

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة  
بعنوان :

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته- مستغانم)

تحت إشراف الأستاذة:  
دردور أمال

من إعداد الطالبة:  
نايل زهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة مستغانم
مقررا	دردور أمال	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حليلة خيرة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم

الإهداء

إلى أبي وأمي.....طاعة

وعرفةانا.

إلى جدي العزيز وجدتي.....أطال الله في

عمرهم

إلى زوجي، ابنتي سيرين وابني وسيم.....حبا ووفاء.

إلى أخواتي و أولادهن.....إلهي نورحياتهن.

إلى أخواي.....مخطار

ومحمد.

إلى إخوتي وأهلي جميعا.....شوقا وحنانا.

## شكر

الحمد والشكر لله الذي قدرنا على أن نقدم ونكمل هذه المذكرة.

أوجه تشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم بقريب أو بعيد من تلقين العلوم النافعة

واخص بالذكر أستاذتي ومؤطرتي "در دور امال".

ولا انسي أن أتقدم بشكري الخالص إلى عمال مؤسسة GIPLAIT

إلى كل من كان سندا لي في انجاز هذا البحث المتواضع.

وشكرا

الفهرس

أرقام الصفحات	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
01.....	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية وإدارة الجودة الشاملة
06.....	مقدمة الفصل.....
07.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
07.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
08.....	المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
10.....	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....
12.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
12.....	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.....
15.....	المطلب الثاني: أهمية وخصائص إدارة الجودة الشاملة.....
17.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
19.....	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
19.....	المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة.....
21.....	المطلب الثاني: المراحل المميزة إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.....
24.....	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها.....
26.....	خاتمة الفصل:.....

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

28.....	مقدمة الفصل
29.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
29.....	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....
31.....	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....
36.....	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.....
38.....	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو.....
38.....	المطلب الأول: تعريف الايزو وعناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو.....
41.....	المطلب الثاني: علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو.....
42.....	المطلب الثالث: فوائد الحصول على شهادة الجودة الايزو.....
44.....	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية.....
44.....	المطلب الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.....
45.....	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة الاقتصادية.....
46.....	المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية.....
49.....	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

51.....	مقدمة الفصل
52.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته.....
52.....	المطلب الأول: لمحة عن تاريخ إنشاء مركبات الحليب.....
53.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة GIPLAIT.....
57.....	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة GIPLAIT.....
59.....	المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.....
59.....	المطلب الأول: مفهوم المراقبة وسياسة الجودة في المؤسسة.....
60.....	المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة GIPLAIT.....
61.....	المطلب الثالث: المراقبة ودورها في تحسين الجودة وما مدى تطبيقها في المؤسسة.....
62.....	المبحث الثالث: تقييم مؤسسة GIPLAIT ونظام الجودة الشاملة بها.....
62.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
68.....	المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.....



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة	(01-01)
22	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	(02-01)
32	دورة حياة الميزة التنافسية	(01-02)
36	نموذج الماسة والعناقيد لبورتر- محددات الميزة التنافسية	(02-02)
39	المراحل المطابقة مع متطلبات شهادة الإيزو	(03-02)
45	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	(04_02)
47	النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة	(05-02)
48	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة	(06-02)
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية GIPLAIT	(01-03)
55	الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم	(02-03)



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	المحددة الأبعاد لنطاق التنافس	الجدول (01-02)
40	عناصر سلسلة المواصفة القياسية iso 9001,9002, 9003	الجدول (02-02)
41	التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و iso9000- 2000	الجدول (03-02)
43	وضع شركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso9000	الجدول (04-02)
62	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول (01-03)
62	وصف عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (02-03)
62	وصف عينة الدراسة حسب الخبرة	الجدول (03-03)
63	الرقابة في المؤسسة	الجدول (04-03)
63	موارد بشرية	الجدول رقم (05-03)
64	التدريب والتكوين ودورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة	الجدول (06-03)
64	رضا العاملين بتطبيق الجودة	الجدول (07-03)
64	إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء	الجدول (08-03)
65	استحسان العاملين لمعايير تقييم الاداء في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الجدول (09-03)
65	مؤشر جودة المنتجات	الجدول (10-03)
66	سبب الاهتمام بالجودة الشاملة	الجدول (11-03)
66	شهادة الايزو في المؤسسة	الجدول (12-03)
66	معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو	الجدول (13-03)
67	المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة ملبنة الساحل	الجدول (14-03)
67	التوقع لمنتجات ملبنة الساحل التطور في المستقبل	الجدول (15-03)
68	تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة الميزة التنافسية	الجدول (16-03)

# المقدمة العامة

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، ولم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا وهاما لكل مؤسسة.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، كما تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك و تطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الايجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد.

فالمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد، كالإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة.

### الإشكالية :

إن موضوع رسالتنا يثير مجموعة من الإشكالات وهذا نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة والاقتصاد عامة ، إلا أنه يمكن صياغة إشكالية موضوع البحث وتكون على النحو التالي:  
كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

هذه الإشكالية التي ستبنى عليها دراستنا تطرح مجموعة من التساؤلات أهمها:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية، إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها؟
- كيف لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تسعى مؤسسة GIPLAIT إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما موقعها من ارتباط الجودة الشاملة بتنافسياتها؟

### الفرضيات:

لمعالجة هذا الموضوع نتقدم بالفرضيات التالية:

- اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي بها إلى الفعالية، وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق.
- إن الهدف للسعي وراء بناء الميزة التنافسية هو التميز والتفوق للمؤسسة الاقتصادية.
- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة GIPLAIT محدودة ومازالت في بدايتها.

### دوافع اختيار الموضوع:

- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة و متغيراتها.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

- يجب تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق وذلك عن طريق تحقيق الميزة التنافسية لها.
  - زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات.
  - سعي المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
  - الرغبة في معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الاقتصادية.
- أهمية الدراسة :

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى تطبيق التوجهات الحديثة من خلال تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وكذا تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها مواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

الإحاطة بالمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الاقتصادية، وتبسيط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ثم التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية والكشف على مدى تبنيها للمفاهيم الحديثة.

المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختباراً لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني، من خلال المعلومات الشاملة والمتعلقة بالموضوع، حيث اعتمدنا على المسح المكتبي (الكتب باللغة العربية، مذكرات التخرج ليسانس و ماستر، مواقع انترنت... إلخ)، أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا فيه على المنهج الاستقصائي التحليلي في معالجة الحالة التطبيقية للوحدة GILAIT يقوم على جمع المعلومات الشفوية والوثائقية وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

صعوبات الدراسة:

واجهنا عدة مصاعب في الجانبين النظري والتطبيقي خاصة في الجانب التطبيقي فنذكر منها:

- قلة المراجع التي تضم معلومات عن الجودة بشكل شامل.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي أي المعلومات الميدانية.
- حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، وكل فصل إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب، ونرد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والمؤسسة الاقتصادية، ونستهلّه بالتعرض إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية، وتناول في هذا المبحث مفهوم المؤسسة الاقتصادية في المطلب الأول، ثم خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية، أما في المطلب الثالث فنتعرض إلى تصنيفاتها.

ونتطرق في المبحث الثاني إلى أهم المفاهيم العامة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، إذ نتطرق من خلاله إلى أهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المطلب الأول، لننتقل بعدها إلى أهميتها وأبرز خصائصها في المطلب الثاني، ثم نتعرض إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة في المطلب الثالث.

أما في المبحث الثالث نتعرض إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تنقسم إلى ما يلي:

المطلب الأول: تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وأهم معوقاتهما.

أما الفصل الثاني فيتناول إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتعرض أولاً إلى ماهية الميزة التنافسية في المبحث الأول، إذ نستهل هذا المبحث بالتعريف بالميزة التنافسية و خصائصها، ثم أنواعها ومحدداتها في المطلب الثاني، بعدها مصادرهما و معايير الحكم عليها في المطلب الثالث. ونتطرق في المبحث الثاني إلى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو ، وذلك بالتعرض إلى أهم تعريفات الايزو، وأهم عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الجودة الايزو في المطلب الأول، ثم علاقته وإدارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني، ونشرح في المطلب الثالث فوائد الحصول على الايزو .

أما المبحث الثالث فنعرض إلى ادارة الجودة الشاملة كوسيلة لتنافسية المؤسسة ، والتي نحددها فيما يلي:

المطلب الأول: أثر مواصفات الايزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثالث فنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يخص دراسة الحالة التطبيقية لوحدة الحليب ومشتقاته (GIPLAIT).

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ بداية الثورة الصناعية عدة تطورات وتحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة.

هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وفلسفة حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم ادوارد ديمينج، فليب كروسي، ارماند فيجينوم، جوزيف جوران وغيرهم، حيث عملوا على تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة قائم على أسس ومبادئ، إذ أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل، وخدماتها بشكل أسرع.

والمؤسسة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المؤسسات لتحسين جودة منتوجها، وحتى تطبيق المؤسسة مفهوم الجودة الشاملة يتوجب عمها تغيير عدة أمور وسياسات، ومن أجل التعرف على أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تمثل المؤسسة الاقتصادية أداة رئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي إقتصاد، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، وذكر أهم الخصائص التي تتميز بها ومختلف تصنيفاتها والوظائف التي تضمن لها الاستمرارية.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت التعاريف، لنذكر منها المؤسسة هي:

- الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي فهي تهدف لإيجاد قيمة سوقية معينة وذلك بمزج عوامل إنتاج معينة .
- أما مكتب العمل الدولي فعرفها على أنها : كل مكان لمزاولة النشاط الاقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>1</sup>
- كل نشاط تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف مع اختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.<sup>2</sup>
- شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.<sup>3</sup>
- مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة.<sup>4</sup>
- منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الطبعة الثالثة، 2003، ص 24.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الطبعة الثانية، 1994 ص 10.

<sup>3</sup> صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص: 58.

<sup>4</sup> نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19.

<sup>5</sup> عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.

## المطلب الثاني : خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية

تميزت المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص ووظائف ، وفيما يلي نسردها أهمها.

## أولا : خصائص المؤسسة الاقتصادية

- من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية ونذكر منها:<sup>1</sup>
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة بها، وتسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين).
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية لمحيطها الذي وجدت فيه، وتستجيب له كونها لا توجد منعزلة فإذا كانت متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور، وعليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

## ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

- حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها، لا بد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، والحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمكن إيجازها فيما يلي:
- وظيفة التمويل (الإمداد): تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها<sup>2</sup> :
    1. مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب.
    2. تقدير وتحديد احتياجات قسم الإنتاج.
    3. تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة واختيار أحسنها.
  - وظيفة التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:
    1. ترتيب وحفظ الموارد.

<sup>1</sup> عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 25، 26.

<sup>2</sup> اسماعيل عرياجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 12.

2. ترميز وترقيم الموارد الواردة.
  3. متابعة حركة المخزون.
  4. إقامة وإجراء الجرد الحقيقي والمادي.
- وظيفة الإنتاج: هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك خصائص ومواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، وتختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها<sup>1</sup>:
1. توفير جودة الإنتاج .
  2. متابعة برامج العمل.
  3. القيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات.
- الوظيفة المالية: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها<sup>2</sup>:
1. تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات إستخدامها.
  2. تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل.
  3. تحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال.
- وظيفة التسويق: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما يلي<sup>3</sup>:
1. أنها تعتبر نافذة المؤسسة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي توجد فيه، فهي طريقة تطلع على التغيرات الحاصلة في السوق، وتتكيف معها للحفاظ على مصالحها وأهدافها المسطرة مسبقا.
  2. توفر مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية.
  3. غزو الأسواق الدولية والمحلية.
  4. تحسين مستوى المعيشة.
  5. التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتوج والسعر.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهداف هذه الوظيفة فيما يلي:
1. إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية.
  2. توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها تنظيم المردودية.
- وحتى تحقق هذه الأهداف تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام نذكر منها<sup>4</sup>:
3. تخطيط القوى العاملة.
  4. تخطيط ووضع سياسة الأجور.
  5. تخطيط الاختيار والتنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب).

<sup>1</sup> عمر صخري ، نفس المرجع السابق ، ص 41.

<sup>2</sup> اسماعيل عرباجي ، نفس المرجع السابق ، ص 13.

<sup>3</sup> داوي الشيخ ، إقتصاد المؤسسة ، مركز الطباعة الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 86.

<sup>4</sup> داوي الشيخ ، نفس المرجع السابق ، ص 86.

### المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تنقسم المؤسسات إلى ثلاثة أشكال، يمثل كل واحد منها قطاعا قائما بذاته وتتمثل في :

#### ● الشكل القانوني :

1. المؤسسات الفردية: هي مؤسسة يمتلكها شخص واحد أو عائلة.
2. الشركات : تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من المال أو العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح و خسارة وتنقسم إلى قسمين:
- أ - شركات الأشخاص : منها شركات التضامن ، شركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة .
- ب شركات الأموال : منها شركات التوشية بالأسهم وشركات الأسهم.

#### ● أشكال المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية :

1. المؤسسات الخاصة : هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص وشركات الأموال).
  2. المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام أو الخاص.
  3. المؤسسات العامة : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.<sup>1</sup>
- أشكال المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي : يمكن تصنيفها حسب النشاط الاقتصادي الذي تمارسه .
1. المؤسسات الاقتصادية : هي المؤسسات التي تختص في تحويل المواد الأولية إلى منتجات معدة للاستهلاك النهائي أو الاستعمال كمواد مصنعة وتنقسم إلى نوعين أساسيين :
  - أ - مؤسسات تهتم بالصناعات الخفيفة : ويتم فيها تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها وهي ما تسمى بالصناعة الاستخراجية وكذلك هي التي تحول فيها المواد الزراعية إلى منتجات غذائية مختلفة والتي تعرف بالصناعة الغذائية .
  - ب مؤسسات تختص في الصناعة الثقيلة أو المصنعة : وتتمثل في كل الصناعات التي تقوم بتوفير تجهيزات وسائل الانتاج أو المنتجات نصف مصنعة التي تستعمل في صناعات أخرى ومنتجات تامة الصنع التي توجه مباشرة إلى الأسواق بهدف الاستهلاك<sup>2</sup> .
  2. مؤسسات الفلاحة : وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع : الإنتاج النباتي، الانتاج الحيواني والانتاج السمكي.

<sup>1</sup> عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 25-29.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ، ص 30.

3. المؤسسات التجارية : تقوم هذه المؤسسات بعملية الشراء من أجل البيع ويمكن أن تكون هذه المبيعات سلع مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة وذلك لتحقيق الربح.
4. المؤسسات المالية : وهي المؤسسات التي تقوم بنشاطات مالية كالبنوك ،مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي ....إلخ.
5. مؤسسات الخدمات : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية ....إلخ.
- إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات وجمعيات تنشط في المجتمع ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع بغض القطاعات، و يعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتمامها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات، والشركات التبادلية، إضافة إلى مؤسسات الإدماج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص-ص 30-31.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحد من أكثر المفاهيم الحديثة تداولاً وأكثرها مناقشة في العصر الحديث.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها.

إن تفهم المؤسسة لمعنى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المؤسسات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجها وعملها.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظراً لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال حيث<sup>1</sup>:

• تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

• يعرف العالم جون اوكلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة على أنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

• أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

• عرفها تونكس (Tunks. 1992) بأنها: اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

• يعرف سيهكتر (sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص75، 74.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004، ص18.

## ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تباين رؤى الباحثين و الكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي:<sup>1</sup>

• التخطيط الاستراتيجي : إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

وتحتوي عملية التخطيط على المحاور الأساسية لتطوير المنظمة من خلال الآتي:<sup>2</sup>

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. رسالة الجودة.
3. وضع سياسة الجودة.
4. تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة.
5. وضع خطط تطوير الجودة.
6. تنفيذ استراتيجية الجودة.
7. مراقبة وتقييم جودة الأداء

• الاسناد و الدعم :إن أهمية إسناد الادارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الادارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

• التركيز على الزبون :إن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الادارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

• التحسين المستمر :ان التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

1. تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
2. تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة، والضياع .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص-ص 59-62.

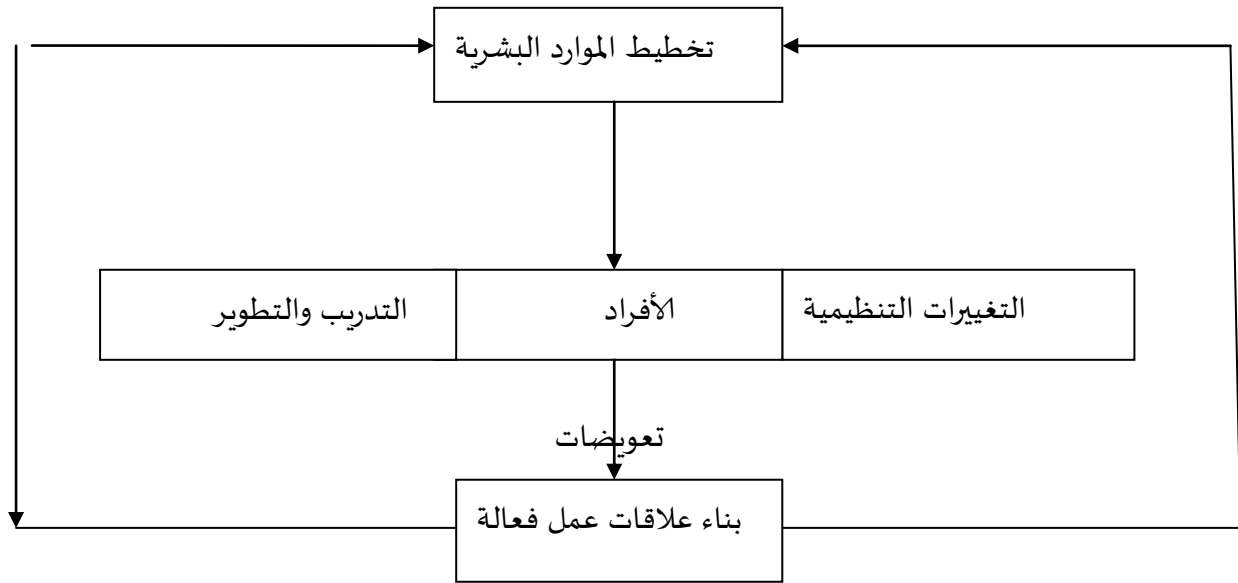
<sup>2</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص-ص 37،38.

3. تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
4. تحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.
5. وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

• **التدريب والتطوير:** الإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

• **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزييد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

الشكل رقم (01-01): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة.



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 40.

- **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وايصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقمتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم، فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء هذه التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تمتاز بعدة خصائص كما لها أهمية كبيرة، لنذكر كل على حدى.

#### أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تبيح الأفكار التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بالبحث والتنظير إمكانية الخروج بعدد من الخصائص التي اختلفت بها المدخل وهي:<sup>1</sup>

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتائجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع من متغيرات إضافية جديدة.
- فلسفة إدارية يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة، ويحدد الزبون ما إذا كان هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي، وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لإجراء مراجعات دورية للجودة،

<sup>1</sup> سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية،

ويقصد بهذا الإجراء مراجعات دورية شاملة طبقا لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة و نتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي:<sup>2</sup>

- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.
- تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة منذ 1979م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 م إلى 1500 وحدة عام 1992م.
- وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.
- تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMING عام 1989م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988م، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها الشركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار % 244 ، الإنتاجية ارتفعت بمقدار % 120 ، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة % 36 ، وانخفاض تكاليف التصنيع بنسبة % 42 وانخفاض نسبة المعيب والفسل % 79
- تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحققت في شركة وفرات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص52.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 79-81.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوماً بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على الآخرين جدد أكبر تحد تواجهه المؤسسة حالياً مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآتية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق : إذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية ، و يعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة معياراً ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة و مجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة و تحقيق المستوى الأمثل للفاعلية و الكفاءة المطلوبة.
  - تحقيق الرضا لدى المستهلكين : تقوم مهمة الادارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم و يجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين إبتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة أو المنتج المزمع تقديمه و مروراً بالتصميم و التطوير و مرحلة الإنتاج ثم النقل و التخزين و المناولة و التوزيع و أخيراً التركيب و خدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة و النصح و الصيانة و التصليح.... و يتم وفقاً لذلك :
    1. الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.
    2. جذب مستهلكين مرتقبين.
    3. تصميم منتجات و خدمات تنسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.
  - زيادة الفعالية التنظيمية : نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق تحسين مستمر بالاتصالات و أشراك أكبر للعاملين في معالجة و حل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بين مختلف العاملين و هكذا.
- كما يرى قاسم نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها:<sup>2</sup>
- تحقيق مستوى عال من الجودة.
  - الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
  - تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل و سوق العمل المحيط بالمؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، ، نفس المرجع السابق، ص84.83.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، عمان : دار الشروق، 2006 ص14 .

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

## المبحث الثالث : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب توفر بعض التقنيات قبل البدء في تطبيقه بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني المفهوم، لذا سنتطرق في ها المبحث إلى معرفة تقنيات إدارة الجودة الشاملة ، وأهم المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، و العوامل الأساسية لنجاحها.

## المطلب الأول : تقنيات إدارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من المعطيات وصولاً إلى المتطلبات، مروراً بالمعايير المعتمدة لزيادة الإنتاجية بصورة متكاملة تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء وفق مجموعة من النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن المعايير المعتمدة يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام مع تجنب وقوع العيوب الممكن تجنبها في المنتجات أو الخدمات، وتتم العملية عبر خطوات عملية تحسين الأداء وفقاً لخطوات أساسية، ومنها<sup>1</sup>:

- تحليل الأداء (Performance Analysis) : يرتبط بعملية تحليل الأداء إدراك الفجوة بين المخطط والفعلي ومن خلالها يمكن ادراك المشاكل المتعلقة بالاداء و العمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا عبر تحليل بيئة العمل ومواءمة الوضع المرغوب والذي يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة .
- تقويم الأداء (performance evaluation) : يقصد به التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم.
- الرقابة على الأداء (Performance Control): تأتي وظيفة الرقابة لتكامل حلقة العملية الادارية وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها . وتهدف متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وقياس مدى كفاءة الأداء بالاضافة اكتشاف المشكلات فيحينها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 166-177.

- النظام (System): ويتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف على مستوى المخرجات أو على مستوى النظم المتفاعلة بشكل متكامل من الوظائف والأنشطة والأهداف والهياكل والعلاقات المختلفة في بيئة متغيرة.
- 1. المدخلات:(Input) تشكل المدخلات نقطة بداية العملية التنظيمية، كما تحدد تشكيل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق أهدافه المرسومة.
- 2. بيئة النظام:(Environment) هي البيئة الداخلية التي تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي يتفاعل الأداء والعمليات تفاعلا تبادليا ويتأثر بها وتتحدد بها فعالية النظام وسلوكه.
- 3. العمليات:(Processes)وهي مصدر إنتاج المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه لأجل تحويل المدخلات وتفعيلها وتهيئتها لكي تصبح منتجات في النظام بأكمله .
- 4. المخرجات:(Output)وهي حاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات أو المعالجات في إطار المتغيرات البيئة والذاتية ووفقا للمعايير المعتمدة والمرسومة مسبقا.
- 5. التغذية العكسية:(Feedback)ان عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة .
- تطوير معايير التحفيز والمساءلة: تمكن أهمية التحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية في تعزيز الرضا الوظيفي وتوفير الأساسية اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال وتحسن المنتجات، والمنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها.
- عمليات التحسين المستمر(Quality Improvement Operations): وهي عمليات فعالة تمارسها القيادات والإدارات المختلفة حرصا الادارة العليا على تعزيز روح الفريق والثقة بانتاج المنتج المنتظر وفق المعايير المعتمدة.
- فحص الجودة(Quality Inspection): تتضمن عملية فحص الجودة كل الأنشطة التي عمليات الفرز، والتصنيف، واكتشاف العيوب، والإجراءات التصحيحية الهادفة لتثبيت النوعية و إنتاج عناصر الجودة و توكيدها.
- حلقة تحسين ادارة الجودة الشاملة(Cycle For TQM Improvement):هي إحدى الدعائم الأساسية في ادارة الجودة الشاملة إذ من خلالها يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء المستهلكين.
- خرائط التدفق أو خرائط المسار(Flow Chart/Flow Diagram): ي عبارة عن مخططات توضيحية تصف طبيعة مسارات العمليات والخطوات التي من خلالها نقوم بوصف العمليات الحالية ومتابعتها وبما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة واقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية لتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها وفق مجموعة من الضوابط العملية التي تساعد فريق تحسين الجودة في الاستعمال الجيد الصحيح الذي يحقق الأهداف، وتتحدد المسارات وفق ثلاث مستويات أساسية تحقق الجودة.

المطلب الثاني: المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها.

عن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب مراحل ومتطلبات.

أولا : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجها و عملها و إحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات و يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي<sup>1</sup>:

• القيادة : إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

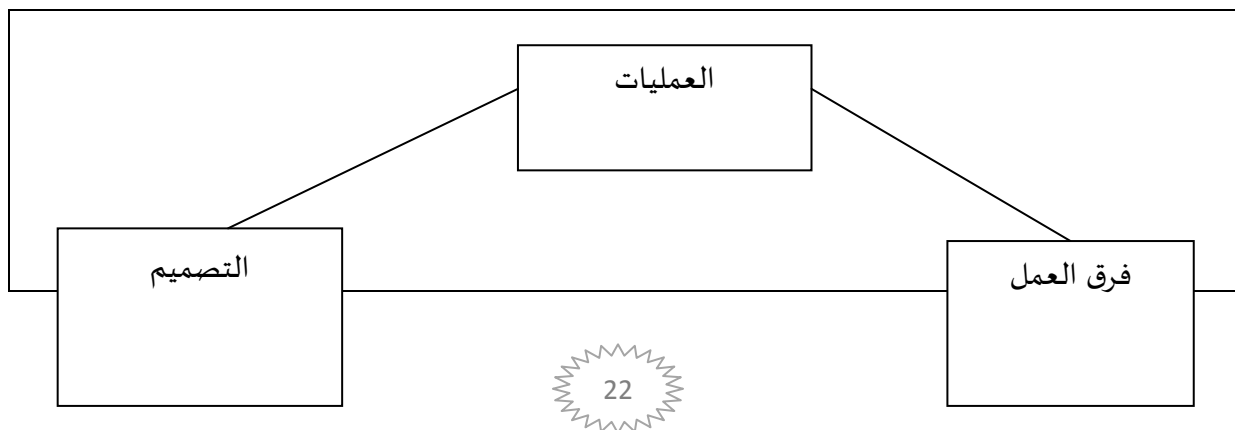
لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في انجاز الأهداف.

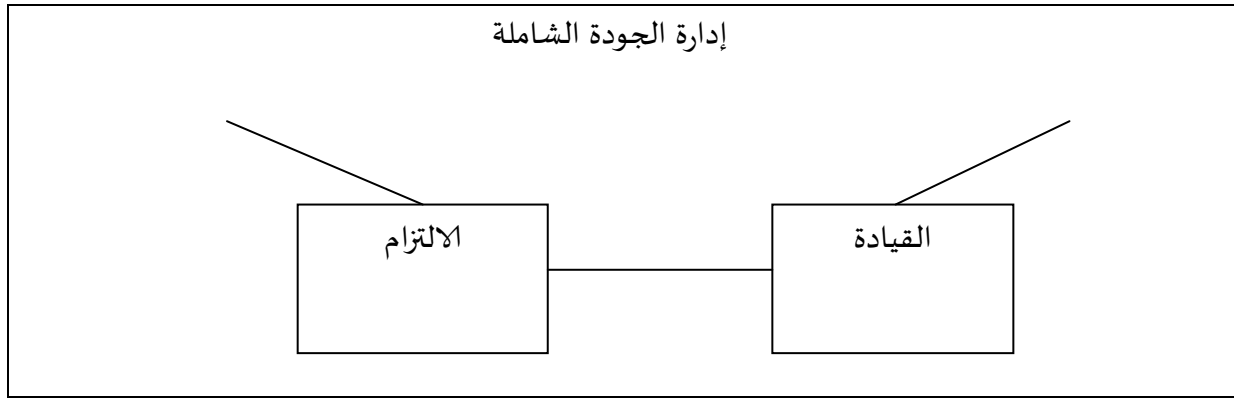
• الالتزام : إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 63-67.

- فرق العمل : إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.
- ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتمزين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والهدف المراد تحقيقه.
- إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والافتناع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.
- لذا فان مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.
- التصميم الفعال : تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.
- وعليه فان اختيار مصممي المنتوجات و المواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.
- التركيز على العمليات :إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساسي وهو رضا الزبون أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.
- إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية.
- إن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

الشكل (01-02) : العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة





المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة 2005، ص 64.

### ثانياً: المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة

ومن هنا يتضح بأن المراحل المميزة لإدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتضمن مايلي<sup>1</sup>:

- بحث ودراسة الأسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
  - تصميم وتطوير المنتج ما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للمستهلكين.
  - تخطيط وتطوير المبيعات.
  - المشتريات والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.
  - الانتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
  - التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف.
  - التعبئة والتخزين والمناولة.
  - البيع والتخزين.
  - التركيب وتوفير الخدمة.
  - المساعدة التقنية والخدمات التابعة الأخرى.
  - خدمات ما بعد البيع وتوجيه وإرشاد المستهلكين والخدمات الصيانية والضمانات.
  - الوضع خارج الخدمة (تنسيق المنتج) أو إعادة التصنيع في نهاية دورة الحياة.
- ومن المناسب أن يتضمن نظام إدارة الجودة القيام باتخاذ الإجراءات المكتوبة بإدارة التشكيل (configuration) وذلك وفق الضرورة إذ أنه يبدأ مع بداية مرحلة التصميم ويتم متابعته على مدى دورة حياة المنتج ويعطي للإدارة الرؤية الواضحة حول حالة التوثيق والمنتج أثناء فترة حياته، حيث أن إدارة التشكيل يمكن أن تضم التميز والتحكم وتسجيل ومتابعة وتدقيق التشكيل حيث أنها مرتبطة بعدة نشاطات موضوعة في الجزء الحالي من المواصفة القياسية ISO 9004.

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، نفس المرجع السابق، ص 84.

المطلب الثالث : العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتهما.

إن لفلسفة إدارة الجودة الشاملة عوامل أساسية لنجاحها، لكن لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تقف أمامها، سنتطرق إليهما فيما يأتي:

أولاً: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي والخدمي في المنظمات المختلفة على حد سواء، حيث أن التحسن المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات الإنسانية على المدى الاستراتيجي والمرحلي في الوقت أنه وإن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع استراتيجية الشاملة للمنظمات يعد حالة هادفة في تنشيط الأداء الفعال، إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة يجب أن تتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والتي تعتبر المركز الرئيسي لها تحقيق رضا العملاء من المستهلكين الحاليين أو المرتقبين والاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة وتطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة في التحسن والتطوير المستمرين، وإن الأهداف وسبل تحقيقها لا يتأتى إلا من خلال التخطيط المستمر في ضوء معطيات العمليات الانتاجية والخدمية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة بمايلي<sup>1</sup>:

- الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة.
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم.
- إسناد المسؤوليات و السلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- الإجراءات والتعليمات المدونة والمخصصة للتطبيق.
- برامج التجربة و الرقابة والفحص والتدقيق في المجالات المعينة مثلاً مجال التصميم.
- إجرائية مكتوبة فيما يخص التغيرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئاً فشيئاً مع تقدم العمل بالمشاريع.
- طريقة تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة.

<sup>1</sup> خضير كاضم محمود، نفس المرجع السابق، ص 96-98.

- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف.
- ولذا فإن خطط الجودة يمكن أن تكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة، ومن خلال ذلك يتضح بأن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن مايلي:
- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى.
- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة و سريعة.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين.
- وكذلك فإن هناك عوامل أخرى ذات أثر فعال في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة:
- أن تكون هناك مهام واضحة.
- أن تكون هناك سياسات واضحة.
- أن تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.
- أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.
- أن تكون المسؤوليات واضحة.
- ومن هنا يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين ونجاحها يعود بنتائج إيجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

#### ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من أهم المعوقات مايلي:<sup>1</sup>

- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهذب بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- يبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 69.

## خاتمة الفصل

إن المؤسسة الاقتصادية اليوم لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تؤثر وتتأثر بطبيعة البنية الاقتصادية، فهي تشكل النواة الأساسية في الاقتصاد، من خلال تلبية متطلبات وحاجات زبائنهم، وإرضاء رغباتهم وذلك بتقديم منتجات ذات جودة ونوعية جيدة، لهذا تعمل على تحسين منتجاتها والحصول على أكبر حصة سوقية والمحافظة على مكانتها التنافسية.

وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة حديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة ومجالات عديدة.

# الفصل الثاني

## مقدمة الفصل

إن المنافسة تشكل عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، ولها تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن الحالي، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة ألا وهي "إدارة الجودة الشاملة" التي تركز على تقديم قيمة أكبر للمستهلك وكذلك ضمان البقاء والنمو مع التفوق لها وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

بعد التعرف على مفهوم وخصائص الميزة التنافسية سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها، ثم نشير إلى مصادرها واستراتيجياتها.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، من حيث ما يشير به المعنى والخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية .

## أولاً: تعريف الميزة التنافسية

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي:

- مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.<sup>1</sup>
- تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.
- وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>
- يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- يوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.
- يؤكد (Macmillan and Tampon) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منيح تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 55.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

- أما (Liu) فعرف أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط..
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:<sup>3</sup>

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها.

<sup>1</sup> <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، داروائل للنشر الطبعة، 2009 عمان ، الأردن، ص309.

<sup>3</sup> بوعمرية أسماء، بنوريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014، ص 49.

**المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية**

بعد التطرق للأنواع الرئيسة للميزة التنافسية ننتقل إلى محدداتها.

**أولاً: أنواع الميزة التنافسية**

وتتمثل الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية فيما يأتي:<sup>1</sup>

**● ميزة التكلفة الأقل**

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

**1. الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:**

أ- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.  
ب- نمطية السلع المقدمة.

ت- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ث- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

ج- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

**● ميزة التمييز**

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

**1- الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز :**

أ- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلك.

ت- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص-ص 116-117.

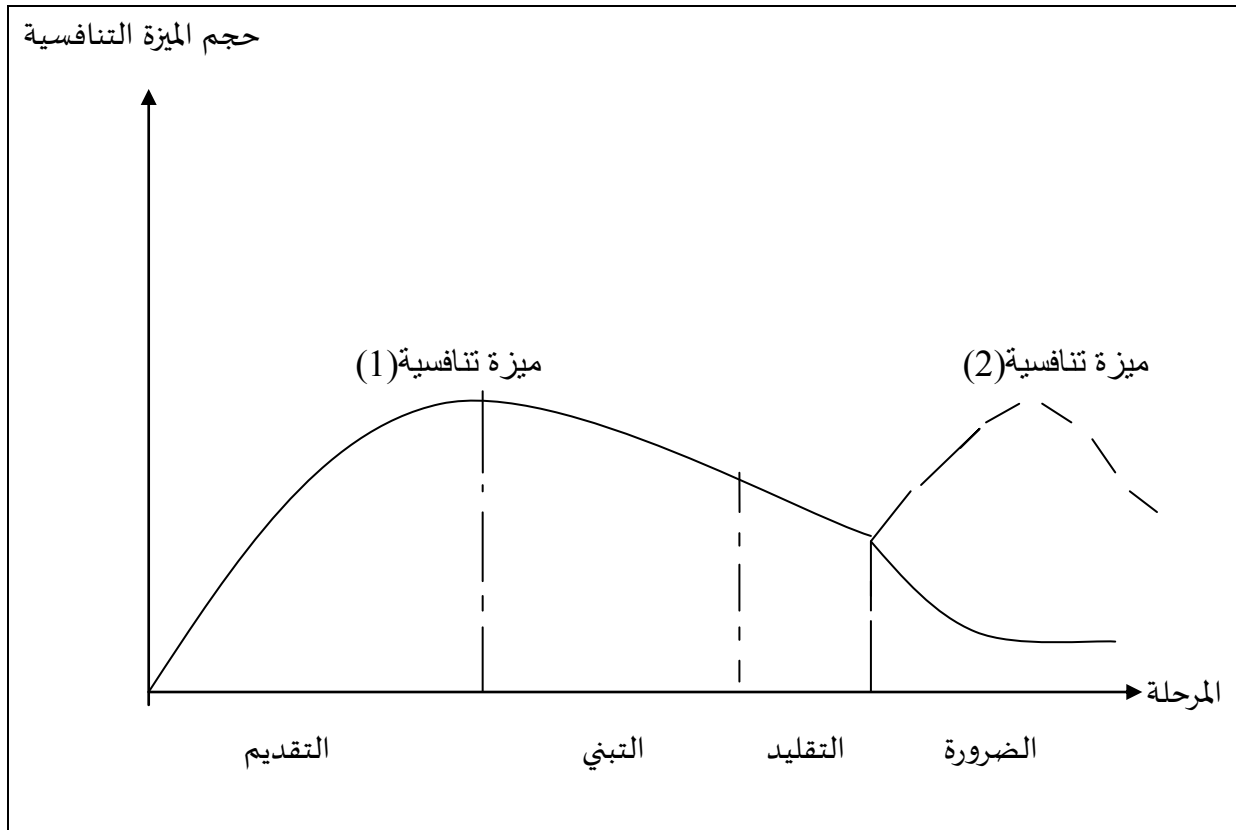
## ثانياً : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:<sup>1</sup>

حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

● **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

## الشكل رقم (01-02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص86.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 85.

● نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (02- 01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع (أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة)قرار الشراء (فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد)و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة بروكتور و جامبل (على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل<sup>2</sup> ا حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>
--	--

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

لكن يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتتوثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي<sup>1</sup>:

- **عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.
- **ظروف الطلب المحلي:** يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- **الصناعات المغذية والمكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات

<sup>1</sup> بوعمرية أسماء، برنوريمة، نفس المرجع السابق، ص 55-57.

التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

● استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والادارة به. والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة. للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون الزاما على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وانفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس. يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، يمكن إضافة لهم:

● دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في ايجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق انشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون مع المؤسسات والجامعات خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص. فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز.

● دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

1. الاختراعات البحتة وحدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.

2. التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.

3. التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.

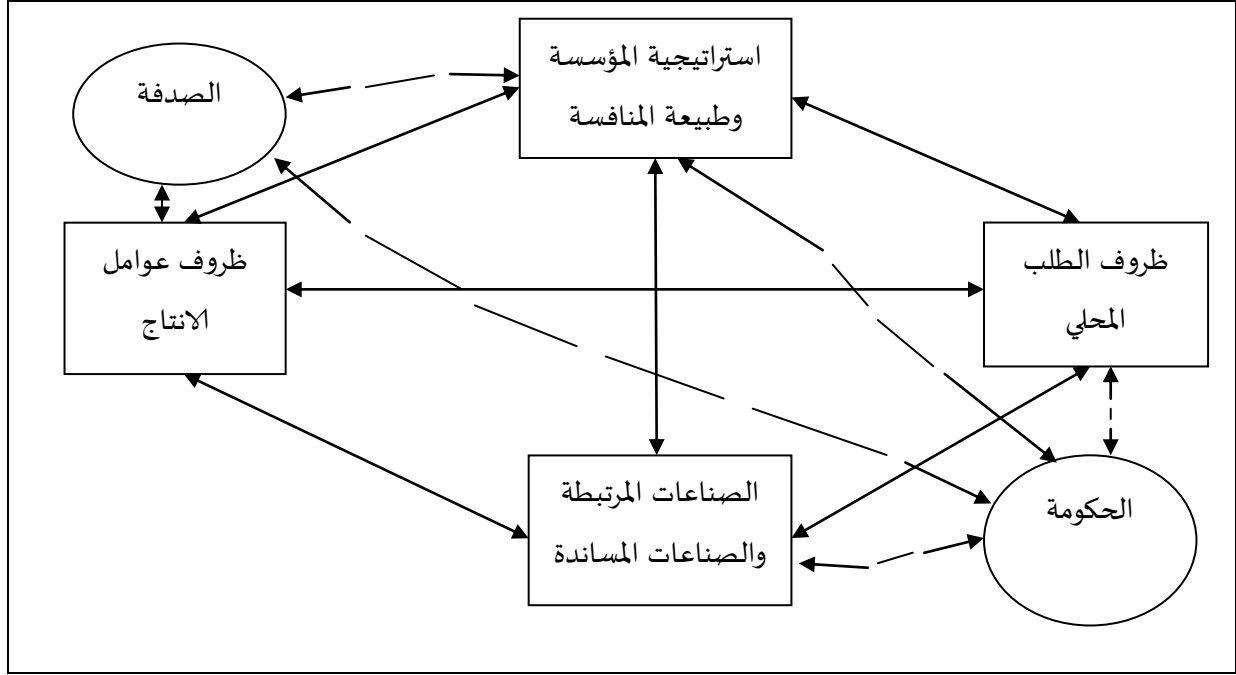
4. التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

من خلال المحددات الستة السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة ماسة".

تعمل "القطعة الماسة" عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضاعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب بورتر.

الشكل (02- 02): نموذج الماسة والعناقيد لبورتر – محددات الميزة التنافسية.



المصدر: بوعمرية أسماء، بنوريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، جامعة البويرة، 2014، ص 55-57.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

نسرده في هذا المطلب مصادر الميزة التنافسية أولاً و معايير الحكم عليها ثانياً.

#### أولاً : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين نخص بالذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- المصادر الداخلية: و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية: و هي كثيرة و متعددة و تشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص 310.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

ثانيا: معايير الحكم على الميزة التنافسية :

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحد بثلاث عوامل هي:<sup>1</sup>

• مصدر الميزة التنافسية: حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما :

1. مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2. مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

أ - تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

ب يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

ويترب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

• تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة :

إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

• درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة :

إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، نفس المرجع السابق، ص 312، 313.

### المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة منتشر عالمياً، ومن الصعب على المؤسسات البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات، إذ فرض عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة للإيزو 9000 الذي يعتبر نموذجاً لضمان الجودة.

المطلب الأول : مفهوم الايزو ( ISO ) وعناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو.

لمعرفة عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو يجب التعرف أولاً على مفهوم الايزو.

#### أولاً : تعريف الايزو

اشتقت عبارة ISO من العبارة الاغريقية ISOS و التي تعني التساوي، ولأغراض الجودة فتعني تساوي أو معادلة الشيء مع المواصفة، والكتابة العربية للحروف اللاتينية ISO هي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization، وهي منظمة غير حكومية دولية متخصصة للمعايرة، مكونة من أجهزة المعايير الوطنية في 130 بلدا تستهدف رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم، وهي مجموعة من خمس معايير دولية منفردة، وإن كانت ذات صلة ببعضها البعض، حول جودة الإدارة وضمان الجودة، ولقد وضعت هذه المعايير لمساعدة الشركات في التوثيق المحكم لعناصر جودة النظام التي يتعين تطبيقها للحفاظ على نظام يتسم بالكفاءة.<sup>1</sup>

وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم 9001، 9002، 9003، وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المؤسسات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004.<sup>2</sup>

فالإيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م، تحدد هذه السلسلة، وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء.<sup>3</sup>

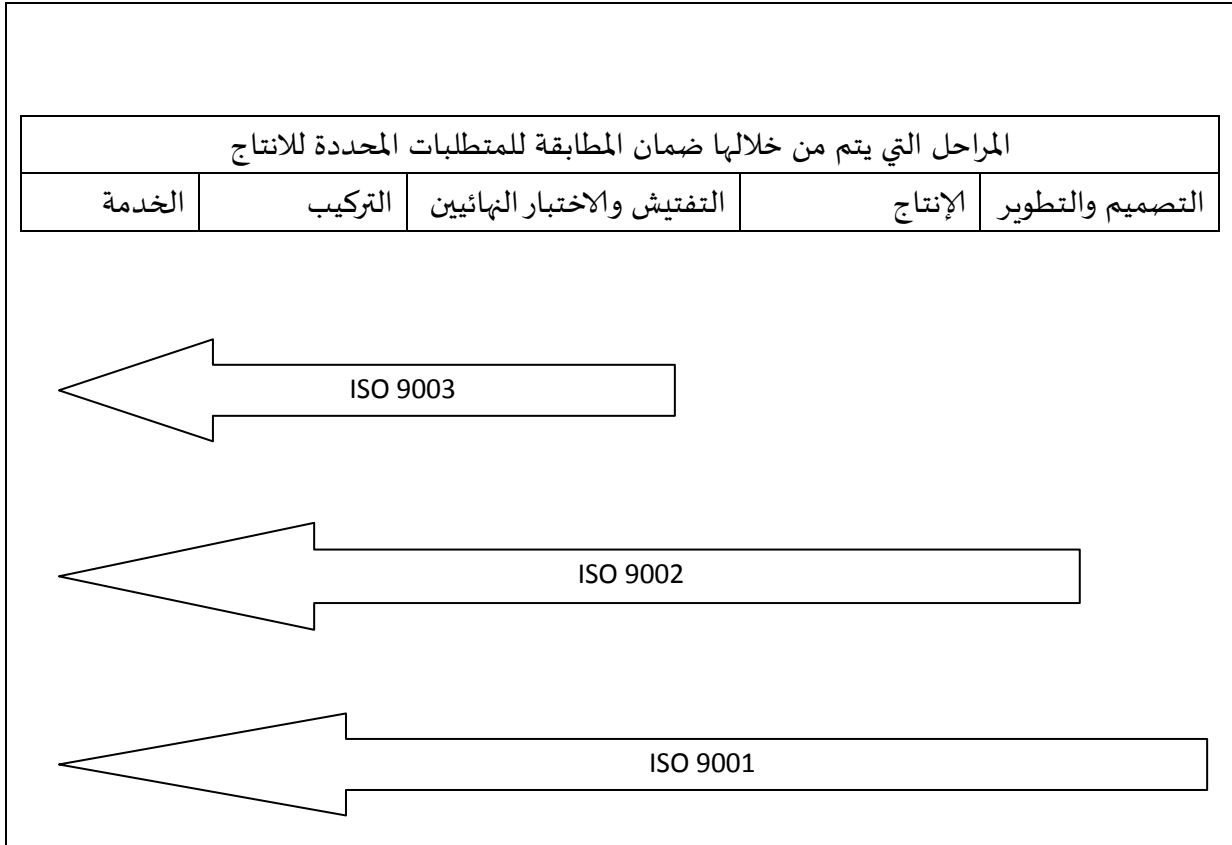
<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، نفس المرجع السابق، ص 48-49.

<sup>2</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتيب الحديث، عمان، 208، ص 48.

<sup>3</sup> علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص 91.

إن المواصفات القياسية الايزو 9000 تتطلب توثيقا مكتوبا لكل ناحية في عملية المشروع بحيث يعلم بها جميع العاملين لإتباع اجراءات العمل المكتوبة.  
تعتبر مواصفة الايزو 9001 هي الأكثر شيوعا واستخداما لشموليتها ، والشكل التالي يساعد في فهم مواصفات الايزو والموضحة في الشكل<sup>1</sup>.

الشكل(02 - 03 ): المراحل المطابقة مع متطلبات شهادات الايزو.



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 ص55.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، نفس المرجع السابق، ص 54.

ثانيا: عناصر الجودة المطلوبة لضمان شهادة الايزو

إن العناصر العشرين لمطلوبة هي نفسها لعائلة الايزو 9000 مع بعض الفروقات البسيطة وهي أن كلها مطلوبة ل 9001 و معظمها ل 9002 وبعض منها غير مطلوب أو غير مهم بالنسبة ل9003. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم ( 02 - 02 ) : عناصر سلسلة المواصفة القياسية ISO9001.9002.9003.

ISO9003	ISO9002	ISO9001	العنصر	
*			مسؤولية الادارة.	1
*	/		رقابة التصميم.	2
			توثيق و مستندية نظام الجودة.	3
			رقابة التوثيق و المستندات.	4
			مراجعة المنتج.	5
/			المشتريات	6
*			مشترى المنتجات من مصدر معين.	7
			التعريف بمواصفات المنتج.	8
/			عمليات الرقابة.	9
*			التفتيش و الفحص و الاختبارات.	10
			التفتيش على القياس و تجربة المعدات.	11
			وضع التفتيش و التجربة.	12
*			الرقابة على المنتج غير الملائم.	13
*			الاجراءات التصحيحية.	14
			المناولة و التخزين و التعبئة و التسليم.	15
*			مراجعة سجلات الجودة.	16
*			مراجعة سجلات الجودة الداخلية.	17
*			التدريب	18
/			الخدمات	19
*			الاساليب الاحصائية.	20
				21
			يتم تطبيقه.	

/	لا يتم تطبيقه/عناصر غير موجودة.		
*	عناصر اقل شمولية.		

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص57.

### المطلب الثاني : علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصص السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءا من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل<sup>1</sup>. أما الايزو 9000 فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكتملة للتوجه الإدارة العليا والعمال بإدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- إن المواصفات القياسية للايزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع TQM من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للايزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء.
  - إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الايزو.
  - إن تركيز مواصفات الايزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.
- إذن مواصفات الايزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملين وليس متعارضين.
- فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة والجدول يوضح درجة التقابل.

### الجدول رقم ( 02 - 03 ) : التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 -2000.

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000	2000/
1. تهتم وتركز على الزبون بشكل	1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة	

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 1995، ص 139.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، نفس المرجع ، ص140-142.

<p>بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.</p> <p>2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.</p> <p>3. التأكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.</p> <p>4. تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ووضع إطارا لمراجعتها والتأكد على تنفيذها.</p> <p>5. حددت متطلبات التوثيق إعداد دليل خاص للجودة.</p> <p>6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.</p> <p>7. التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.</p> <p>8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.</p>	<p>كبير.</p> <p>2. تركز على التحسين المستمر وتعدده مبدأ أساسيا من مبادئها.</p> <p>3. استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.</p> <p>4. يتطلب تحديد سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.</p> <p>5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.</p> <p>6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.</p> <p>7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.</p> <p>8. التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.</p>
--	---

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص 80، 81.

### المطلب الثالث : فوائد الحصول على شهادة الجودة (الايزو ISO)

وتتمثل فوائد الحصول على شهادة الجودة ISO فيما يلي:<sup>1</sup>

- كسب رضا العملاء.
- استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة.
- تقديم السلع ذات جودة عالية.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 99-100.

- زيادة المبيعات السلع أو الخدمات.
  - زيادة أرباح المنظمة.
  - تكوين صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال.
  - المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.
  - تساعد المنشأة في زيادة نصيبها في السوق.
  - التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع التي تقدمها المنظمة.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
  - تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة.
  - تقليل نسبة المعيب و التلف في السلع و الخدمات.
  - مقابلة احتياجات السوق المحلي.
  - مقابلة احتياجات السوق الأجنبي.
- أما الجدول الموالي يوضح وضع الشركة قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000. كما يوضح أيضا بعض الفوائد سالفه الذكر.
- جدول رقم (02 - 04): وضع الشركات قبل وبعد تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000.

بعد تطبيق ISO 9000	قبل تطبيق ISO9000	
آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الاجراءات.	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن ان تكون خاطئة أو قابلة للفقدان.	1
كادر النتاج يعمل بالمبدا :اجعله صحيحا من المرة الاولى.	ملاك الانتاج يعمل بالمبداً أدفع بالمنتوج خارج المصنع.	2
الجودة هي المسؤولية الجميع .	الجودة هي مسؤولية مفتشي قسم ضبط الجودة	3
انخفاض معدلات اعادة العمل.	معدلات عالية من إعادة العمل.	4
انخفاض في شكاوي الزبائن.	كثرة في شكاوي الزبائن.	5
ارتفاع ارباح المنظمة نتيجة لتدني الكلفة الخاصة بالجودة.	ارتفاع التكلفة وتدني أرباح المنظمة.	6

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005، ص55.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وسيلة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن تطبيق المؤسسة نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000 يشترط تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الأول: أثر مواصفات الإيزو على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن مواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية كافة أفراد المنظمة فكل فرد في المنظمة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup> كما إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يهئ تحسنا مستمرا، وتخفيضًا في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد هي<sup>2</sup>:

- ولاء أكثر من العملاء.
- تحسين الحصة السوقية.
- ارتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.
- تحسين الإنتاجية.
- ومن المزايا التي تمنحها أيضا الجودة للمنظمة:<sup>3</sup>
- تغيير السلوكيات داخل المنظمة للأفضل.
- تخفيض لبفلقد في الإنتاج.
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر.
- ضمان التوريد والتسليم في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، " فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، 1999، ص 63.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003، ص 30.

<sup>3</sup> محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 53.

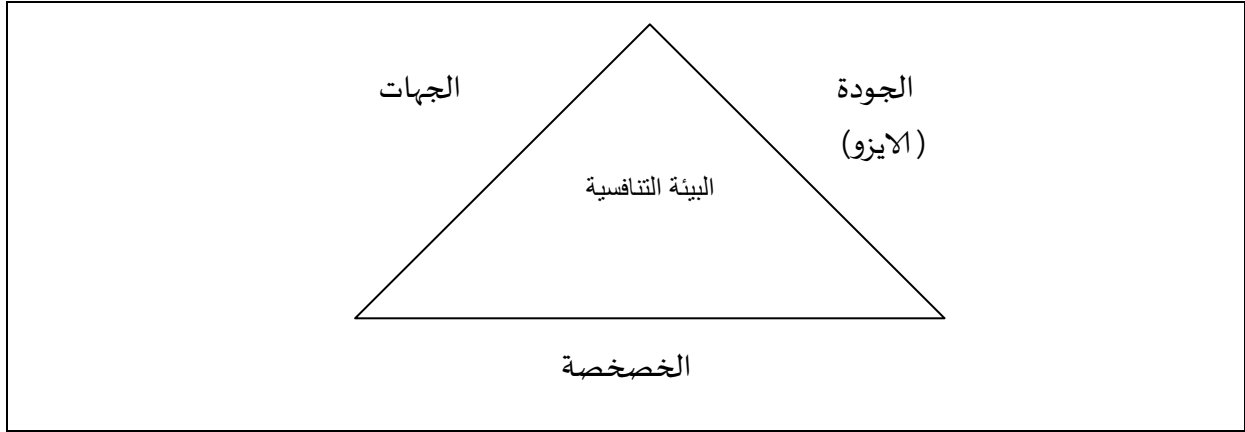
- تحقيق رضا العملاء.

**المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة الاقتصادية**

لقد أكد (ادوارد ديمينج) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يمكن أداء المنظمة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ومن ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن استمرارها ونموها.<sup>1</sup>

وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية والدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة وتعتبر الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل (02 - 04): الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 101

<sup>1</sup> أحمد عثمان، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998، ص 23

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 101

يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث أضلاع رئيسية متمثلة في الجودة، الجهات أو اتفاقية تحرير التجارة الخارجية، والخصخصة، وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة. ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينها تتحسن سمعة المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة الاقتصادية.

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج منها ما يعود على المؤسسة ومنها ما يعود إلى العملاء أو المستفيدين وتتمثل هذه النتائج في:<sup>2</sup>

#### • الفوائد التي تعود للمؤسسة وتتمثل في:

1. تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
2. قدرة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات من حولها.
3. تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الهدار من خلال تحسين نظام الانتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الاساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
4. تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
5. زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
6. التوسع في فتح فروع أو اقسام إنتاجية جديدة نتيجة الارباح والفوائد المحققة.

#### • الفوائد التي تعود إلى العملاء أو المستفيدين وهم صنفين :

1. العملاء الداخليون:
  - أ - توفر الأمن و الضمان الوظيفي وتقابل حالات المخاطر في جو العمل.
  - ب تطوير مهارات وقرارات العاملين.
  - ت تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
  - ث - توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
  - ج -فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
2. العملاء الخارجيون:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص 55.

<sup>2</sup> مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، الطبعة الأولى، 2007، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص54، 55.

أ - التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.  
 ب - استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.  
 ت توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.  
 ث قدرة المؤسسة على الإبقاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على السلع والخدمات.

### 3. العملاء الموردون (المجهزون):

أ - حصول الموردون على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.  
 ب ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.  
 ت بينما اختصر محمد عبد الوهاب العزاوي المزايا التي تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ - تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الانتاج بأقل التكاليف.

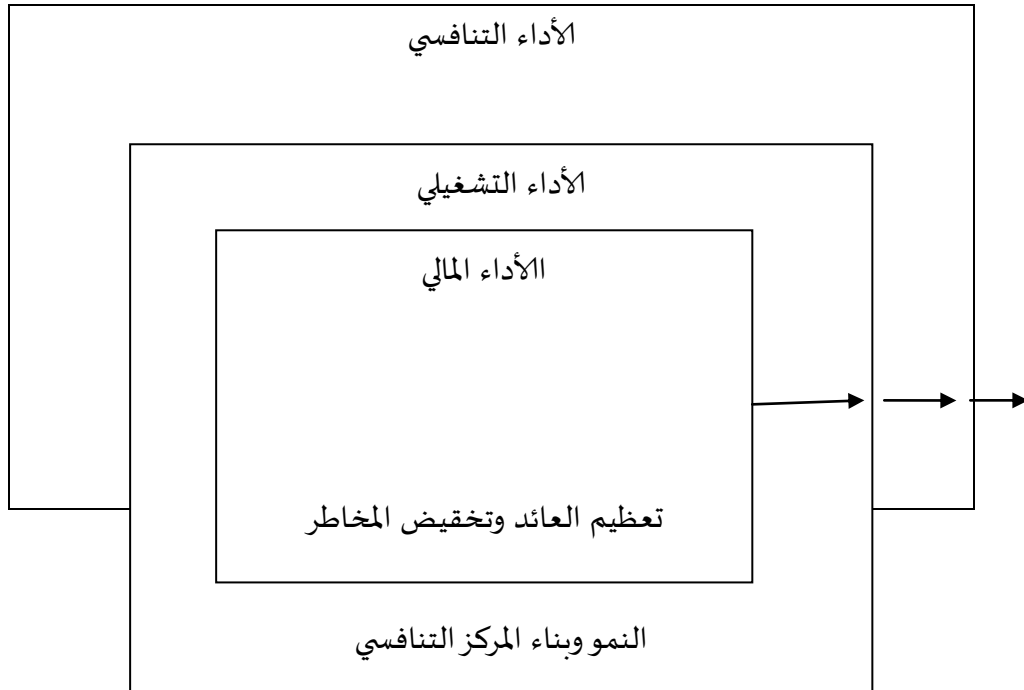
ب يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

ت تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ( وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.

ث - التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.  
 ج -زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبون (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).

ح -زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية بشكل كبير، وهذا ما يترجمه الشكلين المواليين:

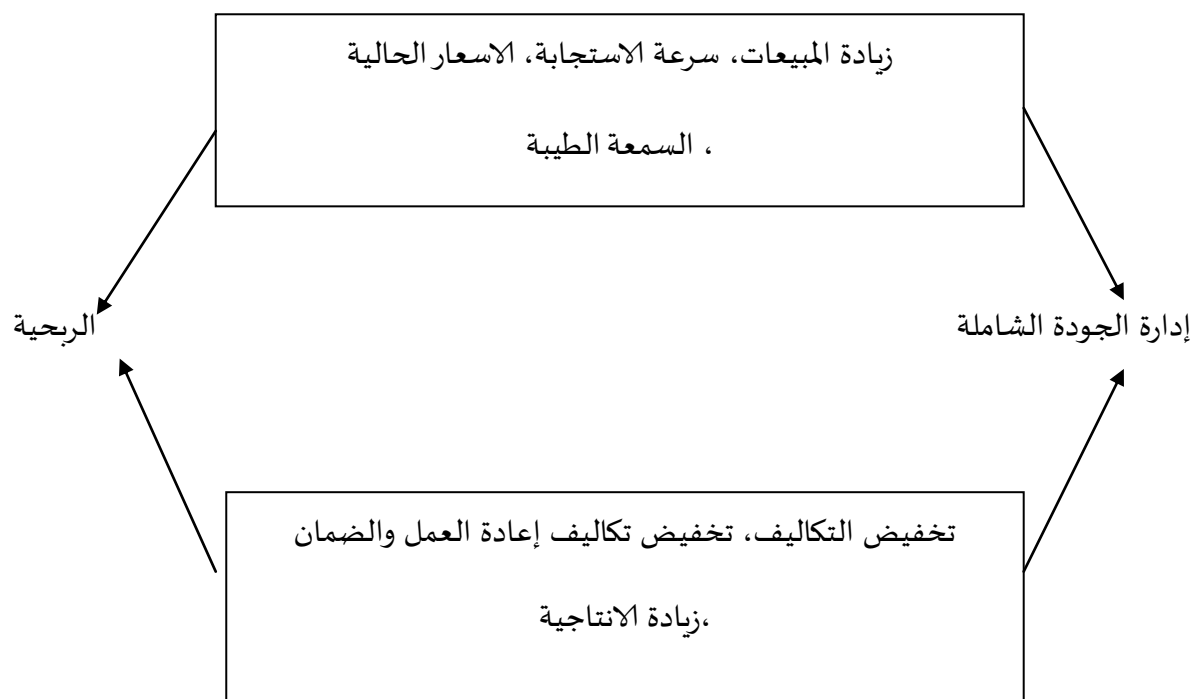
الشكل رقم (02- 05): النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة.





المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 389.

الشكل رقم (02-06) : النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 391.

### خاتمة الفصل

إن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية، وإستقرار، ونمو، والإستمرارية في تحسين المركز التنافسي. إن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول، فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

# الفصل الثالث

## مقدمة الفصل

إن التطور الاقتصادي لأي دولة مرهون ومرتببط بمدى تطور إنتاجية المؤسسة، ومدى الاستخدام الأمثل و العقلاني للموارد البشرية ومن بين هذه المؤسسات ملبنة الساحل بمستغانم لإنتاج الحليب و مشتقاته GIPLAIT، التابعة للمركب الصناعي بالجزائر حسين داي والتي تلعب دورا بارزا في الاقتصاد الوطني، إذ تساهم بشكل كبير في مد الحاجيات على المستوى الولائي، شعارها "الحليب مهنة وهواية"، و لذلك تعتبر الجودة الشاملة في هذه المؤسسة ضرورة حتمية نظرا لتعدد المنافسين في السوق.

من خلال موضوع دراستنا الميدانية سنحاول في هذا الفصل و بناء على قوائم الإستبيان و المعلومات النظرية في المؤسسة، بالتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة

المبحث الثالث: تقييم مؤسسة GIPLAIT ونظام الجودة الشاملة بها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT)

للمؤسسة أهمية كبيرة لكونها تزود السكان بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي ألا وهي مادة الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول: لمحة عن تاريخ إنشاء مركبات الحليب.

تعد مؤسسة ملبنة الساحل من أقدم المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير منتجاتها وتحقيق الربح.

أولا: التعريف بالمؤسسة

بدأ إنشاء الحليب في الجزائر منذ الاستعمار، حيث تأسس على مستوى جهة الغرب مركب الحليب بوهران سنة 1954 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال قدر ب 900.000 دج وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420.000 لتر يوميا.

عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات حيث أنها سنة 1967 أصبحت تسميتها تعاونية الحليب بوهران، وفي سنة 1970 حلّ مكانها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT مرسوم رقم 81-354 الديوان الجهوي الغربي، وفي إعادة تركيب المؤسسات قُسم إلى ثلاث فروع وهي:

• OROLAIT الديوان الجهوي الغربي يضم الوحدات التالية:

1. وحدات الإنتاج وهران.
2. وحدات الإنتاج سيدي بلعباس.
3. وحدات الإنتاج مستغانم.
4. وحدات الإنتاج سعيدة.
5. وحدات الإنتاج معسكر.
6. وحدات الإنتاج تيارت.
7. وحدات الإنتاج بشار.

• ORLAC الديوان الجهوي في الوسط ومقره بالجزائر العاصمة ويضم الوحدات التالية:

1. وحدات الإنتاج ببدوواو.
2. وحدات الإنتاج بذراع بن خدة.

• ORLAIT الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

1. وحدة إنتاج عنابة.
2. وحدة إنتاج قسنطينة.
3. وحدة إنتاج سوق أهراس.

أما بالنسبة لوحدة إنتاج مستغانم تعود نشأتها إلى سنة 1986 حيث كانت مجرد مشروع، أما الانطلاقة الفعلية فقد كانت سنة 1987 OROLAIT: Office Régional Du Lait وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تحت إسم المركب الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ويسمى ONIL.

تعتبر مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم، مؤسسة عمومية ذات أسهم من أهم المؤسسات على المستوى المحلي أو الجهوي للشمال الغربي الجزائري، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي الضروري والمتمثلة في مادة الحليب و مشتقاته، الواقعة بطريق لاصونيك بمستغانم وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري، يقدر رأسمالها ب: 290480000 دج. حيث يبلغ عدد عمالها 125 عامل منهم 100 عامل دائمين و 25 عامل مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية. شعار المؤسسة: "الحليب مهنة و هواية"

ثانيا: أهداف المؤسسة.

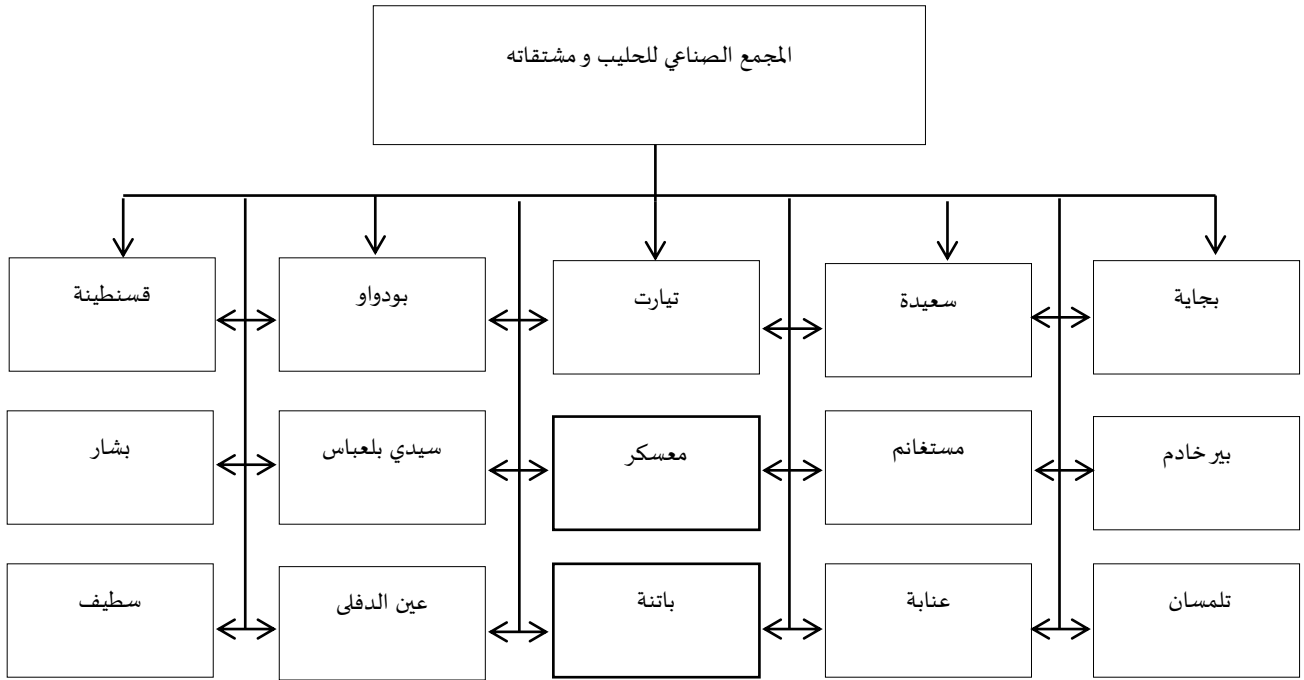
ملبنة الساحل بمستغانم تقوم بإنتاج وتسويق المنتوجات (الحليب المبستر، الرائب، اللبن، حليب البقرة، الزبدة)، ومن أهم أهدافها:

- تحقيق الأرباح قبل كل شيء مع ضمان الاستمرارية.
- تغطية السوق المحلية بمنتوج محلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- القضاء على التبعية الإقتصادية.
- تلبية حاجيات المستهلكين.
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات)، أو التي تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAIT

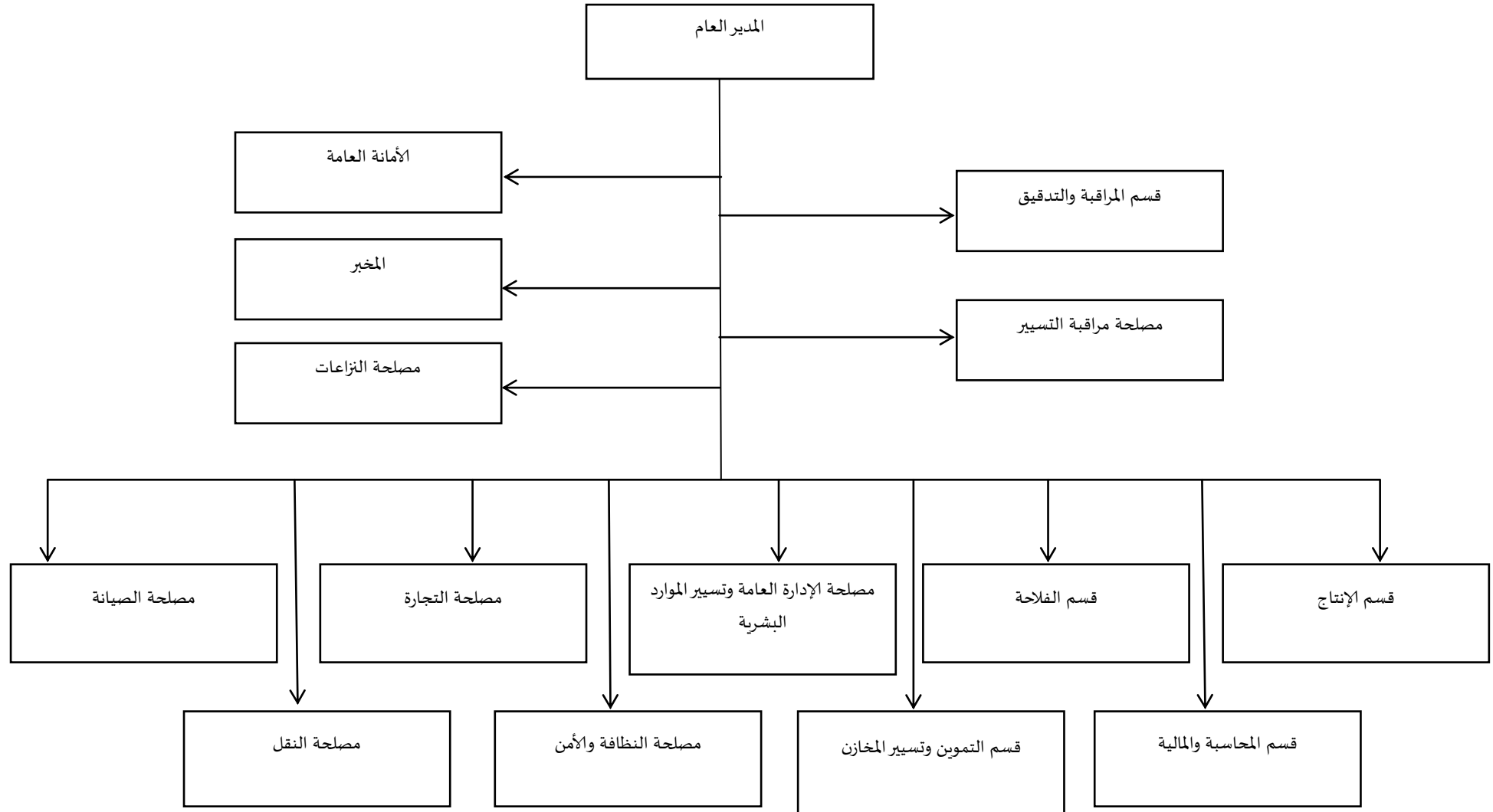
قبل أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي الذي يمثل فروع المؤسسة المركزية.

الشكل رقم (01-03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية GIPLAT



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

الشكل رقم ( 02-03 ): الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

كما تتمثل مهام كل مصلحة في ما يلي:

- **المدير العام:** هو المشرف العام وصاحب القرارات، وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن إتخاذ القرار وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها، و من مهامه:
  1. رسم السياسة من الإنتاج.
  2. مراقبة نشاط الوحدة.
  3. تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
- **قسم المراقبة والتدقيق:** تعتبر أهم مصلحة في المؤسسة وتتمثل مهامها في:
  1. مراقبة مصالح المؤسسة وذلك بإشعارها يومين قبل المراقبة.
  2. التأكد من صحة التقارير التي تصله من المصالح.
  3. تقديم اقتراحات وتوصيات للإدارة العليا.
- **قسم المراقبة التسيير:** تتمثل مهامه في:
  1. مراقبة التسيير الحسن للعمل والإعلام عن أي مشكل.
  2. يقوم بإرسال تقارير شهرية من رؤساء المصالح ومقارنتها مع التقديرات المسطرة و حساب الإنحرافات.
  3. مراقبة التكاليف.
- **الأمانة العامة (سكرتاريا المدير):** هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، ومن مهامها :
  1. تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد
  2. استقبال الزوار لمقابلة المدير
  3. ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها
  4. تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير
  5. إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة
- **المخبر:** من مهامه تحليل تركيب الحليب ومدى صلاحيته و التأكد من المقادير ، وهنا يجري نوعان من التحاليل وهما أساسيان لكل وحدة إنتاجية:
  1. فيزي كيميائي ويتضمن التحليلات الآتية مستوى الحموضة، كمية المادة الدسمة، الكثافة.
  2. ميكروبيولوجي.
- **مصلحة النزاعات:** تتمثل مهامها في حل مختلف النزاعات التي تحدث في المؤسسة مثل نزاع بين الوحدة و الفلاحين.
- **قسم الإنتاج:** وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج كما ترتكز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية الحليب المستعملة في إنتاج الحليب المبستر، اللبن، الرائب، حليب البقرة.

- قسم الفلاحة: تتمثل مهامه فيما يلي:
    1. جمع الحليب من عدد مراكز للفلاحين.
    2. إعادة تحليب الحليب المستلم في الوحدة.
  - مصلحة الإدارة العامة وتسيير الموارد البشرية: تتكفل بتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة.
  - مصلحة التجارة: ومن مهامها توزيع وبيع الحليب ومشتقاته على مستوى الولائي وما جاورها.
  - مصلحة الصيانة: من مهامها:
    1. مراقبة وصيانة معدات الإنتاج.
    2. مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها.
    3. تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.
  - قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وضعيتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية ومن بين المهام التي تقوم بها:
    1. مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
    2. الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود.
    3. العمل على إستهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة.
  - قسم المالية: ويهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل أي أنه مسؤول عن كل ما يتعلق بالسيولة المالية.
    1. التموين وتسيير المخازن: عن طريق تموين الوحدة بالمواد التي تستعمل في إنتاج الحليب ومشتقاته، تلك المواد منها المحلية تنتج محليا ومنها المستورد من خارج الوطن.
  - مصلحة النظافة والأمن: ومن مهامها:
    1. الأمن على الوحدة وعلى وسائل العمل.
    2. تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.
    3. مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
  - مصلحة النقل: تتمثل مهامها في مراقبة الشاحنات التي تنقل الحليب إضافة إلى توزيع الحليب على المناطق المحددة من طرف مصلحة التجارة، كما يتمثل دورها في توفير وسائل النقل للوحدة.
- المطلب الثالث: نشاط المؤسسة**
- تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة "agro-alimentaire" حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "ملبنة الساحل" في العناصر التالية:
- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

- الإنتاج: بعد أن تقوم المؤسسات بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة. حيث تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتوجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.
- البيع: هذا النشاط يشرف عليه المصلحة التجارية وهناك حالتين:
  - 1.3 في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل العميل.
  - 2.3 في حالة المنتج الغير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياته الخاصة وقدراتها البيعية.

## المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة

تعمل مؤسسة GIPLAIT دوما لبلوغ منتجاتها جودة جيدة ونوعية رفيعة بأقل التكاليف، لهذا يجب أن تعمل على :

## المطلب الأول: مفهوم المراقبة وسياسة الجودة في المؤسسة

نتطرق في هذا المطلب لمفهوم المراقبة ثم سياسة الجودة في المؤسسة.

## أولاً: المراقبة في المؤسسة

للمراقبة دور فعال في إنجاح نظام الجودة وبلوغ المؤسسة أهدافها.

## تعريف المراقبة

المراقبة في ملبنة الساحل GIPLAIT تكون من طرف المدير العام وتتفرع الى الرؤساء مختلف المصالح الأخرى وكل رئيس مصلحة يمارس رقابة على الأشخاص و الممتلكات.

المراقبة على الجودة: هذا الجزء من المراقبة يبدأ من المادة الأولية من المدخلات تمر على عملية التحويل وتنتهي إلى المخرجات (منتج نهائي).

● المدخلات : المادة الأولية تمون من طرف الديوان الوطني المهني للحليب (بدره الحليب 0% ، 26% السمن الحيواني) و حليب البقرة

● المخرجات: المنتج النهائي مراقبة نوعية وشاملة للجودة وهنا في هذه الشركة لا توجد مراقبة نهائيا بل تتم أثناء مرحلة الإنتاج من خلال معايرة و مراقبة جودة المنتج مخبريا.

## ثانياً: سياسة الجودة المتبعة في المؤسسة.

هل توجد سياسة واضحة ومعروفة تتبعها المؤسسة في مجال الجودة؟

تهتم المؤسسة ببعض الجوانب وتهمل جوانب أخرى فيما يخص الجودة فيمكن أن نذكر أنها تقوم بـ :

- تحديد مستوى الجودة المحصل عليها و الجودة المطلوبة لمنتجاتها.
- تحديد خصائص الجودة بالتكلفة المناسبة المطلوبة (رايب, لبن, زبدة.....).
- متابعة تطور الجودة و التعامل بصرامة و جدية تامة في هذا المجال.
- فيما يخص الحليب المبستر فجودة هذا المنتج تحدده الدولة و ذلك بفرضها معايير محددة يجب العمل بها . حتى تحافظ على تكاليف إنتاجه.

● إن قدرة المؤسسة على توفير حليب البقرة (كمادة أولية) التي استطاعت بفضلها الخروج من أزمة نقص بدره الحليب و عدم توقيف عجلة الإنتاج و زيادة عن ذلك توفير حليب ذو جودة و نوعية أحسن

### المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة GIPLAIT.

تمر عملية مراقبة جودة المنتجات بثلاث مراحل أساسية:

● مراقبة الجودة قبل عملية الإنتاج: قبل البدء في العملية الإنتاجية، يتم مراقبة المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية، إذ تعمل المؤسسة على تحديد إحتياجاتها ومتطلباتها من المواد الأولية بدقة من حيث الكمية والنوعية وكذا المواصفات المحدودة. ثم تقوم بتحليل المادة الأولية، أي أن عملية المراقبة تتم عند استقبال احد عينات من المواد الأولية (حليب البقرة، البدرية) ويتم تحليلها مخبريا وذلك حسب المواصفات التي حددتها الدولة إذا يجب ألا تكون المادة الأولية :

1. ملوثة ووسخة وذات رائحة كريهة.
2. أما فيما يخص حليب البقر فيجب ألا يكون ناتجا عن إحتلاب تم قبل سبعة أيام من الوضع على الأقل.
3. ناتجا عن حيوانات مصابة بأمراض معدية.
4. متخثرا عند الغليان.
5. نتيجة إحتلاب غير كامل.

ويجب فضلا على ذلك ألا تجرى على الحليب العمليات التالية :

1. استخلاص مركباته المغذية او تعويضها.
2. عمليات أخرى غير التصفية أو الأساليب الحرارية للتطهير التي من شأنها أن تغير التكوين الفيزيائي او الكيميائي إلا إذا كانت هذه المعالجة مرخصا بها

● مراقبة الجودة أثناء عملية الإنتاج: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث تكون مراقبة الجودة أثناء العملية الإنتاجية في المؤسسة على مستوى وسائل الإنتاج ، حيث تقوم بمراقبة الأكياس أثناء ملئها بالمنتجات، كما تهتم بوضع درجة البرودة اللازمة وهي على الأكثر 4° .

● مراقبة جودة المنتج النهائي: تولى المؤسسة أهمية كبيرة لمراقبة المنتج النهائي، حيث تقوم بإعادة التحاليل الفيزيوكيميائية للتأكد من صحة المنتج وتضمن عدم توزيعه إذا لم يتم إخضاعه للمراقبة الخاصة، حيث يمر بجزئين هما:

1. الجزء الأول: يتم مراقبته من الناحية التركيبية للمنتج يتم فيها :

- أ - التحليل الفيزيائي الكيميائي.
- ب - مراقبة بأخذ عينة من المنتج بمقدار (01 لتر) والقيام بالتحاليل اللازمة.
- ت - مراقبة تصنيع المنتج مراعي دائما التركيبة.
- ث - مراقبة الكثافة بحيث نراعي إذا ما كانت هناك كمية كبيرة من الغبرة والماء.
- ج - مراقبة المواد الدسمة.
- ح - مراقبة الحموضة.
- خ - مراقبة درجة الحرارة او البرودة (température)

2. أما فيما يخص الجزء الثاني :

تكون رقابة (ميكروبيولوجيا) وهنا يكون تحليل الحليب ورؤية نوع الميكروب و حسب كل نوع له حالتين يعرف على أساسها من أين يأتي المشكل :

أ - سواء من عدم وجود بستر جديدة.

ب أو عدم التنظيف الجيد من طرف الفرق العاملة على التنظيف.

إذن مراقبة الجودة هي مهمة جدا في المخبر لأنه يثبت صحة وجودة المنتج ويعلم مصالحي الإنتاج على الاستمرار أو توقيف العمل وبالتالي فالجودة هي مهمة جدا في منتجات المؤسسة وهذا لخدمة المستهلك بالدرجة الأولى.

المطلب الثالث: المراقبة و دورها في تحسين الجودة و ما مدى تطبيقها في المؤسسة

#### • الرقابة الداخلية

تسهر المؤسسة على ضمان النوعية و الجودة في منتجاتها و ذلك من خلال مصلحة في المخبر تقوم بفحص عينات من المادة الأولية (بدرة الحليب و 26 و السمن الحيواني، و حليب البقر) لضمان نوعية المنتج لتستمر في فحص متواصل للمنتج من خلال عملية الإنتاج و يتمثل الفحص في مطابقة المنتج للمعايير و قابلية استهلاكه من طرف المستهلك و قياس الكمية التي يحتويها الكيس.

و تتم مراقبة نوعية المنتج بمروره على تحاليل مختلفة في المخبر و بمراقبة وقت التصنيع و نذكر تحليل المنتج و مراقبته في جزئين (الجزئين المذكورين في المطلب الثاني).

• الرقابة الخارجية: تتمثل المراقبة الخارجية في مراقبة قمع الغش لمديرية التجارة مصلحة الجودة و قمع الغش من خلال حضور فجائي لأعوان الرقابة التابعين لمديرية التجارة للمؤسسة و اخذ عينات و فحصها و مطابقتها مع المعايير الواجب العمل بها و هذا خصوصا في منتج الحليب المبستر.

المبحث الثالث: تقييم مؤسسة GIPLAIT ونظام الجودة الشاملة بها.

نتطرق لتقييم مؤسسة GIPLAIT ونظام الجودة الشاملة بها من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان

وتحديد نقاط القوة والضعف، واستنتاج أهم المشاكل والمقترحات.

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الإستبيان .

قمنا بتقديم أسئلة عامة متعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية موجه لفئة معينة من موظفي المؤسسة و تتمثل في استبيان يحتوي على المعلومات الشخصية و عن أسئلة عامة متعلقة بنظام الجودة ، و الميزة التنافسية، علما أنه تم توزيع 30 استبيان .

• أولا: المعلومات الشخصية: وهي الجنس، العمر والخبرة والمترجمة في الجداول التالية:

الجدول رقم(01-03): وصف عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان.

الجدول رقم(02-03): وصف عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار
أقل من 25 سنة	02
من 25 إلى 40 سنة	13
أكثر من 40 سنة	15

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الجدول رقم(03-03): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد
أقل من 05 سنوات	03
من 05 إلى 10 سنوات	11
أكثر من 10 سنوات	16

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

من خلال المؤهلات الشخصية للعينة محل الدراسة في المؤسسة نلاحظ أن هناك موظفين إناث وذكور أعمارهم من 25 سنة فأكثر، أما بالنسبة للخبرة فأغلبيتهم يمتلكون الخبرة وهذا في صالح الدراسة لأن الخبرة قد تزيد من معرفة أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم.

ثانياً: نظام الجودة على مستوى المؤسسة

- هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم المنتجات ؟

الجدول رقم ( 03-04):الرقابة في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة
نعم	25	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقوم بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين الخدمات فأغلب الموظفين مؤيدين لهذا بحيث بلغت نسبة المؤيدين 87.5%.

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

الجدول رقم ( 03-05):موارد البشرية

البيان	التكرار	النسبة
نعم	23	76,67%
لا	00	00%
نوعاً ما	07	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة وهذا بنسبة 87.5% من جل أفراد العاملين المستجوبين مقابل 12.5% غير موافقة على هذا .

- هل ترى أن تدريب العاملين وتكوينهم من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة ؟  
الجدول رقم ( 06-03):التدريب و التكوين ودورهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	البيان
%95	28	نعم
%2.5	01	لا
%2.5	01	نوعا ما
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

نرى أن 95 % من الأفراد العاملين بمؤسسة GIPLAIT مستغانم يؤيدون أن تدريب العاملين من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة، أي أن أغلبهم موافقون على هذا، مقابل نسبة قليلة جدا أجابوا بالرفض.

- هل العاملين راضيين بتطبيق الجودة في المؤسسة ؟

الجدول رقم ( 07-03 ):رضا العاملين بتطبيق الجودة

النسبة	التكرار	البيان
%60	18	نعم
%6.66	02	لا
%33.33	10	نوعا ما
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

من خلال الجدول يتبين أن 60 % من أفراد العينة راضيين بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة و من جهة أخرى 33.33 % من الأفراد أجابوا بتحفظ و نسبة قليلة من العاملين المستجوبين غير راضيين و القدرة نسبتهم 6.66 %.

- هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها ؟

الجدول رقم ( 08-03 ):إدارة الجودة الشاملة و تحقيق رضا العملاء

النسبة	التكرار	البيان
%90	26	نعم
%00	00	لا
%10	04	نوعا ما
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

من النتائج المتحصل عليها نرى أن 90% من الأفراد العاملين يؤيدون فكرة تطبيق الجودة الشاملة من طرف المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن في حين أن 10% من أفراد العينة الباقية أجابوا بنوع ما وهي نسبة قليلة .

- هل استحسن العاملين المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟

الجدول رقم ( 09-03):استحسان العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	البيان
66.66%	20	نعم
6.66%	02	لا
26.66%	08	نوعا ما
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن 66.66% من الأفراد العاملين المستجوبين استحسنوا المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة مقابل نسبة قليلة أجابت بنفي وتقدر بـ 6.66% أما 26.66% من أفراد العينة فقد كان رأيهم نوعا ما.

- ما هو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟

الجدول رقم ( 10-03): مؤشر جودة المنتجات

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

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

83.33% تمثل نسبة إجابات العمال بأن التصميم الجيد للمنتوج، الاستماع للزبائن وتلبية حاجياتهم هو المؤشر الذي يساهم في تحقيق جودة المنتجات.

- ما هو سبب الاهتمام بنظام الجودة

الجدول رقم ( 03-11): سبب الاهتمام بالجودة الشاملة

النسبة	التكرار	البيان
66.66%	20	تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة
33.33%	10	زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستهيبان

يرى 33.33% من العمال أن زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة هو سبب الاهتمام بالجودة الشاملة، أما 66.66% من العمال يرون أن تدعيم التناسق بين إدارات المؤسسة سبباً لاهتمام المؤسسة للجودة الشاملة.

- هل حصلت المؤسسة على شهادة الايزو؟

الجدول رقم (03-12): شهادة الايزو في المؤسسة

النسبة	التكرار	
00%	00	نعم
100%	30	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستهيبان

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها أن جميع أفراد العينة كانت إجابتهم "لا" أي 100% ان المؤسسة لم تحصل على شهادة الايزو.

- ماهو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو؟

الجدول رقم ( 03-13): معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو

النسبة	التكرار	
33.33	10	زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة
66.66	20	تحقيق الجودة الشاملة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستهيبان

نلاحظ من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها وجود اتجاه غالب الأفراد العينة حول معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو حيث أجاب 66.66% من الأفراد بأن المعنى هو تحقيق الجودة الشاملة، في حين أجاب 33.33% منهم أن المعنى هو زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة.

ثالثا: الميزة التنافسية

هل هناك منتجات منافسة؟

جدول (03-14): المنتجات المنافسة لمنتوج مؤسسة ملبنة الساحل.

النسبة	التكرار	البيان
93.33%	28	نعم
6.66%	2	لا
100%	30	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن للمؤسسة منتجات منافسة في السوق، خاصة منتجات -سايماكس- و- بلحرمي الحاج- حيث بلغت نسبة الاجماع ب 93.33%، ومنهم من يعتبرون أن لا توجد منتجات منافسة حسب رأيهم، وكانت نسبة هذا ب 6.66%.

• ما هو توقعك لتطور منتجات ملبنة الساحل في المستقبل.

جدول (03-15): التوقع لمنتجات ملبنة الساحل التطور في المستقبل.

النسبة	التكرار	البيان
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

50% من العمال أجابوا ب لا وهذا لرؤيتهم عدم إمكانية تطور منتجات ملبنة الساحل في المستقبل لوجود مؤسسات منافسة برزت مكانتها في السوق، بينما 50% أجابوا بنعم لأنهم يرون أن المؤسسة لها طاقة إنتاجية كبيرة وبالتالي إمكانية توسعها وتطورها في المستقبل لان الطلب على منتجات ملبنة الساحل متزايد.

• ما هو المعيار التي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

جدول(03-16): تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة الميزة التنافسية.

معيار	التكرار	النسبة
المنتوج	23	76.66%
السعر	4	13.33%
لا توجد	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة، إنطلاقاً من تفرغ الإستبيان

تبين نتائج الجدول أعلاه ومن خلال الإجابات إن الميزة التنافسية على أساس المنتج تحصلت على نسبة 76.66%، وعلى أساس السعر بنسبة 13.33%، ومنهم يعتبرونها لا توجد بنسبة 10%، وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بتقديم أفضل منتجات لزيائنها ولا تهتم بشكل كبير بالسعر في تحديد معايير الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة

من خلال الاستبانات الموزعة في المؤسسة والمقابلات الشخصية مع الموظفين ورؤساء الأقسام ، لاحظنا أن هناك نقاط قوة وضعف وهي كالتالي:

##### الفرع الأول: نقاط قوة المؤسسة

للمؤسسة نقاط قوة تتمثل فيما يلي:

- وجود نظام داخلي في المؤسسة
- المؤسسة تسعى إلى الحصول على شهادة iso بتحسين نوعية منتجاتها.
- تطور ملحوظ في رقم الأعمال من سنة لأخرى حسب جدول حساب النتائج.
- وجود رقابة على الموظفين من قبل أعوان الأمن عند الدخول والخروج وذلك لعدم الاختلاس والسرقة وخاصة على الشاحنات التي تنقل الحليب ومشتقاته.
- وفرة الحليب مما يؤدي إل إشباع حاجيات كل المستهلكين.
- تهدف المؤسسة دائماً إلى الحصول على الربح.
- قلة المنافسين (منافسين فقط على المستوى السوق المحلي).

- وجود موظفين يمتلكون الخبرة
- استخدام المؤسسة نظام الترقيم المسبق للسجلات
- سعر الحليب ثابت (25 دج) بما أنه مدعم من طرف الدولة و بالتالي فهو مطلوب في السوق و يلقي رواجاً بإعتبار السعر الأولي (14 دج).

تمتلك المؤسسة نقاط قوة تجعلها تكتسح السوق، فيجب عليها تعزيزها للمحافظة على مكانتها.

#### الفرع الثاني: نقاط ضعف المؤسسة

للمؤسسة نقاط ضعف تتمثل فيما يلي:

- قلة الإشهار
- عدم تغيير الهيكل التنظيمي، حيث نلاحظ غياب أقسام، نرى أنها مهمة كقسم التسويق والجودة.
- حضور لجنة فجائية من الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة للمراقبة الكلية للمؤسسة خاصة بالنسبة للمخبر للتأكد من الكمية التي يتم صنع الحليب بها إذ كانت مطابقة تماما للمعايير وفي حالة وجود أي نقصان فهذا يرغب المؤسسة على دفع عقوبة مالية.

يجب على المؤسسة معالجة نقاط الضعف و ذلك بوضع قسم الجودة والتسويق بموظفين ، و بالتالي يكون نظام الجودة فعال مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و يمكن أن تكون اقتراحات و أفكار عديدة تجعل المؤسسة تتطور و تزود إنتاجها و بالتالي تحقق الانتعاش لاقتصاد الجزائر.

#### المطلب الثالث: المشاكل وأهم المقترحات للحد منها

- المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة (GIPLAIT) من خلال الدراسة الميدانية و توصلنا إلى مجموعة منها:
  1. الموقع الجغرافي غير ظاهر للمركب.
  2. حجم المصنع لا يتناسب مع حجم الإنتاج.
  3. عدم توفر مختصين و مؤهلين في مجال الجودة
  4. عدم استعمال أدوات الرقابة على الجودة منها الإحصائية لدراسة السوق و طلبات الزبائن مما يؤدي الى فقدان بعض حصصها السوقية.
  5. عدم توفر أجهزة حديثة للمخبر و كذا المراكز الخاصة بالبحث و التطوير، هذا ما يصعب عملية التحليل.
  6. إتباع المؤسسة لطرق إنتاج كلاسيكي.
  7. التسيير المركزي و هذا ما تعاني منه معظم المؤسسات الحكومية.

#### • الحلول و أهم الاقتراحات للحد من هذه المشاكل

1. توفير مختصين و مؤهلين في الجودة و النوعية و ذلك عن طريق توظيف الجامعيين أو التكوين بالخارج.
2. اعتماد على دراسة السوق كضرورة و كنظام يرفض نفسه كحل لمواجهة المنافسة المرتقبة و تطوير المؤسسة في محيطها الجديد و المتمثل في اقتصاد السوق.

3. في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الحليب ومشتقاته يجب عليها الرفع من جودة منتجاتها و هذا باستعمال أساليب تسويقية حديثة.
4. العمل على الاعتماد على الوسائل والآلات ذات مستوى عالي وذلك لتحسن الجودة والنوعية.
5. تكوين ندوات وملتقيات وهذا للتوعية أكثر بالدور الفعال الذي تلعبه الجودة والرقابة عليها في المؤسسات الجزائرية.
6. تقديم مكافآت مالية (الترقية) وذلك لتحفيز العمال على تقديم المردودية أفضل.

## خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمت بإجرائها، مستعينة بذلك على ما تحصلت عليه من معلومات، حيث بدأت دراستنا بتقديم عام لمؤسسة ملبنة الساحل ومعرفة هيكلها التنظيمي ، ثم تطرقت الى واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، إذ لديها عدة مصادر تساهم في تعزيز القدرة التنافسية (موارد الملموسة، وغير ملموسة). فقدت حاولت من خلال الدراسة التحليلية التي قمت بها بتحليل معطيات الإستبيان وقد تبين ان هناك بعض الوسائل لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وكنتيجة لدراسة التي قمت بها ان مؤسسة ملبنة الساحل مدركة لأهمية الموارد البشرية في تحقيقها الميزة التنافسية وبقائها في السوق.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوعنا، تبين لنا أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة في الاقتصاد، لما لها من أثر على المؤسسات من حيث بقائها واستمرارها، الأمر الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، إذ تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو. وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في دور وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة فاهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الفعالية وذلك لضمان نجاحها وبقائها في السوق. كما أثبتت الدراسة النظرية أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو التميز والتفوق للمؤسسة الاقتصادية، كما أكدت لنا هذه الدراسة الميدانية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة GIPLAIT محدود وما زال في بدايته.

نتائج الدراسة:

لقد مكنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي

### • الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

1. صار هدف تقليل التكاليف وزيادة الربح هدفا ثانويا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
2. الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
3. الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
4. يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
5. تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر.
6. نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
7. إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.
8. للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية.

### • الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

1. تحتاج المؤسسة إلى هيكل تنظيمي جديد يضم قسم الجودة.
2. استخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة.
3. تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس الكمية وليس الجودة.
4. بالرغم من أن مؤسسة ليس لها شهادة الايزو، إلا أن هناك إقبال على منتجاتها.
5. إفتقار المؤسسة إلى ثقافة الجودة.

6. قلة شهرة العلامة أو المؤسسة على المستوى الوطني .

### آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع أثر غدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية نستنتج أن موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع خصب للكثير من البحوث يمكن اقتراح بعضها في مايلي:  
الجودة وأثرها على المنتج.  
أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. أحمد عثمان، كيف تجعل 1٪ من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء: عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات. المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة، 1998 .
2. اسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
4. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
5. داوي الشيخ ، إقتصاد المؤسسة ، مركز الطباعة الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
6. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
7. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 10011، 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 1995.
8. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، 2003.
9. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004.
10. صمويل عبود ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1982 .
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيح إدريس "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2، 2009.
12. عبد الرزاق بن حبيب : إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 .
13. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
14. عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الرؤية المستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
15. علي السلي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995.
16. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الطبعة الثالثة ، 2003 .
17. فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008.
18. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، عمان ، الشروق، 2006 .
19. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.

20. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2005.
21. محمد مرعي مرعي، " فن إدارة النشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريد ماك، دار الرضا للنشر، 1999.
22. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
23. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
24. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1994.
25. نبيل جواد : ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
26. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
27. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ، 2011.

#### المذكرات :

1. بوعمرية أسماء، بنو ريمة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لليسانس، جامعة البويرة، 2014.
2. سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية ، 2011.

#### مواقع الانترنت :

1. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/1203/7/Chapitre3.pdf>

## استبيان موجه لعمال مؤسسة

إن الغرض من استعمال هذا الاستبيان هو معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الموقع التنافسي للمؤسسة وهذا لإثراء الجانب التطبيقي من بحثنا" أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة . لذا نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة المقدمة، ونضمن لكم سرية آراءكم مع العلم أن هذه المعلومات لغرض الدراسة وليس إلا. ملاحظة: أجب بوضع علامة (+) في الخانة المناسبة.

• الجنس: ذكر  أنثى

• العمر: أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة

• الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانيا: نظام الجودة على مستوى المؤسسة

• هل تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر لتحسين تقديم المنتجات ؟

نعم  لا

• هل تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للحصول على الجودة الشاملة ؟

نعم  لا  نوعا ما

- هل ترى أن تدريب العاملين وتكوينهم من إحدى العمليات التي تؤدي إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة؟

نعم  لا  نوعا ما

- هل العاملون راضين بتطبيق الجودة في المؤسسة؟

نعم  لا  نوعا ما

- هل تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها؟

نعم  لا  نوعا ما

- هل استحسن العاملون المعايير الجديدة لتقييم أدائهم في إطار تطبيق الجودة الشاملة؟

نعم  لا  نوعا ما

- ما هو أحسن مؤشر لجودة المنتجات؟

المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج

التصميم الجيد وتلبية حاجيات الزبائن

- ما هو سبب الاهتمام بنظام الجودة؟

زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة

تدعيم التناسق بين الإدارات

- هل حصلت المؤسسة على شهادة الأيزو؟

نعم  لا

• ماهو معنى حصول المؤسسة على شهادة الايزو؟

تحقيق الجودة الشاملة

زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة

• هل هناك منتجات منافسة؟

نعم

• ما هو توقعك لتطور منتجات ملبنة الساحل في المستقبل.

نعم

• ما هو المعيار التي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

لا توجد

السعر

المنتج

المخلص

## الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن للجودة الشاملة أهمية قصوى للاقتصاد المعاصر لما لها أثر على المؤسسة وبقائها ، إذ وجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الانتاجية و تعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وفي هذا الصدد يقول ديمينج " : ترتفع انتاجية المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها " .

لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية و أيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول إلى منتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو .

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المؤسسة الإقتصادية.

## - ملخص باللغة الفرنسية :

Cette étude thématique vise à souligner que la qualité globale de l'importance primordiale de l'économie contemporaine en raison de son impact sur l'institution et sa survie, de même que l'intérêt des institutions algériennes dans la qualité globale qui permettra d'améliorer la productivité et d'améliorer la compétitivité sur les marchés locaux et internationaux, et à cet égard, dit Deming « : la productivité de l'entreprise augmente si la qualité est améliorée " .

Par conséquent, la qualité globale est considérée comme l'une des façons d'aider à créer un avantage concurrentiel et a également approuvé dans toutes les activités de la méthode Foundation afin d'accéder à leurs produits et services au niveau de l'acceptation mondiale et donc d'obtenir le certificat international de conformité ISO.

**Mots clés :** la qualité, gestion de la qualité totale, avantage concurrentiel, institution économique .

## ملخص باللغة الإنجليزية :

The objective of this study is to emphasize that TQM is of utmost importance to the contemporary economy because it has an impact on the institution and its survival. The Algerian institutions must pay attention to the overall quality that will improve productivity and enhance competitiveness in local and international markets. The productivity of the institution increases if its quality improves.

"

Therefore, total quality is one of the ways to help create competitive advantage and also the method adopted in all activities of the institution in order to access its products and services to the level of universal acceptance and thus obtain the international certificate of conformity ISO.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Competitive Advantage, Economic Corporation.