



## قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- مهدي السامرائي, " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدماتي", دار الحرير, ط1, 2007.
- 2- رعد عبد الله الطائي , " إدارة الجودة الشاملة ", دار اليازوري, الأردن, 2008.
- 3- مأمون سليمان الدرادكة, " إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء", دار الصفاء, ط1, 2006.
- 4- رامي حكمة فؤاد الحديقي, "الادارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الانمي مقارنة مع نظم الصناعة الغربية ", دار وائل, الأردن , ط1 , 2002.
- 5- محفوظ أحمد جودة, " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات", الأردن, ط1, 2004.
- 6- عبد الحميد عبد النبي الطائي, " إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO", مؤسسة الوراق ,الأردن , 2003.
- 7- خضير كاظم محمود , " إدارة الجودة الشاملة ", دار المسير , ط1, 2000,
- 8- قاسم نايف علوان , " إدارة الجودة في الخدمات ", دار الشروق, الأردن, 2006.
- 9- عمر وصفي عقيلي, "المنهجية الكاملة إدارة الجودة الشاملة", دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, 2001.

- 10- **فريد كورتل, أمال كحيلة, "الجودة و أنظمة الايزو", دار الكنوز, الأردن, ط1, 2012.**
- 11- **فؤاء محمود حامد, "إدارة الجودة الشاملة", دار البداية, ناشرون وموزعون ط1, 2003.**
- 12- **لعلي بوكميش, "إدارة الجودة الشاملة , الايزو 9000", دار الراية للنشر و التوزيع, 2011.**
- 13- **فواز التميمي, "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9001, عالم الكتب الحديث, 2007.**
- 14- **سالم القحطاني, "إدارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في القطاع الحكومي", الادارة العامة, الرياض , 2004.**
- 15- **مصطفى محمود أبوبكر, "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية", الدار الجامعية, مصر, 2004.**
- 16- **نبيل مرسي خليل, "الميزة التنافسية في مجال الاعمال", الدار الجامعية للنشر, مصر, 1998.**
- 17- **مصطفى أحمد رضوان, "التنافسية كالية من اليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم", الدار الجامعية, مصر, ط1, 2011.**
- 18- **مروان محمد نجيب, "دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية", دار الكتب القانونية, 2011.**

- 19- **علي السلمي**, "السياسات الادارية في عصر المعلومات" دار الكنوز, الأردن, 2012.
- 20- **قاسم نايف علوان**, "ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000" دار الثقافة للنشر و التوزيع, ط1, 2005.
- 21- **عبد السلام أوقدف**, "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة" مكتبة الاشعاع, الاسكندرية, 2007.
- 22- **تامر البكري**, " استراتيجيات التسويق", دار اليازوري للنشر و التوزيع, 2008.
- 23- **محمد أحمد عوض**, "الادارة الاستراتيجية", الدار الجامعة الاسكندرية, 2000.
- 24- **محمد أحمد سيد**, "الادارة الإستراتيجية مدخل متكامل" دار المريخ, الرياض.
- 25- **عمار بوشناف**, "الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية مصادرها, تنميتها و تطويرها", جامعة العلوم الاقتصادية و التسير, 2000.
- 26- **خالد العامري**, "ادارة المنتج" دار فاروق للنشر, القاهرة, 2003.
- 27- **أحمد سيد مصطفى**, "ادارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات" دار الكتب للنشر, القاهرة, ط3, 2002.

- 28- سونيا محمد البكري, "أدارة الجودة الكلية", الدار الجامعية , مصر , 2002
- 29- زكريا الدوري, أحمد صالح, "الفكر الاستراتيجي ة انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, 2009.
- 30- نجم العزاوي, عبد الله حكمت النقار, " ادارة البيئة نظم و متطلبات و تطبيقات ISO 1400 , ط1, دار المسيرة, عمان , الاردن , 2007.
- 31- أحمد بن عيشماوي, " ادارة الجودة الشاملة T.Q.M الاسس النظرية و التطبيقية في المؤسسات السلعية و الخدمية" دار الحامد للنشر و التوزيع, الأردن , 2013.
- 32- زكريا طاحون, " السلامة و صحة المهنية و بيئة العمل", دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , 2006.
- 33- محمد فاتح صالح, " إدارة الموارد البشرية", دار المسيرة , عمان , الأردن, 2004.
- 34- عبيد علي أحمد حجازي , " بحوث التسويق" دار زهران, عمان , الأردن, 2000.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 35- Kotler et Dubois, «Marketing Management", publie union ,paris ,2000.
- 36- Michael porter, "l'avantage concurrentiel", édition dunod , paris,1997.

- 37- **Bertrand Thierry et autres**, " organisation et gestion de l'entreprise", les éditions D'organisations, Paris ,1998.
- 38- **Katsuyoshi.Ishihara**, " Maîtriser la qualité ", Edition Mara nostrum ,1996.
- 39- **J-C Trondeu** , Marketing, stratégie industrielle industrielle édition Vuibert, paris ,1998.

## قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- 40- Andrew Pearson, " the strategists choice" competitive strategy and the question of how to compete. 2010.

## المذكرات :

41- نسرين محمد عبد الله المحمود, "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء, رسالة الماجستير(2004-2005), جامعة المبروك , الأردن.

42- مازن عبد العزيز عبد الحميد, "أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة" رسالة دكتورا, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

43- محمد بوبقيرة, دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية, رسالة ماجستير , جامعة سعد دحلب البلدية, الجزائر.

44- **علاي مليكة**, "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة" رسالة ماجستير, جامعة محمد خضير بسكرة , الجزائر.

45- **عمران حميد**, سعدلي فاطمة, "أثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية" شهادة الماستر ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة أكلي محمد, البويرة 2011.2012.

## الملتقيات:

46- قرومي حميد, "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خرج قطاع المحروقات في الدول العربية " المركز الجامعي بالبويرة, الجزائر.

## مواقع الأنترنت :

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_internationale\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation)

# فهرس الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
14	أهمية إدارة الجودة الشاملة	1
15	أهداف إدارة الجودة الشاملة	2
16	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	3
29	مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 القاعدة الأساسية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة	4
36	الإستراتيجيات العامة للتنافس	5
41	الأسس العامة لبناء الميزة التنفسية	6
43	دورة حياة الميزة التنافسية	7
50	العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق و الأرباح	8
51	العلاقة بين الجودة والتكاليف	9
52	العلاقة بين الجودة و الأرباح	10
59	إدارة الجودة الشاملة ، طريق التميز	11
61	النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة	12
62	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة	13
64	أهمية مواصفات نظام إدارة الجودة	14

## فهرس الجداول

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
8	أبعاد الجودة	1
25	مواصفات الإيزو و مجال تطبيقها	2
27	الفرق بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة	3
54	دور الجودة في الأسس التنافسية للمؤسسة	4