

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال المشاريع

الموضوع:

أثر تطبيق نظام الجودة على تنافسية المشروع
-دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر-

تحت إشراف الأستاذ:
زرقة رؤوف

من إعداد الطالبين:
- سوداني ماجد
- خطاطبة أحمد أمين

السنة الجامعية: 2014-2015

شكر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم و به نستعين،
الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا و
بلوغ غايتنا لانجاز هذا العمل
المتواضع، قال عز وجل: ﴿... وقل ربي أوزعني أن أشكر
نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك
في عبادك الصالحين﴾

سورة النمل الآية 19.

نتقدم بعميق الشكر و خالص
التقدير إلى المشرف والموجه
والأستاذ الكريم

" زرفة رؤوف "

على صبره معنا طيلة هذا البحث
فكان خير دليل ومنبر لنا في هذا
الطريق كما نتقدم بالشكر إلى
الذين أفادونا بمعلومات قيمة
أثناء إنجاز هذه المذكرة .

كما يسعدنا التقدم بجزيل الشكر
إلى كل أستاذ درسنا على يده طيلة
هذه المسيرة وكذا الطلبة الذين
قدموا لنا يد المساعدة .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب
أو من بعيد ولو بكلمة طيبة .

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات
وأطيب الأمنيات .

قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة	1
15	عناصر الاختلاف بين منظمة الجودة الشاملة والمنظمة التقليدية	2
21	فكرة النظام المفتوح في الإدارة	3
24	إدارة الجودة كنظام مفتوح	4
27	المخطط العام لأسلوب السبب و الأثر	5
35	العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	6
51	مصادر الحصول على المزايا التنافسية	7
54	المتغيرات المؤثرة على تكلفة الوحدة والسعر	8
56	الميزة التنافسية القائمة على التمييز	9
64	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	10
71	إدارة الجودة الشاملة طريق التميز	11
72	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	13
95	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
95	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
96	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف	17
97	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	18
98	نتائج إجابات أفراد العينة حول اهتمامات المؤسسة بالجودة	19
101	نتائج إجابات أفراد العينة حول دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة	20
104	نتائج إجابات أفراد العينة حول رأي الزبائن في منتجات المؤسسة	21
107	اختبار الفرضية الأولى	22
107	اختبار الفرضية الثانية	23
108	اختبار الفرضية الثالثة	24

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	تشكرات
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
	المقدمة العامة
أ	تمهيد
أ	الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	أسباب اختيار الموضوع
ب	أهمية الموضوع
ج	أهداف الموضوع
ج	منهجية الدراسة
ج	هيكل الدراسة
39-1	الفصل الأول: نظام الجودة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
8	المطلب الثاني: مفهوم الجودة و أبعادها
11	المطلب الثالث: وظائف إدارة الجودة و خصائصها
14	المبحث الثاني: ماهية نظام الجودة
14	المطلب الأول: مكونات نظام الجودة
18	المطلب الثاني: تسيير الجودة
21	المطلب الثالث: مراحل تطبيق نظام الجودة
25	المبحث الثالث: أساليب إدارة الجودة
25	المطلب الأول: حلقات الجودة
29	المطلب الثاني: المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)
33	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
36	المطلب الرابع: سيجما ستة
39	خلاصة الفصل
74-40	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: التنافسية (المفهوم، الأهمية و الأنواع)
45	المطلب الثاني: الميزة التنافسية (المفهوم، الأهمية، الأنواع و المصادر)
49	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

51	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: مصادر الحصول على المزايا التنافسية
55	المطلب الثاني: مراحل بناء الميزة التنافسية
58	المطلب الثالث: معوقات اكتساب الميزة التنافسية و كيفية تطويرها
61	المبحث الثالث: العلاقة بين نظام الجودة و التنافسية
61	المطلب الأول: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا الزبون
69	المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
74	خلاصة الفصل
109-75	الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة على الميزة التنافسية لمطاحن مؤسسة عمر بن عمر
76	تمهيد
77	المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
77	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
80	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
84	المطلب الثالث: أهداف و طبيعة نشاط المؤسسة
86	المبحث الثاني: دراسة و تحليل نظام إدارة الجودة بالمؤسسة
86	المطلب الأول: الدليل الإرشادي للجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
92	المطلب الثاني: سياسة الجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
94	المطلب الثالث: أهداف نظام إدارة الجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
95	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي لمؤسسة عمر بن عمر
95	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية
97	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة
107	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
109	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
114	قائمة المراجع
	الملاحق

تمهيد

في ظل التغيرات العالمية شهدت السنوات الماضية توجهات نحو إحداث تغييرات سياسية واقتصادية جوهرية التي مست معظم الجوانب من أهمها المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على مواجهة هذه التحديات ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وذلك من خلال الاهتمام بمصطلح إدارة الجودة التي أصبحت الوظيفة الأولى والأساسية لأي مؤسسة إذ تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية التي تحقق له البقاء والاستمرارية إن هذا جعلها بمثابة سلاح استراتيجي تنتهجه المؤسسة.

الشيء الذي أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات والخدمات لفرض إرضاء الزبائن، وفي نفس الوقت اعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة، إن هذا جعل إدارة الجودة تكتسي أهمية أكبر من قبل، ليس فقط على مستوى المنظمة كوظيفة من وظائفها، ولكن ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير "الإيزو".

كما أدى الاهتمام المتزايد بالجودة وبالنتائج التي تحققها إدارة الجودة إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية والغير متكاملة، أي أن التركيز على جودة عنصر أو مرحلة من عناصر أو مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب والأمثل من الجودة في المخرجات، والذي تسعى المنظمة بلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز والتفوق التنافسي.

الإشكالية:

في ظل حدة التنافس والتحديات الكبيرة، التي تواجه المؤسسات الاقتصادية أصبح خلق وتدعيم الميزة التنافسية هدفا أساسيا لها لاحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، وذلك من خلال انتهاجه لإدارة الجودة في مواجهة هذه التحديات.

ومن هذا المنظور تبرز إشكالية مذكرتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير تطبيق نظام الجودة على تنافسية المشروع؟

وضمن هذا التساؤل الرئيسي تدرج أسئلة فرعية في مقدمتها:

- ما المقصود بإدارة الجودة و ماهي أهميتها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي مراحل بنائها؟
- ما العلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية؟
- ما مدى قدرة مؤسسة عمر بن عمر على تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الجودة؟

فرضيات الدراسة:



على ضوء صياغة الإشكالية و تحديد أسئلتها حول موضوع البحث وسعياً لتحقيق أهدافه تم اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تمكن إدارة الجودة من اكتساب ميزة تنافسية
- الفرضية الثانية: تعد الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات
- الفرضية الثالثة: يمكن للمؤسسة محل الدراسة استخدام إدارة الجودة كسلاح وآلية لبناء الميزة التنافسية لها.

أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب أو الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع نلخصها في النقاط التالية:

- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص.
- التأكيد على أهمية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة.
- رغبتنا في الاطلاع والبحث في مجال الجودة، خاصة دورها في اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسات.
- توضيح دور إدارة الجودة في تدعيم ميزة تنافسية في المؤسسات.

أهمية الموضوع:

- كون الموضوع مهم في الوقت الحاضر فهو عبارة على تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسة على إدارة الجودة لكسبها للميزة التنافسية.
- توضيح العلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية.
- توضيح دور إدارة الجودة في تدعيم الميزة التنافسية.

أهداف الموضوع: تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إزالة الغموض عن مصطلحي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددين الأبعاد.
- التأكيد على أهمية إدارة الجودة وبناء الميزة التنافسية في المؤسسات.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.
- تبيان أن إدارة الجودة هي القوة الدافعة لتدعيم ميزة تنافسية المؤسسات والتي من شأنها أن تحقق رضا العميل وتكسب ولائه.
- إبراز العلاقة الناتجة بين إدارة الجودة ومختلف التحديات الراهنة ومن أهمها تنافسية المؤسسات.

منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة واختيار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة.

هيكل الدراسة:

بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على التساؤلات واختيار مدى صحة فرضيات البحث تضمن المحتوى ما يلي:

الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى: ماهية الجودة، ماهية نظام الجودة، أساليب إدارة الجودة.

الفصل الثاني: سنعرض فيه: ماهية الميزة التنافسية، بناء الميزة التنافسية، العلاقة بين نظام الجودة و التنافسية.

الفصل الثالث: سنقدم فيه نظرة عامة حول مؤسسة عمر بن عمر بالتطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص به بالإضافة إلى توزيع استثمارات على أفراد المؤسسة ودراسة النتائج المتوصل إليها.

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

و كذلك تمثل من أهم المتغيرات التي تسعى إليها المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم لأن إسعاد وإرضاء الزبون من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة ربحيتها ويعزز مركزها التنافس وضمان بقاءها واستمرارها في الأسواق المحلية كما تساهم الجودة في منح فرصة للمؤسسات للدخول إلى الأسواق العالمية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

لقد بدأ ظهور مفهوم الجودة في نهاية القرن التاسع عشر، حيث بدأت كعملية تفتيش وإعادة تأهيل المنتجات الغير مقبولة من المستهلكين، وقد تطورت طرق مراقبة الجودة مع بداية العشرينات أو مع تطور الإنتاج الصناعي وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية حيث ظهرت كافة الصناعات مثل: الحاسوب والطائرات والتلفاز...إلخ.

لقد تقدم مفهوم الجودة حتى أصبحت هناك ما يعرف بالمراقبة باستعمال الإحصاءات والمراقبة عن طريق فحص العينات، حيث تم فحص جزء من الكميات المنتجة ليتم اتخاذ القرار بقبول أو رفض كل المنتج بناءً على المراقبة أو الفحوص التي يتم إجراؤها على العينة، لقد كان هذا التطور له الأثر الكبير على تخفيض قيمة التكاليف⁽¹⁾.

شهدت الجودة في السابق طرقاً مذهلة وذلك أثناء الحرب العالمية الثانية بفضل الصناعات الحربية في كل من ألمانيا وأميركا التي طبقت هذه الطرق بشكل واسع فظهرت طريقة الجداول لمساعدة المسؤولين عن تحديد معايير ومقاييس المراقبة المناسبة لكل مشكلة من مشاكل الجودة.

وبعد الحرب العالمية الثانية أي في بداية الخمسينات تحديداً توجه الاهتمام إلى طرق تمثلت بما يسمى الجودة والتي يتعدى مجالها المراقبة حيث كانت تركز على العديد من المعايير مثل⁽²⁾:

- تصميم المنتج
- عملية الدعم الفني
- طريقة استعمال المنتج
- اتخاذ القرارات
- عمليات التنظيم والتنسيق و المراقبة
- المزودين
- المواصفات
- المطابقة للمنتج
- الاعتماد أو الاعتراف

بقيت معايير الجودة من النشاطات الرئيسية للمنتج في نهاية عام 1960م حيث بدأ ظهور التسويق المبني على إرضاء الزبون كوسيلة لإرضاء الزبون وبقاء ولاءه لمنتج أو سلعة معينة

(1) خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 29.

(2) نفس المرجع، ص 30.

الفصل الأول: نظام الجودة

لمنظمة ما، وهذه كانت بداية توسيع مفهوم الجودة ليتعدى المنتجات ليصل إلى الخدمات المرافقة لصناعة المنتج وتسويقه إلى المستهلكين.

وقد برع بذلك اليابانيون حيث عملوا على مزج الأفكار الأمريكية مع الأفكار اليابانية الخاصة بالجودة، بحيث أصبحت الجودة بالنسبة لليابان هي عملية رضا الزبون الشامل، أي أن الجودة أصبحت تعني أنه لا يوجد خطأ واحد بالمنظمة أو ما يسمى بالصفير خطأ⁽¹⁾

والجدول التالي يلخص مراحل تطور الجودة والتي سميت بالأجيال الخمسة التي مر بها تطور الجودة ومفهومها وهي:

الجدول رقم (1) الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة

الأجيال الخمسة لنظم ضمان الجودة			
النوعية في النصف الأخير من القرن 20	الهدف	السؤال الأساسي	الموضوع
المرحلة الحرفية	إنتاج منتجات تلبي الرغبات لفترة أطول	هل يكون المنتج مقبولاً؟	رضا للحرفي رضا للمقاول
المرحلة الأولى (من 1940 إلى يومنا) التفتيش	إنتاج وتوزيع كل المنتجات التي تلبي حاجة اجتماعية	هل المنتج عملي؟	معرفة العيوب تكلفة إنتاج منخفضة تجديد المنتجات
المرحلة الثانية (1950 إلى يومنا)	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج،	هل تكلفة التصحيح أقل من تكلفة العيوب	تصحيح العيوب مراقبة العملية

⁽¹⁾ Cattan Michael. Maitrise les processus de l'entreprise: guide opérationnel. Les édition d'organisation. Paris. 2000. P 15.

الفصل الأول: نظام الجودة

الإنتاجية تسوية المشاكل التقنية	أو الأخطاء؟	التفتيش، الإخبار الخدمة والضمان	مراقبة النوعية
جودة رفيعة ونجاعة فوق كل اعتبار	هل يمكن بلوغ أهداف الجودة	بلوغ مقاييس الجودة	المرحلة الثالثة (1960 إلى يومنا) النوعية والملاءة
المعرفة المسبقة للعيوب حماية المستهلك المشاركة وإثراء العمل	ابتكار واستعمال المنتجات هل يدر ربحا صافيا على المجتمع؟	خلق منتجات وتسيير فنون إنتاج آخذين بعين الاعتبار أثرها على المحيط والمجتمع	المرحلة الرابعة (1970 إلى يومنا) ضمان المستهلك
حماية الطاقة التنبؤ بالأخطار الصناعية تتمية الاتصال الموجه إلى الرفع من ثقة الجمهور	هل يمكن أن تحصل المؤسسة على ثقة المستهلكين يرفع فترة حياة المنتجات وخفض استهلاك الموارد الطبيعية؟	تقليل أخطار المنتجات الرفع من فترة منفعة المنتوج تخفيض التكاليف والتضخم	المرحلة الخامسة (1980 فما فوق) المشاركة الدولية المسؤولية القانونية

المصدر: خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

من الجدول السابق نلاحظ أن تطور الجودة ومفهوم الجودة الشاملة قد مر في خمسة أجيال على النحو التالي⁽¹⁾:

الجيل الأول: مقارنة مخرجات الإنتاج لمتطلبات المستهلكين (1920-1940): في هذه المرحلة تم التركيز على فحص مستوى جودة المخرجات بعد اكتمالها دون النظر إلى أجزاء النظام الأخرى أو مراحل التصنيع التي مرت بها، فهي خارج عملية الفحص، والعملية تهدف إلى كشف العيوب في المنتجات وليس منع حدوثها.

ويقوم المهندسون والمختصون بتحديد المواصفات التي يعتقدون أنها تلبي احتياجات المستهلك وليس على أساس الاحتياج الفعلي للمستهلك، وتتم عملية الفحص للمنتجات باستخدام أجهزة التفتيش والاختبارات العملية لكامل المنتجات.

الجيل الثاني: تحقيق العمل الصحيح من البداية (1940-1960):

⁽¹⁾ Cattan Michael. Op. cit. pp 17- 18.

الفصل الأول: نظام الجودة

وفي هذه المرحلة والتي ركزت على خفض نسبة العيوب أو الأعطال في المنتجات بشكل كبير وذلك من خلال عملية تطبيق الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، ومن أهم هذه الأساليب:

العينات الاجتماعية

عينات القبول

الرقابة على العملية

تحليل التباين

الجيل الثالث: إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح (1960-1970):

إذا تبدأ الرقابة على الجودة من عملية تصميم المنتج إلى أن تصل إلى المستخدمين، معتمدة في ذلك على العديد من الدراسات والمهام أو النشاطات والتي تشمل:

- دراسة تكلفة الجودة
- الرقابة الكلية
- قياس درجة الاعتمادية لأجزاء المنتج
- العيوب الصفرية للمنتج (صفر خطأ) أو ما أصبح يعرف بتوكيد أو ضمان الجودة.

الجيل الرابع: حماية المستخدمين (1970-1980):

حيث تم التركيز بشكل كبير في هذه المرحلة على حماية المستهلك وعملية المشاركة في جعل العمل أكثر جودة ومطابقا للمعايير والمقاييس الدولية من أجل العمل على إنتاج المنتجات التي يكون ضررها معدوما للمستخدم، حيث أصبحت المنتجات تراعي معايير السلامة، أخذين بعين الاعتبار أثرها على المجتمع المحيط، وقد أدى هذا إلى ظهور المرحلة التالية من ظهور مفهوم الجودة والتي استدعت مشاركة كافة أقسام الشركة في برنامج الجودة.

الجيل الخامس: تحسين القدرة التنافسية (1980-الآن):

إذ لم يعد الأمر مجرد تقديم المنتج أو الخدمة بل تعداه إلى النوعية التي تلبي رغبة المستهلك بتميز العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والدفع بجهود العاملين نحو رغبات المستخدمين، والتحسين المستمر في الأداء، ومن هنا ظهر مفهوم إداري جديد لتحقيق هذه المبادئ أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تغيير جذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة تغيير بدلا عن أن تكون أداة رقابة.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأبعادها:

أولاً: مفهوم الجودة:

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة وندناول في أدناه أهم التعاريف:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EDQC) الجودة بأنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"⁽¹⁾
- عرف (juran) الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات⁽²⁾
- عرف (feigenbaum) الجودة بأنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"⁽³⁾
- عرف (crosby) الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة⁽⁴⁾
- أما المهندس الياباني (taguchi) فقد عرف الجودة بأنها "تعتبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.⁽⁵⁾
- فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييم (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها⁽⁶⁾

نلاحظ بأن الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9000 عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا، وبذلك تكون منظمة ISO قد

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 31.

(2) محمد بن علي الغامدي، www.saaid.net/aldawah/151.htm، 2015.02.05، على الساعة 19:00.

(3) زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 32.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 15.

(5) إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

(6) محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، مصر، 1995، ص 27.

استوعبت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد فيها عدا المدخل المجتمعي الذي طرحه (Taguchi) الذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 محاولة جادة لاستيعابه.

من المفاهيم السابقة للجودة يتضح الاختلاف الواضح في تعريف الجودة مما يتطلب من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة، بمعنى ضرورة أن تقوم الشركة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجبا بين القيمة والكلفة بحده الأقصى.

ثانيا: أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا يبين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

1. أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي: (1)

- أ. الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- ب. الهيئة/ المظهر: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها
- ج. الاعتمادية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.
- د. المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- هـ. المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.
- و. القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.
- ز. الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده
- ح. الجودة المدركة: المنفعة المتحققة للزبون.

2. أبعاد جودة الخدمة: وتتمثل في (2):

- أ. الوقت: كم ينتظر المستهلك
- ب. دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد
- ج. الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل
- د. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة والبيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21.

(2) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

-
- ه. التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون
و. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة
ز. الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة
ح. الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

1) وظائف إدارة الجودة:

تلعب إدارة الجودة دوراً أساسياً في ترصين فاعليته وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية، ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة بما يلي⁽¹⁾:

1. في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصاً بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعنية، والجودة بهذا الشأن تعتبر السلاح التنافسي الذي ينبغي أن يقترن بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار في نشاطات الأعمال الجارية.
2. تساهم الجودة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:
 - أ. تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء
 - ب. نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة
 - ج. تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها
 - خ. زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين أو المرتقبين.
4. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكانياتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي.
5. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في كل من اليابان وألمانيا حيث تم اعتماد صور مختلفة في هذا الميدان، منها:
 - أ. التنسيق في مجالات الأعمال المختلفة
 - ب. البرامج التطويرية والتدريبية في مجالات النوعية
 - ج. القيام بتشجيع العاملين في ممارسة حق التصرف واتخاذ القرار في المجالات المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير النوعية.
 - د. التركيز على القيادة وأهميتها في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية.
 - هـ. التأكيد على أهمية العمل الجماعي.
6. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية (الوطنية) أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمطالبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعليته والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة لكي تتسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين.

(1) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص ص 37-39.

7. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية على حد سواء.
8. التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج، حيث أن متابعة الأداء وتشخيص الانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل ايجابية في ترصين دور إدارة الجودة وتحقيق أهدافها.
9. استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص خرائط المراقبة ومخططات السبب/ النتيجة، وكذلك تحليل باريتو وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف.

(2) خصائص إدارة الجودة:

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي (1):

1. أن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:
 - أ. اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
 - ب. كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
 - ج. الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
- وهذا يعني أن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.
2. أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.
 3. أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.
 4. أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية، وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء.
 5. أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

(1) نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 139.

6. أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.

ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين:

1. أهمية الجانب الإستراتيجي في إدارة الجودة.
2. أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

المبحث الثاني: ماهية نظام الجودة

المطلب الأول: مكونات نظام الجودة:

يمكن استنباط بعض الأجزاء المكونة لنظام الجودة هي:

(1) الإدارة الشاملة للجودة:

وهذا يتم من خلال تركيز المؤسسة بجميع أعضائها على الجودة لتحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق جميع الأهداف الإدارية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يسهم في تحقيق متطلبات المجتمع الذي تعيش فيه، وهذا لن يتم إلا من خلال وجود قيادة قوية ومثابرة تؤمن بهذه الفلسفة وتعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الفلسفة، وتدريب أفراد المؤسسة على مضامينها، وعلى أساس ما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة بكل ما تمثله، أنها تمثل في جوهرها ثقافة تنظيمية جديدة عما سبقها وثورة فكرية ميزتها عن التوجهات التقليدية بحيث يمكننا القول أن هناك أوجه تباين بارزة بين المنظمات التقليدية ومنظمة الجودة الشاملة⁽¹⁾ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): عناصر الاختلاف بين منظمة الجودة الشاملة والمنظمة التقليدية

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	منظمات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجودة	مسطح/ مرن وأقل تعقيدا / أفقي/ شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها

(1) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 45.

الجميع		
طويلة الأجل/ تبنى على الحقائق	قصيرة الأجل/ تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	القرارات
مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	التأكيد على الأخطاء
الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات	الرقابة اللصقية والتركيز على السلبيات	نوع الرقابة
فرق العمل	عن طريق المدراء	حل المشاكل
التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام	التخطيط، التوظيف، الرقابة	دور المدراء
يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين	يحكمها التواكل والسيطرة	علاقة الرئيس بالمرؤوسين
نظرة الميسر والمدراء والمعلم	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المرؤوسين للرئيس
تقع على عاتق جميع العاملين	عناصر فردية	المسؤولية
عناصر استثمار	عناصر كلفة	النظرة لعناصر العمل والتدريب
تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات	حفظ البيانات التاريخية	مجالات الاهتمام
أساليب العمل الجماعية	أساليب العمل الفردية	أسلوب العمل

المصدر: نزار عبد المجيد البر واري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص

151.

(2) سياسة الجودة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأهداف والتوجهات التي ترسمها المؤسسة فيما يتعلق بالجودة بناء على توجهات الإدارة العليا، وتشكل سياسة الجودة أحد العناصر الأساسية للخطة المؤسسية التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة، فمن الضروري تشكيل صورة للجودة، تكون

محددة ومعرفة بدقة داخل المؤسسة وخارجها، وهذه السياسة تتعلق على الخصوص بسلوك الجودة⁽¹⁾.

أ. **السلوك إزاء الموردين:** وهو تحديد مستوى الجودة المطلوبة للحصول في النهاية على الجودة المفروضة من قبل الزبائن، وتتعاون المؤسسة معهم (الموردين) على الخصوص للحصول على تنظيم جودة ملائمة وإعطاء صورة واضحة بخصوص متطلبات ميدان الجودة، والمعالم الكبيرة لهذه الصورة منها:

- تحديد أوصاف الجودة وتقييمها بإنصاف

- مساعدة الموردين على بناء تنظيمهم الخاص بالجودة

ب. **السلوك إزاء الزبائن:** يتمحور في النقاط التالية:

- إذا كنا نعطي لزبائننا صورة جودة عالية مقارنة بجودة المنافسين

- الحصول على هذه النتيجة أي الثقة بتكلفة معقولة

- يجب أن تعطى للزبائن حرية الدخول في تنظيم الجودة

- التعاون معهم في تحديد خصائص خدمتنا وخاصة ظروف الاستلام

- يجب أن نتأكد أننا نتكلم بنفس اللغة التي يتكلمون بها ويفهمونها.

- نتأكد من أنهم يشيرون صراحة إلى جودتنا (جيدة/ سيئة) وتحديد ما مقارنة مع

المنافسين لمساعدتنا على توجيه جهودنا

- يجب أن نضمن معهم اتصالا دائما فيما يخص الجودة، وتسهيل الحوار وتحديد

المصالح التي تكون مكلفة بمخاطبتهم بدقة

- إظهار الصرامة المرغوب فيها عند تطبيق الإجراءات القانونية وهذا لا يستلزم

مستوى جيد من الجودة فقط بل يتطلب توفير تنظيم خاص يسمح بإعطائهم ثقة حول

جودة الموافقة للحصول على السلعة

ج. **داخل المؤسسة:** وظيفة الجودة مرتبطة بالمديرية العامة وهي تنشط لتحقيق الجودة

المطلوبة وتتدخل في كل المراحل والمستويات، كالدراسة، الإنتاج، التفشيح، وما بعد البيع،

وتعمل على:

- تقييم وتحديد مختلف التكاليف المدفوعة للحصول على الجودة المطلوبة.

- تشارك وتتعاون مع باقي المصالح لإنتاج الجودة المشار إليها من قبل الأهداف

الخاصة بهذا الميدان (التخصص) وإعلامهم بتصورات النتائج المحصل عليها.

كل هذا يساهم في بروز تنظيمات جودة خارجية (خارج المؤسسة) إذ تشارك إيجابيا في

أعمال التنظيمات الرسمية لترقية الجودة وهي تمثل جمعيات ومعاهد متخصصة في الجودة.

(1) عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، صص 246-248.

(3) تخطيط الجودة:

وهي عبارة الأنشطة الرئيسية التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة من خلال تمييز خصائص الجودة وتصنيفها ووزنها كذلك تحديد أغراض ومتطلبات الجودة ويدخل ضمنها أيضا التخطيط الإداري والتشغيل الذي يشمل تحضير تطبيق نظام الجودة وتنظيمه وجدولته وكذلك تحضير خطط الجودة ووضع الشروط الخاصة بتحسين الجودة⁽¹⁾.

(4) مراقبة الجودة:

وهي عبارة عن مجموع من الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى مراقبة العملية والحد من أسباب الأداء غير المرضي في جميع مراحلها من أجل الوصول إلى فعالية عالية في الأداء والإنتاج⁽²⁾.

(5) تأكيد الجودة:

مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة إلى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطى تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة، وخارجيا يعطى الثقة للعملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة⁽³⁾.

(6) تحسين الجودة:

وهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من المؤسسة وزبائنها. إن المبادئ التي يقوم عليها تحسين الجودة لأي منتج أو خدمة في أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة عملها يجب أن يعتمد الآتي⁽⁴⁾:

- أ. طبيعة الإدارة العليا وإيمانها بالارتقاء بجودة عملها
- ب. تشجيع القيم والاتجاهات والممارسات داخل المنظمة لتحسين الجودة
- ت. تحديد دقيق وموثق للأهداف العامة والمرحلية للارتقاء بالجودة
- ث. تشجيع وخلق علاقات مبرمجة ومتينة بين العاملين كافة في المنظمة بروحية الفريق الواحد
- ج. تشجيع وتنمية وتحفيز النجاحات التي يحققها العاملون في المنظمة
- ح. استمرار التعليم والتعلم والتدريب لكل الأيدي العاملة في المنظمة.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 43.

(2) Gogue Jean- Marie، **management de la qualité**، édition economica، 3eme édition، paris، p10.

(3) كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 71.

(4) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الثاني: تسيير الجودة:

وهو أن تضع المؤسسة تنظيماً قادراً على الاستجابة لسياسة الجودة مع أقل تغيير ممكن في التنظيم الحالي، والتدقيق في القواعد التي تقودها إلى صراحة أكثر في تنفيذ مهام كل واحد، ولضمان تسيير ناجح للجودة يتم التعريف بمكانتها في المؤسسة على كل المستويات، كما نعني بذلك أيضاً(1):

- تطبيق سياسة الجودة المسطرة من قبل المديرية العامة
- البحث عن العيوب وتحليلها
- معرفة أسباب العجز
- اقتراح أعمال إصلاحية، والسهر على وضعها في مكانها المناسب
- إبراز تطور الجودة وتحديد مستوياتها
- تقدير الجودة
- اعتماد سياسة محكمة للتكوين والتحفيز

ويعتمد القائمون على تسيير الجودة على مفهومين أساسيين هما:

المفهوم الأول: بناء الجودة: ويعني "وضع قيد تنفيذ مجمل ما يمكن من التحكم في كل ما هو ضروري من تنظيم الوسائل والمناهج حتى يلبي المنتج أو الخدمة الحاجة المنتظرة منه".

ويكون بناء الجودة عبر عدة مراحل يمكن بلورتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية(2):

1. ما السبب من وجود المنظمة، وما هو الغرض من إنشائها؟ (الرسالة)
2. كيف ستكون صورة المنظمة في المستقبل، أي ماذا تريد أن تكون؟ (الرؤية المستقبلية)
3. ما الذي تؤمن به المنظمة، وماذا تريد المنظمة أن يلتزم به الجميع؟ (القيم)
4. ما هي الإرشادات العامة التي ستساعد بها الإدارة الأفراد في المنظمة على الالتزام بالصورة التي ينبغي أن تقدم بها سلعتها أو خدماتها للعملاء؟ (السياسات).
5. ما هي الإنجازات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة؟ (الأهداف العامة والتفصيلية)
6. كيف ستتحرك المنظمة تجاه الصورة المستقبلية وتحقق أهدافها العامة والتفصيلية؟ (أسلوب ومناهج العمل)

تمثل الإجابات عن الأسئلة الثلاثة الأولى الأركان الرئيسية للإطار العام اللازم لعمليات الجودة فالسؤال الأول (الرسالة) يحدد سبب وجود المنظمة.

والسؤال الثاني (الرؤية المستقبلية) يجيب عن ما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل.

والسؤال الثالث (القيم) يحدد كيفية العمل في هذا الإطار.

(1) عاشور مزريق، محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2) ربحي الجبيلي، الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الأردن، 2004، ص 10.

أما إجابات الأسئلة الثلاثة اللاحقة فإنها تملأ الفراغات ما بين هذه الأركان الثلاثة الرئيسية

المفهوم الثاني: ضمان الجودة: ويعرف على أنه "نظام من الوثائق، والإجراءات المسطرة والمكتوبة المتبعة لإثبات وإظهار بأن مستوى الجودة المطلوب يمكن أن يكون مضمونها على مستوى المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب إدراك قدرات الجودة الضرورية لمستوى خدمة معينة والمحافظة عليها، والتأقلم مع تطور البيئة التنافسية باعتماد تسيير ناجح للجودة، ومن المبادئ الأساسية لضمان حسن تسيير الجودة نذكر⁽¹⁾:

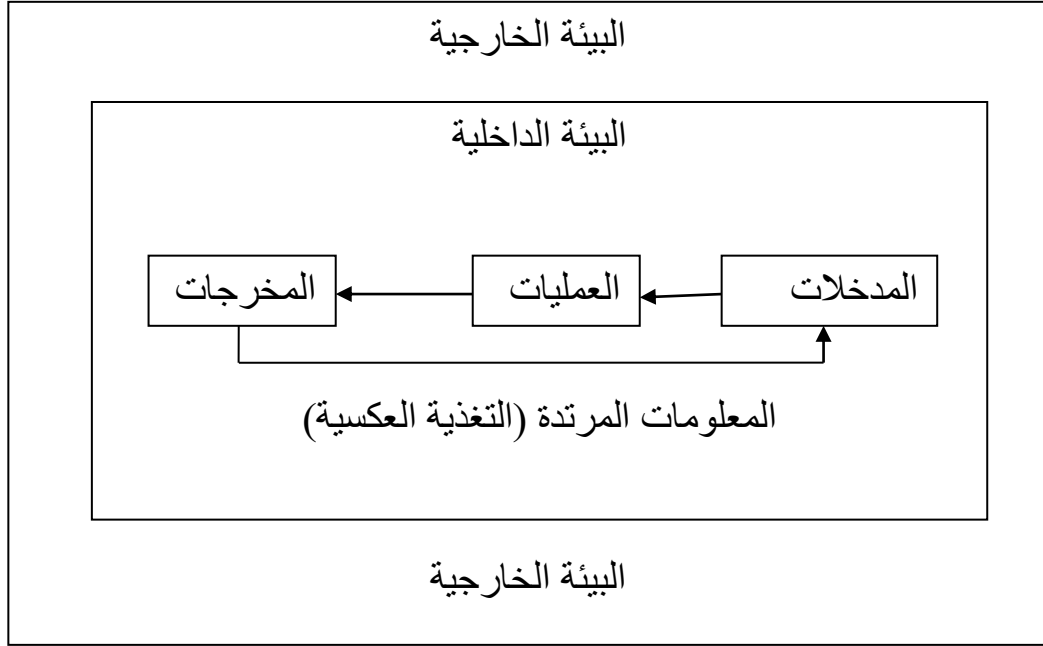
- ضرورة التحام كل العمال والوظائف، على كل المستويات حول حركة ونشاط الجودة وتثقيفهم عليها بإشراكهم في أفواج عمل كأفواج تحسين الجودة، وحلقات الجودة.
- قياس الجودة باقتناء المعلومات من الزبائن، الموردين، المنافسين، المنتجات البديلة، المنظومة المالية والمنظومة القانونية.
- البحث عن أسباب عدم المطابقة بين الجودة المقدررة والمحققة وتحليلها.

⁽¹⁾ Kondo yashio، **la maitrise de la qualité dans l'entreprise**، édition économique، paris، 1997، p3.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق نظام الجودة:

تعتبر المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة، بحيث تؤثر المؤسسة بالبيئة وتتأثر فيها، ويوضح الشكل التالي عملية تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة في المؤسسات:

الشكل رقم (3): فكرة النظام المفتوح في الإدارة



أولاً: المدخلات: وتتكون من⁽¹⁾:

1. مدخلات بشرية ممثلة بالأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
2. مدخلات مادية ممثلة برأس المال، والآلات والمعدات.
3. مدخلات معنوية ممثلة بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة.
4. مدخلات تكنولوجية ممثلة بأساليب الإنتاج الفنية المتاحة للمؤسسة.

من مجموع تلك المدخلات تتوفر للمؤسسة المتطلبات اللازمة للإنتاج من أفراد وعاملين وإداريين، وكذلك الآلات والمعدات اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية والأساليب الفنية اللازمة.

أما بالنسبة لإدارة الجودة فهي تتضمن خصائص ومواصفات الجودة المنوي تحقيقها في ضوء سياسة الجودة التي تتبعها المؤسسة في ضوء عمليات المسح التي تتم لرغبات العملاء في السوق، إذ يتم تصنيف هذه الخصائص والمواصفات وجدولتها، وإعداد الخطط العملية اللازمة لتنفيذها، وتحديد المتطلبات الرئيسية لتحقيقها من الآلات والأساليب الفنية

(1) مأمون الدرادكة، طارق شلبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المستخدمة في الإنتاج، والموارد البشرية ومواصفاتها ومؤهلاتها، المواد الخام، وغيرها من المتطلبات المختلفة.

ثانياً: العمليات: هي العمليات التي تجري داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع ومنتجات وخدمات نهائية للمستهلكين، ومن هذه العمليات⁽¹⁾:

1. عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية
2. عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين
3. عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
4. عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل
5. عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة
6. عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف
7. عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ومدى ما حققته ضمن ما خطط لها من وقت وجهد
8. عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير
9. عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض

أما بالنسبة لإدارة الجودة فيتم هنا تطبيق خطة الجودة السابقة على عملية التصنيع والإنتاج في ضوء المواصفات والمعايير والخصائص المحددة، وتكون الرقابة هنا مستمرة على كل مرحلة من مراحل الإنتاج حتى يتم اكتشاف الأخطاء أولاً بأول.

ثالثاً: المخرجات: وهي إسهامات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع المحيط) والمتمثلة بالسلع والخدمات والإنتاج المعنوي بأشكاله المختلفة في ضوء خطة الجودة والعمليات التي يتم إجراؤها، وهنا لا بد من التأكد من ما يلي⁽²⁾:

أ. هل طبقت هذه السلع والخدمات مواصفات الجودة المحددة وبالشكل الذي يرغب العملاء؟

ب. إذا كانت الإجابة (لا) فلا بد من معرفة نقاط الضعف والثغرات الموجودة والعمل على تلافها

ج. أما إذا كانت الإجابة (نعم) في ضوء الاستفسار الوارد في البند (أ) فلا بد من وضع الخطط اللازمة لتعزيز نقاط القوة في هذه السلع والخدمات في سبيل الوصول على التحسينات المستمرة في نظام الجودة الخاص بالمؤسسة.

د. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للرقابة على جودة هذه السلع والخدمات.

⁽¹⁾ d'aveni richard، **hyper compétition**، édition Vuibert، paris، 1995، p57.

⁽²⁾ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

هـ. إحداث التغييرات المناسبة في مدخلات نظام الجودة أو في العمليات في ضوء النتائج السابقة.

والشكل التالي يوضح عملية تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة:

الشكل رقم (4): إدارة الجودة كنظام مفتوح.



إن تغيير حلقة الجودة يؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل.

ويمكن تعريف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين 12.3 فرد يقومون بنفس العمل أو في عمل مشابه في ظل ظروف العمل متشابهة، بحيث يجتمعون بانتظام وبشكل أسبوعي بأشراف شخص ما ويشترط أن يكونوا قادرين على تحليل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به وتقديم الحلول المناسبة للمسؤولين وتتولى يعد ذلك الإدارة متابعة تنفيذ تلك الحلول⁽¹⁾.

2) أركان حلقات الجودة:

تتمثل هذه الأركان في⁽²⁾:

- حلقات الجودة تتكون من مجموعة صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ويجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة متماسكة وذلك لتحقق لهم إنجازات أفضل وأسرع.
- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوعة الأجر عندما يكون الاجتماع منتظما يصبح أمرا طبيعيا لدى أفراد الحلقة ويصبح عادة يصعب نسيانها وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة أسبوعيا والذي يحفز أفراد الحلقة على الاجتماع أن هذه الاجتماعات مدفوعة الأجر.
- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها أن الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي لها وجود قائد لهذه الحلقة والذي يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا وهذا الذي يسهل الوصول عملية الاتصال بين العمال والإدارة بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات.

أهداف تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة:

- ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في⁽³⁾:
- تحسين كفاءة وقدرات العاملين وتحضيرهم للعمل
- تطوير الجودة ونشر الوعي بها بين العمال
- تحسين الروح المعنوية للعمال
- تحسين مشاركة الإدارة في العمل

⁽¹⁾ huberac Jean pierre، **guide des méthode de la qualité**، édition massims، 2eme édition، paris، 2001، p39.

⁽²⁾ Ibid. p41.

⁽³⁾ فريد عبد الفتاح زين الدين، **فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة**، دار الكتب المصرية، مصر، 1998، ص 106.

- تخفيض التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة أثناء نشاطاتها المختلفة
- تقليل الأعطال المحتملة في الإنتاج
- تحسين الإنتاجية والمخرجات

الأساليب المستخدمة في دراسة المشاكل التي تواجه حلقات الجودة:

من أهم هذه الأساليب:

أ. أسلوب العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على الإبداع والحماس وذلك تطبيقاً لفكرة العمل الجماعي الذي تستند إلى أن طاقة المجموعة أكبر من مجموع طاقات أفرادها، ويتم من خلاله فتح باب الاقتراحات وتقبل جميع الآراء وعرضها على جميع الأعضاء للبدء بتحليلها.

ويعرف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول أو توليد أكبر كم من الاقتراحات من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم وهناك قواعد معينة لابد من الالتزام بها وهي⁽¹⁾:

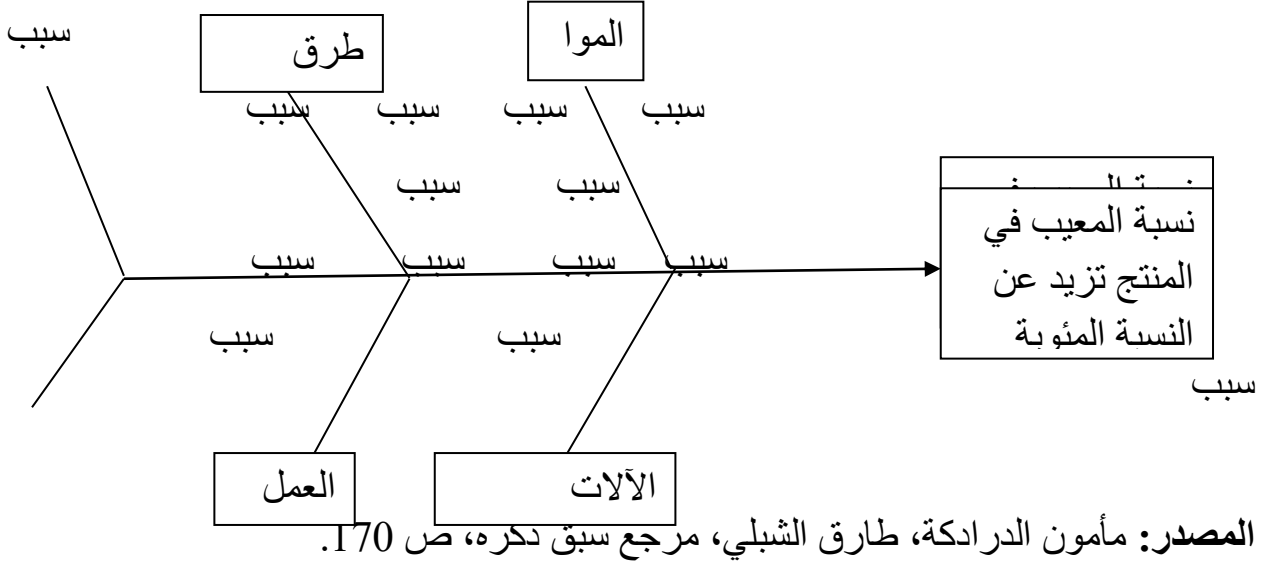
- 1) عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، لأن النقد من أهم العوامل المحببة للإبداع.
 - 2) عدم وجود ما يسمى بفكرة تافهة لأن كل فترة قد تكون بمثابة نقطة عبور إلى فكرة هامة أخرى، إذ لا يجوز الحكم على الأفكار من أول جلسة.
 - 3) تسجيل الأفكار المقترحة في مكان واضح يشاهده كل عضو في الحلقة والتركيز على كمية الأفكار المقدمة.
 - 4) إعطاء وقت كافي للأفراد كي يتمكنوا من استيعاب تلك الأفكار
 - 5) تحديد قائمة المشكلات في ضوء الوضع السابق
 - 6) توضيح البنود التي يشوبها العضو من تلك القائمة
 - 7) يحق لكل عضو في الحلقة تقديم فكرة أو اقتراح واحد فقط
- ب. أسلوب مخطط السبب والأثر:

أن تفكر وتتأمل هو أن تتبين الأسباب، هذه هي الطريقة لتحويل الأحاسيس إلى بصائر نافذة لا تضل، بل تعني بالجوهر ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة المستخدمة في تحليل الأسباب وإمكانية استخدامه في أقل قدر من المعلومات ويطلق عليه أيضاً تسمية (عظام السمكة) وكذلك يسمى مخطط إيشيكاوا، ويبدأ هذا الأسلوب بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ومن ثم تحديد جميع الأسباب التي تقدم للمشكلة بالشكل الذي يساعد الفريق في حل المشكلة، وتحديد السبب الرئيسي لها، وقد تكون الأسباب في مجموعة أو أكثر من المجموعات التالية (المعدات، المواد الخام، طرق العمل، العمال) ويتم تحديد الأسباب الفرعية لكل مجموعة عن طريق العضو الذهني، وبعد ذلك يتم اختيار الأسباب الأكثر احتمالاً بعد المناقشة، مع عدم إهمال الأسباب الأخرى وعندئذ يكون من السهل على أعضاء

(1) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الحلقة تحديد أرجح الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، ويجب أن يحظى السبب المرجح بموافقة جميع الأعضاء⁽¹⁾، ويوضح الشكل التالي المخطط العام للسبب والآخر.

الشكل رقم (5) المخطط العام لأسلوب السبب و الأثر



(3) أساليب جمع البيانات:

تعتبر عملية تحليل المشكلات من أهم الوظائف الرئيسية لمجموعات تحسين الجودة لذلك يجب تدريب أعضاء الحلقات على كيفية جمع البيانات التي تمكنهم من تحليل المشكلة وحلها حيث يتم تدريب الأفراد على بعض الأساليب التقليدية البسيطة مثل⁽²⁾:

(أ) أساليب اختيار العينات

(ب) نماذج المتابعة السريعة: هي عبارة عن نماذج بسيطة تستخدم لتسجيل معلومات عن الجودة مقاسه بمقياس معين للمنتج كمقياس المعيب مثلا وتتميز هذه النماذج بالسهولة والبساطة بحيث يستطيع العاملین استخدامها بشكل ميسر.

(ج) استخدام جداول التكرار الإحصائية والتصوير البياني لتلك الجداول.

(4) أسلوب الأولويات:

يركز هذا الأسلوب على إدراك أعضاء المجموعة لأسباب مشكلة الجودة ثم البدء بتحليل تلك الأسباب ومحاولة علاجها ويتم ترتيب العيوب حسب الأهمية⁽³⁾.

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

(2) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 76.

(3) نفس المرجع، ص 77.

المطلب الثاني: المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)

إن مصطلح (ISO) يدل على اسم المنظمة العالمية للتقييس و هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في العديد من الدول، تأسست سنة 1946، وهي هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة ومقرها في مدينة جنيف بسويسرا تعمل على توحيد وتطوير المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة، بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، مع مراعاة متطلبات المجتمعات والبيئة، وكذا تعزيز التعاون الفني والتكنولوجي والاقتصادي، حيث تكلفت مجهوداتها بإصدار سلسلة للمواصفات والمعايير الدولية (9000 ISO) لأنظمة إدارة الجودة و(ISO 14000) لأنظمة إدارة البيئة.

إن إصدار المنظمة العالمية للتقييس (ISO) لسلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000 كان نتيجة لتضافر الجهود العالمية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعلمية والتاريخية وغيرها، التي فرضتها التحولات العالمية في شتى الميادين بداية من النصف الثاني من القرن الماضي.

ولما كانت مسألة عدم المطابقة من خلال العوامل المشار إليها عقبة كبيرة تواجه المؤسسات والعملاء على حد سواء، الأمر الذي دفع بالعديد من البلدان إلى وضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها و لمتعاملها، حيث وجد المجهزون (الموردون) والمؤسسات والعملاء أنفسهم أمام مجموعة كبيرة ومتباينة وأحيانا متعارضة من متطلبات ضمان الجودة، ولما كان هدف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) هو تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، فكان لا بد عليها إصدار مواصفات عالمية للجودة تعنى بتوحيد تطبيقات الجودة خدمة للغرض الذي أصدرت من أجله، واستنادا للمواصفة البريطانية (bs 5750) التي أصدرتها هيئة التقييس البريطانية (BSI) سنة 1979 والتي تقدمت في نفس السنة من خلال عضويتها في منظمة (ISO) بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات وممارسات ضمان الجودة، بعد النجاح الكبير الذي لاقته هذه المواصفات، وإدراكا من منظمة (ISO) للحاجة الماسة لوضع مثل تلك المواصفات، تم تشكيل لجنة فنية سميت (ISO/ TC 176) التي حددت مهامها بوضع مسودة مواصفات لإدارة وضمان الجودة التي نشرت للمناقشة سنة 1985 من طرف الدول الأعضاء الذي بلغ حوالي 90 بلد عضو في المنظمة آنذاك، وتمت المصادقة عليها للنشر النهائي سنة 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت ISO 9000 التي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة البريطانية 5750 bs بشكل كبير لكنها عكست في الوقت نفسه المتطلبات العالمية وهي قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وفي جميع البلدان من دون استثناء، وقد تم تعديل هذه السلسلة ثلاث مرات الأولى سنة 1994، والثانية خلال سنة 2000 والثالثة نهاية سنة 2008.⁽¹⁾

مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000:

(1) أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2008، ص 78.

هذه المبادئ الرئيسية عددها ثمانية وهي كما يلي⁽¹⁾:

1. التركيز على العميل: العميل هو أساس وجود المؤسسة ومصدر نجاحها وتطورها.
2. القيادة: من أبرز مهام القيادة قيامها بوضع أهداف المؤسسة وتوجيه أفرادها بالشكل الذي يضمن تحقيق تلك الأهداف، وهذا يتطلب من القيادة توفير المناخ التنظيمي الملائم وبيئة العمل المناسبة لضمان تحقيق كل ذلك.
3. مشاركة الأفراد: إن الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية يمثلون أساس نجاح أو فشل المؤسسة فإن مشاركتهم في قضايا العمل التي تمس اختصاصاتهم من شأنها أن تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، حيث يصب كل هذا في صالح المؤسسة.
4. مدخل العملية: إن مسألة تحقيق النتائج المستهدفة يتوقف على مدى إدارة أنشطة وموارد المؤسسة من خلال نموذج العملية الذي يفسر كيفية تأدية مختلف العمليات بصورة أكثر كفاءة.
5. اعتماد مدخل النظام في الإدارة: إن إدارة مختلف الأنشطة والعمليات في المؤسسة وفق نظام متكامل و مترابط يمكن من تحقيق الأهداف بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
6. التحسين المستمر: إن جوانب التحسين المستمر في أداء مختلف الأنشطة بالمؤسسة يجب أن يكون هدف رئيسيا ودائما.
7. اتخاذ القرار المبني على الحقائق: حتى تكون القرارات فعالة ودقيقة من الضروري أن تعتمد على المعلومات والبيانات الصحيحة والموثوقة بها وبإتاحة الفرص أمام الجميع للمساهمة والمشاركة فيها وإثرائها.
8. العلاقات ذات المصلحة المتبادلة مع المجهزين (الموردين): تربط المؤسسة والموردون علاقات مصالح مشتركة وأن الاستغلال الجيد لهذه العلاقات والعمل على تفعيلها سوف يضاعف من قدراتها أكثر.

خطوات الحصول على شهادة ISO 9000:

إن منهجية الحصول على شهادة ISO 9000/ 2008 ممثلة في الشهادة الوحيدة للمطابقة وهي ISO 9001/ 2008 يتطلب إتباع خطوات معينة لتحقيق ذلك والتي من بين أهمها ما يلي:

- **مرحلة الاستعداد للتسجيل:** وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع الداخلية للمؤسسة، لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتتضمن هذه المرحلة أساسا ما يلي⁽²⁾:
- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة نحو تحقيق ذلك
- تعيين مديرا للجودة مسئولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.

(1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 96.

(2) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- صياغة سياسة للجودة وأهدافها في المؤسسة.
- كتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعا رئيسيا لكل ما يتعلق بقضايا الجودة بالمؤسسة.
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام.
- **مرحلة الحصول على الشهادة:**

والتي تشمل على ما يلي(1):

- التعاقد مع المسجل أي الجهة المرخصة التي يمكنها أن تمنح للشهادة.
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- قيام المسجل بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة.
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التسجيل.

– مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

بعد حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، ومن أجل ذلك يقوم المسجل بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات(2):

- الزيارات الدولية المجدولة: والتي تتم عادة كل ستة أشهر
- الزيارات المفاجئة: والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة، والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة.

(1) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(2) أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل.

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون⁽¹⁾.

وتعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين⁽²⁾.

2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/ TC 176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ أساس تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، وهي كالآتي⁽³⁾:

أولاً: التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانياً: القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثاً: مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم من أجل فائدة المنظمة.

رابعاً: مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

(1) جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 62.

(2) محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حوروز الدولية، مصر، 2006، ص 124.

(3) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

خامسا: استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة.

سادسا: التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرا.

سابعا: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

ثامنا: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

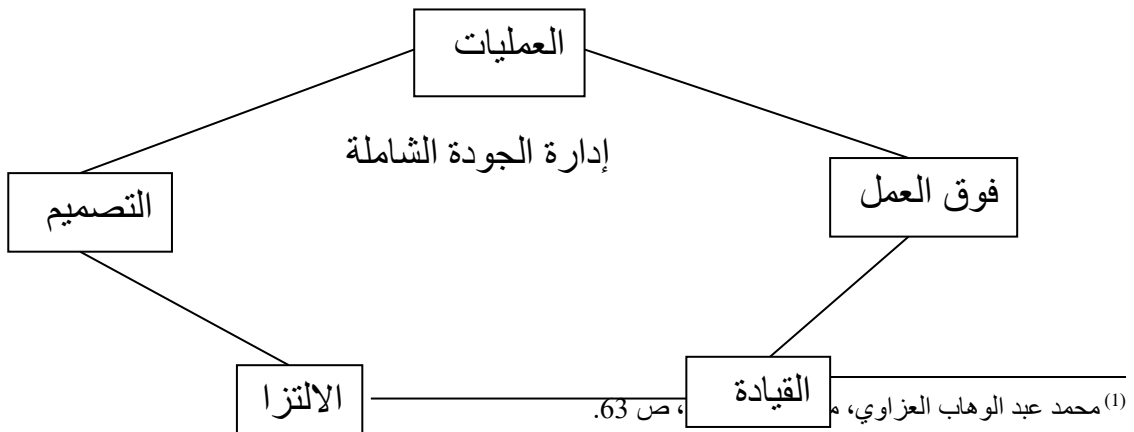
(3) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله المنظمات ، ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي⁽¹⁾:

- القيادة.
- الالتزام.
- فوق العمل.
- التصميم الفعال.
- التركيز على العمليات.

إن المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والشكل التالي يوضح هذا التفاعل.

الشكل رقم (6) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

1) تعريف سيجماستة:

سيجماستة هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال، الشركة، أو أي قسم، سيجماستة تضع الزبائن في المقام الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل⁽¹⁾.

وتستهدف جهود سيجماستة ثلاث مناطق رئيسية:

- زيادة رضا الزبائن.
- تقليل دورة الوقت اللازمة.
- تقليل العيوب.

التطوير في هذه المناطق عادة يتمثل توفير مثير في قطاع الأعمال كما يوفر الفرص للاحتفاظ بالزبائن، اقتناص فرص الأسواق الجديدة وبناء سمعة جيدة للأداء المتميز في المنتجات والخدمات.

لتحقيق أهداف سيجماستة لا يكفي فقط القيام بتحسينات متزايدة وصغيرة بل تتطلب إنجازات كبيرة في كل مجال متعلق بالعمليات في المفهوم الإحصائي "تحقيق سيجماستة" يعني أن العمليات أو المنتجات يمكن القيام بها بأقل نسبة خطة ممكنة.

ولكن الرسالة الحقيقية لسيجماستة هي أبعد من الإحصاء سيجماستة هي التزام كلي من الإدارة وفلسفة للتميز والتركيز على الزبائن، وتحسين العمليات وتفعيل دور القياس بدلا من الاقتصار على الشعور والاعتقاد، سيجماستة هي عبارة عن جعل كل مجالات الشركة أفضل لتتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للزبائن، والسوق والتكنولوجيا من أجل منفعة ومصالح الموظفين والزبائن والمساهمين⁽²⁾.

2) إستراتيجية سيجماستة:

سيجماستة عبارة عن مشروع لحل المشاكل، حيث يحتوي كل مشروع على مشكلة في التصميم أو العملية وتبحث عن حل وتقوم الإستراتيجية الناجحة بتوجيه طاقات الناس نحو إيجاد

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 357.

الفصل الأول: نظام الجودة

الحلول وتحسين خطوط الإنتاج الأساسية، ونوضح للشركات كم من المعلومات يصفونها على الطاولة وبالتالي توضح كم النفقات.

وإن استخدام الإستراتيجية الناجحة لسيجماستة للتعرف على المشاكل يعتبر خبرة مفيدة لمديري الشركات.

هناك ثماني خطوات أو مراحل أساسية لتطبيق الإستراتيجية الناجحة للوصول إلى جودة سيجماستة في العملية أو القسم أو الشركة، وهي: الإدراك والتعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم والتقنين والتكامل وأكثر هذه الخطوات أهمية هي(1):

1. مرحلة القياس:

تشتمل على استعراض لأنماط أنظمة القياس وسماتهم الأساسية ويجب أن تفهم الشركات طبيعة وسمات كتابة التقارير وتجميع المعلومات، ويجب أن نفكر في مكان وجود الأخطاء في القياسات والتأثير المستقبلي لهذه الأخطاء على نجاح المشروع، علاوة على دراسة الشركات لتكرار حدوث الأخطاء وقدرات العملية التي تحكم عملية نشوء العيوب.

2. مرحلة التحليل:

تقدم الإستراتيجية الناجحة في هذه المرحلة طرق إحصاء معينة وكذلك بعض الأدوات التي تقوم بعزل المعلومات الحرجة لتفسير العيوب الموجودة بالمنتجات، وفي هذه المرحلة تتحول المشاكل العملية إلى مشاكل إحصائية، ونبحث فيها عن إجابة لسؤالين هما: هل المشكلة عرضية أو مستديمة؟ وهل هي متعلقة بالتكنولوجيا أم بالعملية نفسها؟.

3. مرحلة التحسين:

ترتكز الإستراتيجية الناجحة هذه على اكتشاف المتغيرات الأساسية التي تسهم في إحداث المشكلة، وتغطي هذه المرحلة عملية تصميم السيجماستة وخلالها يتم تصميم المنتجات من بدايتها لنهايتها وبالتالي يتم إنتاج منتجات وخدمات ذات سيجماستة، ومثال على ذلك قيام موتورولا بتصميم عملية الإنتاج؟ غال من العيوب(2).

4. مرحلة التحكم:

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2) G.stora، J-montage، **la qualité totale dans l'entreprise**، les éditions d'organisation، paris، 1986، p62.

وكي تضمن الإستراتيجية الناجحة عدم تكرار حدوث الأخطاء والعيوب من خلال مراقبة العمليات باستمرار والمقصود بالعمليات هنا تلك التي تؤدي إلى ابتكار المنتج أو الخدمة.

ولإدراك الكفاءة الكلية للإستراتيجية الناجحة فلا بد من تدريب الموظفين الأساسيين عليها وتعريفهم بها جيدا، أي أنه لا بد من تدريب الموظفين ذوي المهارات العالية والذين تسميهم "الأحزمة السوداء" على هذه الإستراتيجية وأدواتها، ولا بد أن تفقد الأحزمة السوداء فرق العمل خلال هذه المراحل الأربع السابقة التي تؤثر على العمليات الأساسية، وذلك من خلال العمل وقتنا كاملا في مشروعات سيجما⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Ibid, p63.

تقوم إدارة الجودة على جهود ومسئولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات حتى تصل إلى تقديم الخدمة أو السلعة للعميل، أنها فلسفة تتوجه برغبات العملاء وتبض السوق، وتنشأ سبل مقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة من تحليل كل المتغيرات البيئية واتجاهات المنافسة وتوقعات العملاء ويبنى مدخل إدارة الجودة الذي يقوم على استلهاهم رغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات وخدمات المنظمة والتحسين المستمر بها.

وبالتالي فإن خلق نظام إدارة الجودة بالمنظمة ليس عملاً صعباً، بل يمكن إتيانه على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعي كامل بتطبيق المساعدات الوظيفية والأدوات الأخرى وأن تتخذ الإجراءات التي تتفق مع مواقفها الذاتية وأن تلم بكافة مناهج التحسينات.

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات وزادت حدتها مع انفتاح الأسواق وما نتج عن مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين فيه وتحليل لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية. لاستغلالها بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، وإن خلق الموقع الاستراتيجي التنافسي للمنظمة هو سبب وجودها وأهم المداخل المساعدة لذلك إدارة الجودة والتي تحمل تأثيرات كبيرة في مختلف المجالات بهدف اكتساب المنظمة لميزتها التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: التنافسية (المفهوم، الأهمية و الأنواع)

1 مفهوم التنافسية:

لقد تم تعريف التنافسية بأنها: "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين ، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى البعيد"⁽¹⁾

ويقصد بالتنافسية كذلك بأنها: "تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها"⁽²⁾

كما تعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نهيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي"⁽³⁾

و بذلك نستنتج أن التنافسية هي: "قدرة المؤسسة المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق ومواجهة منافسيها بكفاءة وفعالية".

(1) أحمد ز غدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 24.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 104.

(3) Brème van sparte، **économie**، Edition dunod، paris، 2000، p 56.

(2) أهمية التنافسية:

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، الممثل بتحرير القيود على التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتما لدول العالم أو بالأحرى مؤسساته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.(1)

ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعمل التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا أولا، فإنه في نهاية المطاف لابد من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشية أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.(2)

(1) Jokug octave et autres. **Introduction au management de la valeur**. Editions d'organisation. Paris. 2000. P24.

(2) جمال بكيش، جمال قدام، **دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و17 نوفمبر 2008، ص ص 170، 171.

(3) أنواع التنافسية:

وتصنف التنافسية إلى صنفين:

(1) التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين هما: (1)

أ. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه كاف وكثيرا ما تعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد هذا أمرا غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

(2) التنافسية وفق الزمن: وتتضمن ما يلي: (2)

أ. **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية اختيارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبها من القدرة التنافسية.

(1) الموقع: 19741= http:// etudiant.net/ vb/ showthve ad php?t اطلع عليه يوم 12-04-2015 على الساعة 20:00.

(2) عبد السلام أبو قحف، المنافسة وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1997، ص 26.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

المطلب الثاني: الميزة التنافسية (المفهوم، الأهمية، الأنواع و المصادر)

1) مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية على أنها: "أي عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملا في زيادة حصتها في السوق"⁽¹⁾

وتعني كذلك: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية."⁽²⁾

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية على أنها: "إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على زيادة حصتها السوقية في الصناعة أو النشاط الذي تنتمي إليه."⁽³⁾

كما تعرف كذلك على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."⁽⁴⁾

كما يمكن تصريف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة ذات تكلفة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في السوق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الحفاظ بهذه الميزة."⁽⁵⁾

ويمكن القول أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية والفرص المتاحة بكفاءة، بشكل يجعلها تتميز وتتفوق على منافسيها، مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية في المجال الذي تنشط فيه".

ونظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة ولأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها، أي تحقيق مكانة في السوق والسيطرة عليه، والحفاظ على الزبائن الحاليين واستهداف الزبائن المتوقعين، وتحقيق الربحية يقتضي عدد من الخصائص، ومن بين هذه الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي⁽⁶⁾

– تبين الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص8.

(2) محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص34.

(3) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص23.

(4) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

(5) نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير

في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص53.

(6) أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التامين، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأصناف التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 3 و4 ديسمبر 2012، ص04.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

- تؤسس على طویل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

(2) أهمية الميزة التنافسية:

تكمّن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي:⁽¹⁾

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلم والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- تكمن في تمكين الاقتصاد الوطني من الاندماج في الاقتصاد الدولي والاستفادة من مزاياه، المتمثلة في زيادة الصادرات وبالتالي تحقيق فائض في الميزان التجاري، وتوفير المناخ الملائم لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهو ما يرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني.
- المنافسة وسيلة لنشر المعرفة وإشاعتها بين عموم المهتمين.

(1) صورية معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010، ص 03.

3) أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما⁽¹⁾:

أ. ميزة التكلفة الأقل:

تتميز بعض المؤسسات بالقدرة على إنتاج وبيع نفس المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة، ويمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتج وفق تكاليف أقل من مثيلاتها لدى المنافسين، والتكلفة برقم أسعار تنافسية لها، ولكن على المؤسسة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة التنافسية وتحاول ضمان استمرارها، وذلك من خلال تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

ب. ميزة تميز المنتج:

وتعني قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع.

⁽¹⁾ سعيد مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، قطر، الطبعة الأولى، 2005، ص 145.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

لقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية، لذا حددت مجموعة منها بالآتي(1):

- تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات
- متوفر لدى عدد صغير من المنافسين
- ذات قيمة عالية وغير قابل للتقليد
- وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية ب: غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال، ويجب أن تكون حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، ويمكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، كما يجب أن تقدم دعماً مهما يساهم في نجاح المنظمات وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة البيئية، في حين حددت سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية ومن أهمها(2):
- **الموارد المنتقاة:** تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.
- **القوة النسبية للتنافس:** وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم
- **القدرة البدعة للمنظمة:** وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
- **قوة الاستمرارية:** وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية
- **صعوبة الإحلال والاستعاضة:** يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.
- **التوزيع والتخصيص الملائم:** توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
- **صعوبة التقليد:** أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة

ومن جهة أخرى تم تحديد مجموعة خصائص تتمتع بها الميزة التنافسية منها(3):

- نسبية وتتحقق بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة.
- تحقق التفوق والأفضلية للمنظمة

(1) غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 134.

(2) نفس المرجع، ص 135.

(3) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

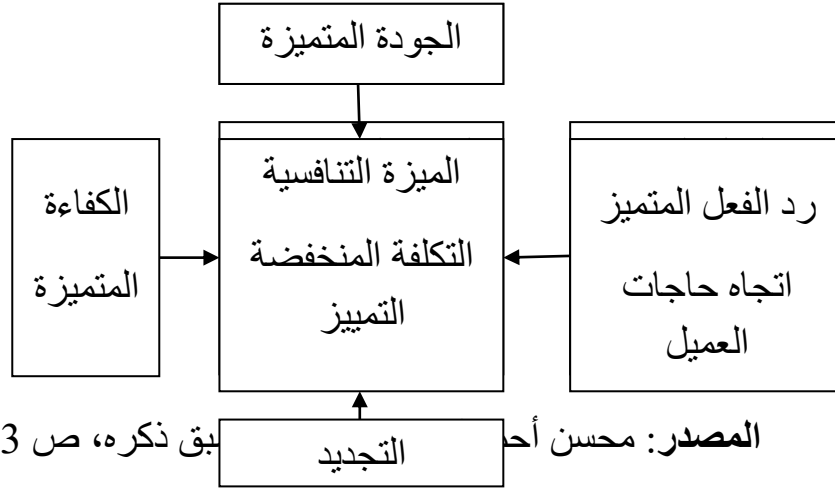
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق القيمة لها
- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها
- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها
- متوفرة لدى عدد صغيرة من المنافسين في الصناعة
- إمكانية أدامتها لأطول مدة ممكنة
- صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين، وإمكانية الدفاع عنها من قبل المنظمة
- تساعد على تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة كافة بالشكل الذي يساعد على تطويرها.
- تعمل على إرضاء كل الجهات ذات المصالح المشتركة مع المنظمة
- ذات قيمة عالية للمنظمة وللزبائن الذين تتعامل معهم
- صعوبة استغناء المنظمة عنها أو استبدالها بموارد أخرى
- تساعد على تحقيق الأفضلية للمنظمة من خلال مساعدتها على الإبداع والتفوق.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

المطلب الأول: مصادر الحصول على المزايا التنافسية

إن العوامل الأربعة التالية تدخل وتساهم في الحصول على المزايا التنافسية: الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وتمثل أسس البناء العامة لمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تنتجها، ورغم أننا سنناقش كل عامل على حدى، إلا أن هناك علاقة متشابكة فيما بينهم وعلى سبيل المثال: نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة متفوقة بينما الإبداع والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل⁽¹⁾

الشكل رقم (7): مصادر الحصول على المزايا التنافسية



المصدر: محسن أحمد، بق ذكره، ص 83.

1) الكفاءة: إن المنظمة أداة لتحويل مدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة = مخرجات/مدخلات.

وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق

(1) شارلز وغاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 196.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر، ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة⁽¹⁾.

(2) **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً.

أولاً إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم لقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالٍ لمنتجاتها، أفضل مثال على هذا الشركات اليابانية مثل شركة تويوتا، لا تمتلك فقط مزايا تكلفة تركز على عنصر الإنتاجية بأفضل مما لدى كثير من الشركات ولكنها أيضاً تفرض أسعاراً عالية لسياراتها نظير للجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها وهكذا، وبالمقارنة بشركة كشركة جنرال موتورز نجد أن تويوتا قد استحوذت على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى.

أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة والتكاليف المنخفضة إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضاً إلى خفق التكلفة⁽²⁾.

(3) **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة للمنتجات التي تنتجها ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات و عمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة، ويمكننا أن نقول التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق منها النجاح إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدر رئيسي للمزايا التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئاً منفرداً، شيئاً يفتقر إليه منافسيها، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها⁽³⁾.

(4) **الاستجابة لحاجات العميل:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 357.

(2) شارلز وغاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(3) أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

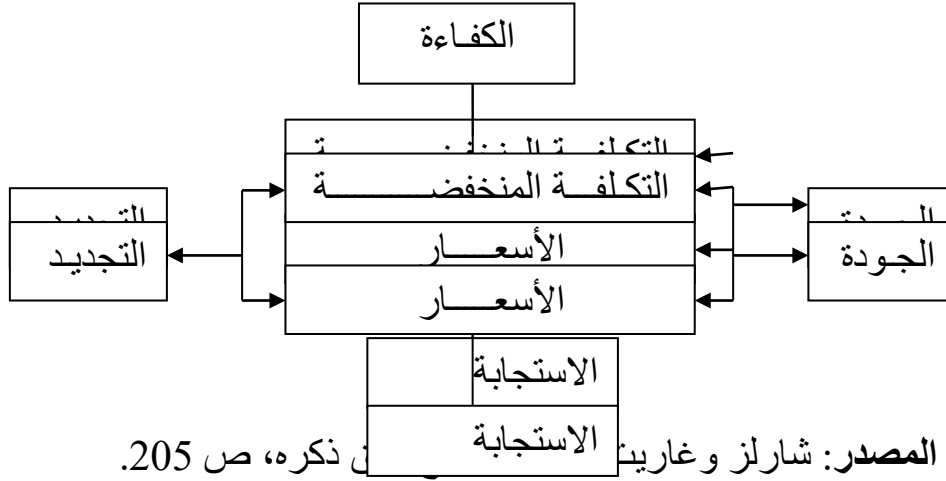
وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية.

إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل، إلا وهو الحاجة إلى مواجهة السلع والخدمات مع رغبات الفردية أو الجماعية، وهناك جانب آخر استدعى مزيداً من الانتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وبالإضافة إلى الجودة والموائمة ووقت الاستجابة للعميل، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات كما بعد البيع وعمليات الدعم، وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل.⁽¹⁾

تعتبر الكفاءة والجودة واستجابة العميل والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، أن الكفاءة تمنح المنظمة فرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي فضلاً عن خفض تكلفتها، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضاً بفرض سعر عالي، كما أن التجديد المتفوق يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة.

(1) شارلز و غاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.

الشكل رقم (8): المتغيرات المؤثرة على تكلفة الوحدة والسعر.



إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للشركة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها.

المطلب الثاني: مراحل بناء الميزة التنافسية:

لقد حاولت المنظمات طويلا بناء الميزة التنافسية من خلال عدد لا متناهي من الاستراتيجيات تصمم إستراتيجيات التنافسية لمساعدة المنظمات على نشر سلسلة قيمها وحالات القوة الأخرى لبناء ميزاتها التنافسية، لذلك عمليا تضع كل منظمة استراتيجياتها التنافسية المحدد لبناء الميزة التنافسية طبقا لتحليل حالات قوتها وحالات ضعفها والقيمة التي يمكن أن تقدمها، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من استراتيجيات لبناء ميزة تنافسية إلا أن هناك ثلاث إستراتيجيات عامة يطلق على هذه الإستراتيجيات في أنماطها الأكثر اتساعا، الإستراتيجيات العامة، ومن هنا سوف نوضحها:

بناء ميزة التكاليف المنخفضة:

تؤسس إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على حصر وتحديد مواقع واستخدام القوة الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في المنظمة: يوجد العديد من الفرص أمام المنظمات التي تسعى إلى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية والمدعمة.

عندما تكون إحدى المنظمات تسعى إلى إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة قد اكتشفت مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ومع ذلك يجب أن تبحث أيضا عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطها إلى ما هو أبعد بمضي الوقت.

مصادر ميزة التكاليف المنخفضة ليست ثابتة أو دائمة بدون تحسين مستمر وبحوث متواصلة من أجل نتائج عملية محسنة، تبسيط تصميم منتج أو أساليب أكثر كفاءة لتوصيل خدمة، لذلك يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد المنظمة وتشغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر لكل نشاط مضيف للقيمة تتمثل دوافع التكاليف في عامل اقتصادي وتكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة وهذه الدوافع التي تشكل إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن اقتصاديات الحجم، منحى التعلم (الخبرة)، درجة التكامل الرأسي، وحتى موقع أداء النشاط. وتستطيع المنظمات توصل استخدام هذه الدوافع التكلفة لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة⁽¹⁾.

بناء ميزة تقوم على التمييز:

تسعى المنظمات التي تمارس التمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لزبائنها داخل المنظمة. يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على

(1) روبرت. أ. بنس وديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 323، 324.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

التميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق بحيث تتمثل مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أو توفرها إستراتيجية التميز في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): الميزة التنافسية القائمة على التميز

البيئة التحتية	حاول لن تنسق الأنشطة بدقة بين الوظائف، بناء الجودة في المهارات التنظيمية.
الإدارة، الموارد البشرية تطوير التكنولوجيا	عامل الأفراد كأعضاء فريق خاص، التركيز على نظم التحضير التي تحكم الابتكار أو الجودة
الأنشطة المدعومة لشراء الأنشطة الأولية	الإنفاق بسخاء على R&d للوصول على منتجات متميزة أو فردية، تنقيح عمليات تصنيع وتكنولوجيا عالية الجودة، التركيز على التميز وجودة على المستوى العالمي.
الأنشطة المدعومة لشراء الأنشطة الأولية	شراء انتقائي من أفضل الموردين أو من هم على المستوى العالمي استخدام أفضل جودة على أعلى إعلانات خاصة التركيز الشديد
الموارد، الأجزاء على معاملة والمكونات في كضيوف	مستوى مع التركيز مميزة المبيعات البراعة الشخصية التقنية والسرعة الزبائن
الإنتاج، الإمداد والتمويل إلى الداخل	الصناعة عمليات التشغيل الإمداد والتمويل إلى الخارج

المصدر: روبرت. أ. بتس وديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 324.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

إن الاعتماد المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن الشركة تهمل بناء التكاليف على الرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية.

المنتج بالنسبة للمنظمات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف الشركة ككل لا يزال مهما بعبارة أخرى، تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل ارتفاعها إلى حد تآكل علاوة السعر الذي يمكن أن تنفقه الشركة، يجب على الشركات التي تطبق التمييز تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية، لا يزال هيكل التكاليف في المنظمة أو دائرة العمل التي تطبق إستراتيجية التمييز يحتاج إلى إدارة واعية وحريصة على الرغم من أن تحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك يجب على المنظمة التي تختار التمييز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف، أو على الأقل تكاليف أقرب نسبياً إلى المنافسين وذلك بالاحتفاظ بالتكاليف المنخفضة في المجالات الغير مرتبطة بالتمييز وبدعم المبالغة في الاتفاق لتحقيق التميز لذلك لا ينبغي أن يكون هيكل التكاليف لدى المنظمة التي تطبق التمييز أبعد كثيراً عن متوسط الصناعة أيضاً التمييز ليس غاية بحد ذاته(1).

بناء الميزة القائمة على التركيز:

تستطيع الشركات أن تبين التركيز بإحدى طريقتين، يمكنها أن تتبين التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق أو تتبين التركيز القائم على التمييز، وتختلف استراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة، واستراتيجيات التمييز في ضوء التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف، ومع ذلك داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع شركة التركيز أن تمارس الكثير من نفس الخصائص من مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم منتج المستهدف الأضيق نطاقاً ومن ثم الموارد والمهارات التي تستخدمها الشركة أو دائرة العمل يجب أن تكون منخفضة أيضاً(2).

(1) روبرت. أ. بتس، ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

(2) نفس المرجع، ص 345.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

المطلب الثالث: معوقات اكتساب الميزة التنافسية وكيفية تطويرها

1. معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية في بيئة عملها ليس بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تقلل من إمكانية اكتسابها للميزة التنافسية ومن بين هذه المعوقات نجد:

أ. المعوقات الداخلية:

وهي تعبر عن كافة العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئة عملها داخل الدولة الواحدة وهي كالتالي⁽¹⁾:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية واللائمة والسريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مباشرة مساهمة التطورات الحديثة.

ب. المعوقات الخارجية:

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة والمتمثلة في ما يلي⁽²⁾:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تصاغ عقبات وحواجز للدخول إليها.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالمية وبالتالي من الصعوبة منافستها تحول الاقتصاد من اقتصاد سلم وخدمات إلى اقتصاد المبني على المعرفة.
- تحول معايير الصناعة من محلية إلى دولية.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

2. كيفية تطوير الميزة التنافسية:

تقوم الشركات بتتبع وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدارات واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما. وتطبيقها على السوق وبعد هذا التصرف في النهاية حصيلة

(1) عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001، ص 56.

(2) الموقع: <http://www.imedeco.moncontact.com/t1451-topic> ، يوم: 01 - 05 - 2015، على الساعة 18:00.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

نتائج الابتكار، ويعود هذا بشكل واسع ليشمل كل التحسينات والتطورات التكنولوجية، وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج وتغييرات في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق، ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطورات "الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة" ومن أهم الأسباب التي تعبر الميزة التنافسية هي⁽¹⁾:

ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتميز التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج... الخ.

ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تمييزها:

عندما يقوم المشتري بتنمية حاجات لديه أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع مصرفي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة، فعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإشباع عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

تغير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها:

عادة ما تتأثر التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو بالنسبة للمدخلات، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية...

حدوث تغييرات في القيود الجمركية:

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في الميزة التنافسية أو تغييرها مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول على الأسواق، حواجز التجارة...

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2006، ص ص 113، 114.

المبحث الثالث: العلاقة بين نظام الجودة والتنافسية

المطلب الأول: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية:

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

وتعني كلمة "تميز" حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة، من خلال الأفراد التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق، ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة⁽²⁾:

1. مخاطر تتحملها المؤسسة:

- تبنى صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها.
- خسارة حصص سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة
- شكاوى العملاء و مطالبتهم بتعويضات
- المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة
- إهدار موارد مالية و بشرية في محاولة تدارك صور القصور وتصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار مثلا.

2. مخاطر يتحملها العملاء:

- أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي
- تكلفة الصيانة والإصلاح
- تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة
- أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من المورد.

وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في الجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية⁽¹⁾:

(1) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص ص 357-358.

(2) jouc pierre et hoca Frédéric. au cœur du changement: une autre démarche de management la qualité totale. Edition dunod. 3eme édition. Paris. 1995. P65.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

- ولاء أكثر من العملاء
- تحسين الحصة السوقية
- ارتفاع أسعار الأسهم
- تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج
- أسعار أعلى للمنتجات والخدمات
- تحسين الإنتاجية

ومن المزايا التي تمنحها الجودة أيضا للمؤسسة:

- تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل
- تخفيض الفاقد في الإنتاج
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر
- ضمان التوريد والتسليم في الوقت المناسب
- تحقيق رضا العملاء

وتلعب جودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة⁽²⁾.

ولقد حدد (David garven)، خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهي⁽³⁾:

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية
- يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة

كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أخرى، أهمها⁽⁴⁾:

- استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا

(1) محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000، ص 12.

(2) detrie Philippe. conduire une démarche qualité. Les éditions d'organisations. Paris. 2001. P37.

(3) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 309.

(4) نفس المرجع، ص 310.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى
 - اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار
 - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات
 - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين
 - تبين فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنتج والأداء السليم من المرة الأولى
 - تبين مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة
 - التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة
 - استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.
- ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة بإتباع ما يلي(1) :

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة

وتمثل الجودة شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات 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:

الشكل رقم (10): الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 105.

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

(1) محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

و الجودة بشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائما، وتهدف الجودة إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء، وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للثراء، فالعميل يسعى دوما وراء الأجور. كما تعبر الجودة عن المنفعة المدركة من قبل العميل، لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقييم المستوى الحالي لجودة منتجاتها وخدماتها، ومعرفة احتياجات وتوقعات عملائها لتحقيق التطابق بينهما، كما يتوجب عليها أيضا رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تقييم العملاء للجودة والإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة.

إن الجودة متغيرة إستراتيجية أساسية للحيازة على حصص سوقية إضافية وتدني التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتطلب تحقيق الجودة التوجيه، والتسيير المحكم لوظائف هذه الأخيرة.

وتعتبر الجودة من الأساليب التي تستعملها المؤسسة لاستثمار الموارد المتاحة لديها (مادية، مالية وبشرية) لتعزيز وتعظيم مركزها التنافسي، وذلك وفق المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية⁽¹⁾.

ومن بين العناصر الواجب ضبطها في الجودة هي التكاليف (تكاليف الجودة)، إذ تستعمل المؤسسة هذه التكاليف في سعيها لتحقيق رضا الزبون وتعزيز مركزها السوقي وتعظيم ربحيتها، ويعد ارتفاع تكاليف الجودة مؤشرا لعدم فعالية الإدارة والذي يؤثر سلبا على الموقف التنافسي للمؤسسة، ولقد أصبح ينظر حاليا إلى الجودة على أنها فلسفة إدارية وسلاح إستراتيجي تتسلح به المؤسسة للحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات العالمية التي تسود البيئة التنافسية، ويؤدي تبني فلسفة الجودة إلى تفوق وتميز أداء المؤسسة وذلك من خلال تقليص نسبة المعيب⁽²⁾.

(1) فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، مصر، 1997، ص 425.

(2) نفس المرجع، ص 426.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا الزبون:

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى: "إمكانية منظمة في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها... كما ترتبط بفعالية المنظمة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى".

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات.

فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق.⁽¹⁾

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات، وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته.⁽²⁾

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة.⁽³⁾

فالجودة تمثل ما يجده الزبون في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة، إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، وبيده تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها.

⁽¹⁾ G-Neil. **management: les 10 défis**. Edition d'organisation. Paris. 2001. Pp 285- 287.

⁽²⁾ سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 15.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل.(1)

لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإبهارهم، لذا أصبحت تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم نحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم.

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا الزبون(2):

- تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة
- وضع العميل في المقام الأول
- اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط
- التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.
- مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها
- وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين للمستوى والمتدرج في أداء المؤسسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء الزبائن أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا الزبون هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت الجودة.

فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا الزبون بواسطة تلبية

(1) T-Raymond. La stratégie d'entreprise. 2eme édition. Edi science international. Paris. 1997. P90.

(2) حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 1999، ص 213.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

احتياجاته توقعاته وإبهاره، فهل توجد سبل أخرى تساهم من خلالها الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة؟⁽¹⁾

⁽¹⁾ حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتمثل تكاليف عدم الجودة عاملا رئيسيا في تضخيم التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

وتساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية.

ولا يتحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماسة وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل⁽¹⁾.

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة⁽²⁾:

- زيادة التماثل بين المنتجات
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح
- التقليل من الهالك في الخدمات وأوقات تشغيل العمالة
- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود
- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح
- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق
- تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

يتبن مما سبق أن إدارة الجودة تساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي في السوق وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية ومن بين الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة⁽³⁾:

- الجودة أساس القدرة التنافسية للمؤسسة
- الجودة هي تحقيق رغبات الزبون
- الجودة تشمل كافة عناصر المؤسسة
- أساس إدارة الجودة هي العلاقة (عميل، مورد) داخلي وخارجي.
- في كل عملية لابد من تطابق وتكامل جودة التصميم مع جودة التنفيذ

ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة⁽¹⁾:

(1) عابدة سيد الخطاب وصلاح منصور العباس، أثر نظام الجودة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 463.

(2) محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

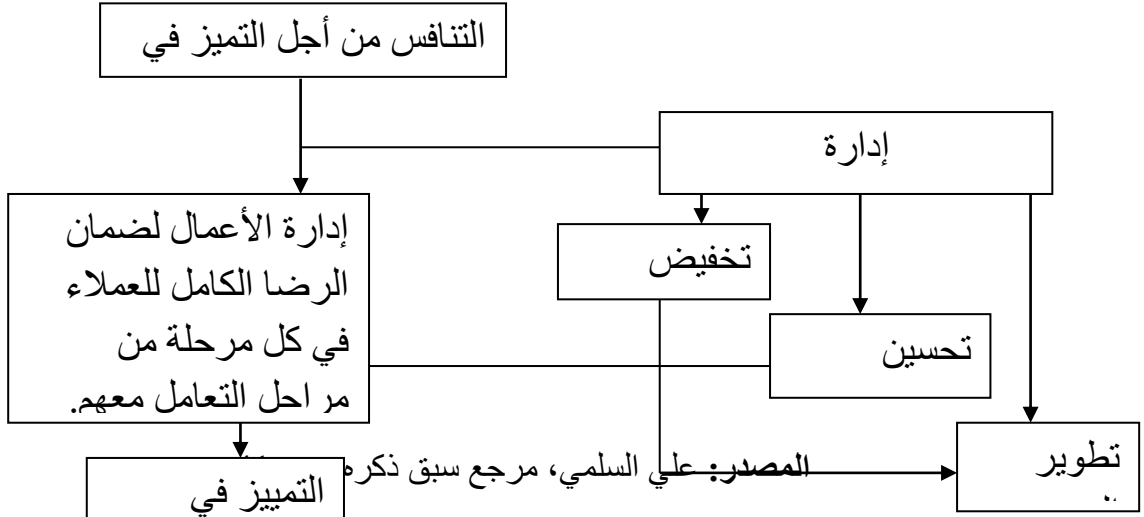
(3) زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها
- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفائدة والتكاليف في العمليات الإنتاجية.

ويوضح الشكل التالي كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (11) إدارة الجودة الشاملة طريق التميز



نستنتج من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المؤسسة كل هذا من شأنه أن يحقق رضا الزبائن وأن يضمن ولائهم.

وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

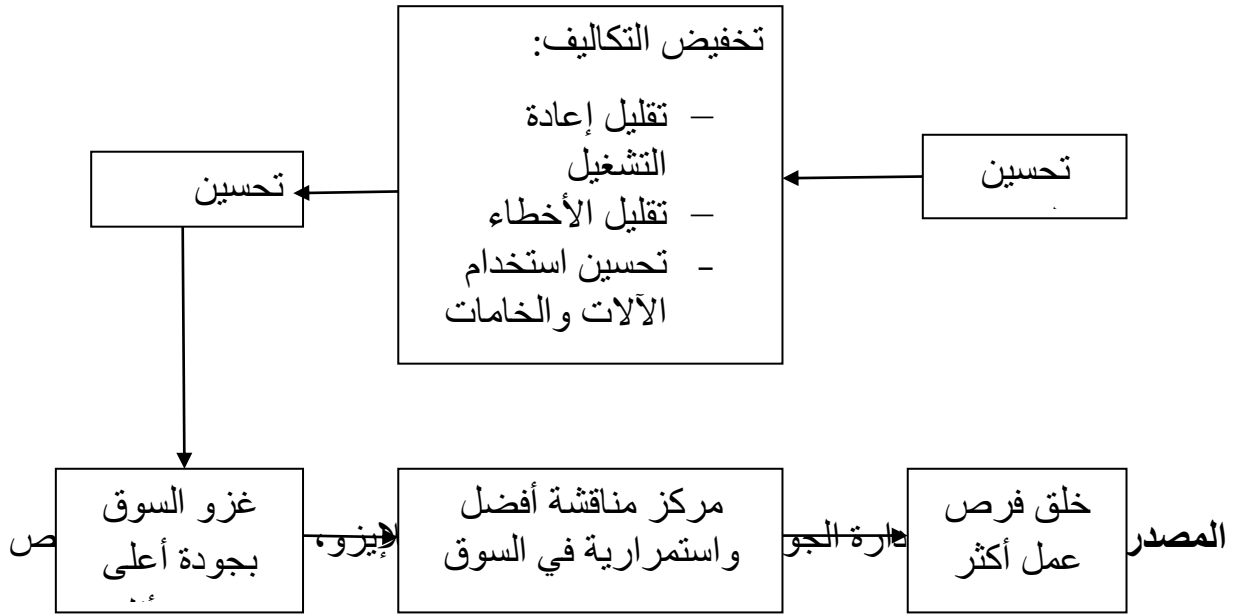
(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للنشر، مصر، 1995، ص 40.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

إن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة⁽¹⁾.

وقد حدد (Deming) كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الجودة الشاملة، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



ومن أهم متطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة⁽²⁾:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة.
- تهيئة وإعداد كافة الأفراد المؤسسة نفسياً لفهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة لضمان ولائهم ودعمهم.
- التوجه بالزبون وتعميق فكرة "الزبون يدير المنظمة"، والعمل على تدقيق رضاه.

⁽¹⁾ G-Neil. Op.cit. p 285.

⁽²⁾ عايدة سيد الخطاب وصلاح منصور العباس، مرجع سبق ذكره، ص 441.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية و أثرها على نظام الجودة في المؤسسة

- توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء
- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة.
- انتقاء نظام معلومات مترابط وشامل لإدارة الجودة.
- وتساهم إدارة الجودة في تحسين مستوى الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تعبئة خبرات ومهارات عمالها، مع ضرورة مقابلة جهود هؤلاء العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية وكذا السعي إلى تنمية روح الفريق ومنحهم فرص لتطوير أدائهم، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وذلك من خلال إثرائهم في عملية اتخاذ القرار وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة مما يؤدي بالضرورة إلى رفع أداء هذه الأخيرة وتدقيق رضا العميل، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم و ضمان ولائهم لها، وبالتالي استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي، وأياً كانت التقنيات المستعملة لتحقيق الجودة فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها و ضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين، حيث في الفصل الأول قمنا بتحديد الإطار النظري لنظام إدارة الجودة، و الجوانب المتعلقة به، بالإضافة إلى التعريف بماهية الميزة التنافسية و طرق بنائها، و دور تطبيق نظام الجودة على الميزة التنافسية في المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه سابقا على الواقع التطبيقي لمطاحن مؤسسة عمر بن عمر، كونه من أبرز المؤسسات الجزائرية في مجال عملها، كذلك لما تسعى إليه المؤسسة من أجل تحسين أدائها، و المحافظة على حصتها في السوق المحلية و الوصول إلى توزيع منتجاتها في السوق العالمية.

المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

خصص هذا البحث لتقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال التعريف أو نشأ وتحليل هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أهدافها ودراسة طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

سنقوم من خلال هذا المطلب على تعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأسمالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها.

1- نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي مؤسسة تابعة لمجمع عمر بن عمر الذي كان تأسيسه على يد الأب السيد عمر بن عمر رحمه الله سنة 1984 وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود ليتوسع بعدها نشاط المجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية عمر بن عمر تابع إداريا لهذه المؤسسة وهي المؤسسة محل دراستنا.
- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله وتولي أبنائه مسؤولية إدارة المؤسسة ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال وبالاعتماد أيضا على كفاءات جزائرية، حيث دامت مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن في 24 ساعة.

ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية و لتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى و الأساسية، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب و هذا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن في 24 ساعة و التي بدأت العمل شهر جويلية 2006.

أما بالنسبة للتطورات و التحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة فهي تتمثل في:

- في عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الإنتاجية بالنسبة للمطحنة الأولى، و ذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن.
- إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات و يساعد على اكتشاف العطل الحاصل فيها و تحديد مكانه و الوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

بعد النجاح الكبير التي حققتها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد دراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر انجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخص العجائن الغذائية و الكسكس الذي شرع في انجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية

فيه يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداريا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

و قد تدعم فرع العجائن الغذائية بخط إنتاج جديد خلال عام 2011 و الذي ضاعف حجم الإنتاج خمسة مرات ماكان ينتج سابقاً، أما في مجال إنتاج الكسكس فقد تم رفع قدر الإنتاجية وهذا بعد دخول التجهيزات الجديدة حيز التنفيذ في أفريل 2012.

و في بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر بـ30000 طن، و هذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، و في نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية و التوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9000.

2- التعريف بمؤسسة عمر بن عمر:

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة ش ذ م م برأسمال قدره 500.000.000.00 دج، فهي إذن تسمى كما يلي:

ش ذ م م مطاحن بن عمر Sarl Les Moulins Amor Ben Amor.

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة و تبعد بحوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، الشرق بلدية هيليوبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، و من الجنوب بلدية قالمة، و تقدر مساحتها الإجمالية 42500 م².

بالنسبة لطاقتها البشرية تقدر بـ 653 عامل في شهر مارس 2013 منهم:

- 14 إطار سامي.

- 96 إطار عادي.

- 154 عامل مسؤول.

- 389 عامل تنفيذي.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية و التخزينية للمؤسسة فهي تقسم كما يلي:

- فرع المطاحن 300 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الأولى.

400 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الثانية.

27500 طن بالنسبة لقدرتها على تخزين القمح.

-فرع العجائن 50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.

10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

و تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر هذا راجع للعادات و التقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية والتي تلبي حاجات و رغبات كل طبقات المجتمع والاستحواذ على أكبر عدد ممكن القطاعات السوقية المتاحة وذلك لزيادة حصتها السوقية، و منه يمكن تقسيم منتجات المؤسسة كما يلي:

-فرع المطاحن لإنتاج مادة السميد و مشتقاته و تتمثل منتجاته في:

- سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ.

- سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ.
- سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ.
- سميد خاص بالعجائن بوزن 25 كلغ (SSSE).
- سميد خاص للمواشي (SSSF).
- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ (EB).
- نخالة بوزن 40 كلغ.
- فرع العجائن لإنتاج العجائن الغذائية و الكسكس وتتمثل أهم منتجاته في:
 - المعكرونة بوزن 500 غ
 - السبقيتي بوزن 500 غ
 - الكسكس بوزن 500 غ

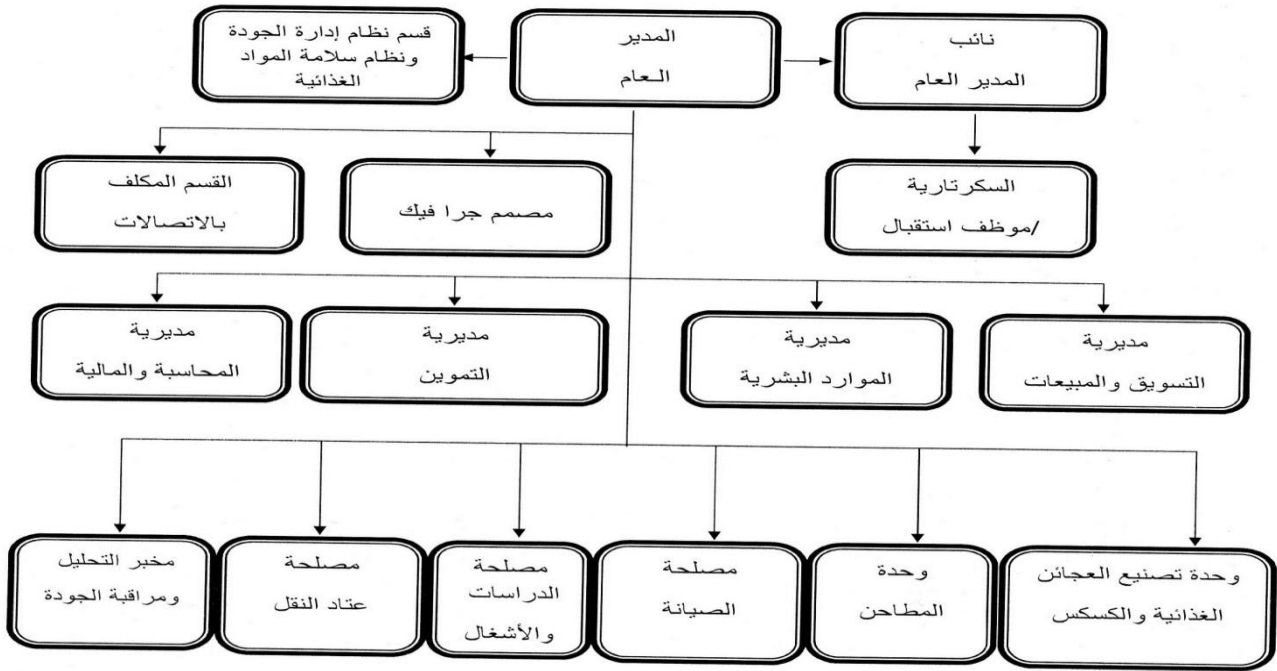
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية و هو أيضًا يساهم في تنظيم عملية الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام و بين الرؤساء و المرؤوسين، و كذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل و تسهيل عملية المراقبة و التدقيق من خلال تقسيم المهام و المسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فإن كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، حيث أن كل واحدة منها لها تنظيمها الخاص وبالتالي هيكل تنظيمي خاص بها وذلك للحفاظ على النظام و لتوزيع المهام بشكل صحيح و عادل و لإعطاء المسؤوليات حسب الوظائف، و بالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكننا توضيح هيكلها التنظيمي و شرح مختلف المهام و الوظائف التي فيه من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

1- مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:
 - المدير العام (Directeur Général): هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال و نشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميعا لحالات، و يمارس سلطته الإدارية على عمالها.
 - نائب المدير العام (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، و له صلاحيات المدير العام إذ ينوبه قانونياً مثل صلاحية التوقيع.
 - السكرتارية/موظف الاستقبال (Secrétaire/Standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم و تسيير مهام المدير العام و علاقته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و كذلك العمل على تنظيم المواعيد و ترتيب الاجتماعات و حفظ الأرشيف و المعلومات المتداولة أثناء العمل، و من جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني و العادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - قسم نظام إدارة الجودة و سلامة المواد الغذائية (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، و هذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، و يعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة و سلامة المواد الغذائية، حيث يقوم بتطبيق و متابعة هذا النظام و ينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة.

- يقوم مسؤول الجودة و الفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق و الصيانة و التحسين المستمر لعمليات المؤسسة وفق للمعايير الموضوعه، و يتم ذلك عن طريق:
 - القيام بالتدقيق اليومي(L'audit journalier) داخل المؤسسة و منه إعداد تقرير كل يوم.
 - إعداد حوصلة عامة (Le revue général) و يكون ذلك مرتين في السنة.
 - مصمم جرافيك (Infographe): و تتمثل مهامه في إعداد الرسومات و الأشكال لمختلف المنتجات، و أخذ الصور لمختلف العمليات خاصة فيحالة بناء مصنع أو مخزن جديد.
 - القسم المكلف بالاتصالات(Chargé de la communication): يتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة و علامتها و تحسين صورنها و كذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام و الاتصال.
 - مديرية التسويق و المبيعات (Direction Marketing et Ventes): تهتم هذه المصلحة ببيع و تسويق المنتج النهائي (السميد و العجائن الغذائية و الكسكس)، و يتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل و الإجراءات من طرف مدير التسويق و المبيعات و بناء على موافقة مدير المؤسسة، و وفقا لسياسات و البرامج المسطرة حيث يقوم المسؤولون في هذه المديرية ب:
 - إعداد برامج البيع و تنفيذها من خلال العقود و الاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
 - إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع و التسويق و التي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها و تحويل نسخ منها إلى مديرية المالية و المحاسبة.
 - وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة و هي محملة بالمادة الأولية و بعدها وزنها و هي فارغة و يحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن الصافي للشحنة، بعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير و صل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.
 - تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتج النهائي، و لكن بإضافة نوع و كمية السميد أو العجائن الغذائية و أنواعها إلى الوصل.
 - من مهامها أيضاً تسليم المنتج المباع و باعتبار أن زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فان المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية أو أكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:
المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.
 - مديرية الموارد البشرية(DARH):تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن لشؤون الاجتماعية و المهنية للعمال، و تطبيق الإجراءات الخاصة بهم و احترام قوانين العمل و انتظامه، من خلال المهام التالية:
 - القيام بعمليات التوظيف و متابعة الأفراد من حيث: الغيابات، ظروف العمل و الإجراءات التأديبية.
 - الاحتفاظ بملفات العاملين يدوياً و الكترونياً و إعداد كشوف الأجور و المنح و العلاوات.
 - الإشراف على خطط التدريب و التكوين المهني.
 - العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية.

- استقبال مختلف الطلبة الجامعيين و توجيههم للقيام بتربصات و زيارات ميدانية بالمؤسسة.
 - مديرية التموين (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين إلى قسمين:
 - عملية الشراء (L'achat): و تتم بعد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث يتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.
 - عملية التخزين (Stockage): بعد القيام بعملية الشراء و بعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج و المعايير المنصوص عليها. كما تتكفل مديرية التموين أيضا بالقيام بالمهام التالية:
 - تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن.
 - شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديریات و الأقسام بالمؤسسة.
 - ضمان نقل و تخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها و التأكد من صلاحيتها.
 - مراقبة دخول و خروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
 - مديرية المحاسبة و المالية (Direction des finances et comptabilité): تعمل على تسيير أموال المؤسسة و توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاط، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:
 - متابعة و تسجيل العمليات المالية و المحاسبة خلال الدورة.
 - دراسة الوضعية المالية للمؤسسة أية كل دورة لتحديد مركزها المالي و الاقتصادي و هذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
 - تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية و العمومية.
 - القيام بالرقابة و التدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أم خسارة، و كذلك لكشف الأخطاء المحاسبية و العمل على تصحيحها.
- و تنقسم هذه المديرية إلى فرعين هما:
- فرع الخزينة: من مهام هذا الفرع بتسجيل مختلف المدفوعات و المقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
 - فرع المحاسبة العامة: مهمة هذا الفرع تسجيل و تقييد جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة و المتعلقة بنشاط، كذلك متابعة مختلف الديون و الإيرادات و المصاريف، كما يسمح لهذا الفرع بالمشاركة في إعداد الخطة المالية للمؤسسة، مسك القوائم المالية و المحاسبية، إعداد التصريحات الضريبية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
 - وحدة تصنيع العجائن الغذائية و الكسكس: و هي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات تتمثل في العجائن الغذائية و الكسكس و ذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.
 - وحدة المطاحن (Unité semoulerie): و هي أيضا ورشة تعمل على تحويل القمح الصلب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى المنتج النهائي و المتمثل في مادة السميد و مشتقاته

- و هذا بالكمية و النوعية المطلوبة، و ذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في الأكياس.
- مصلحة الصيانة (DPRT de Maintenance): يتركز نشاطها بشكل كلي على آلات الإنتاج، و حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين و الإطارات، و تحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد و قطع الغيار.
 - مراقبة آلات الإنتاج و إصلاحها في حالة العطل.
 - إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج و التدخلات التقنية التي قامت بها.
 - الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات و توفير المعلومات الكافية للعمل.
- مصلحة الدراسات و الأشغال (DPRT Etudes et Travaux): تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات و التحسينات و التوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة و تحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة إنتاج أو زيادة جودته.
- مصلحة عتاد النقل (Service Parc Automobile): تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظراً لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات و الشاحنات، و منه يجب صيانتها و محاولة الاستفادة بشكل جيد، كما تهتم هذه المصلحة بالسائقين أيضاً.
- مخبر التحليل و مراقبة الجودة (Laboratoire de l'Analyse et de la Qualité): خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات و أساليب جديدة لتقديم المنتجات و كذا القيام بالأبحاث و الفحوصات و التحاليل الفيزيوكيماوية على المواد الأولية و كذلك المنتج النهائي، و إعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية، و هذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة و سلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، و يتحقق ذلك من خلال:
 - مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها.
 - مراقبة النوعية الفيزيائية و الكيميائية للمنتج من خلال إجراء التحاليل اللازمة.
 - إجراء الفحوص و التحاليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح (نوعية القمح).
 - القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية إنتاج المنتج.

المطلب الثالث: أهداف و طبيعة نشاط المؤسسة

تمكنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي في السوق المحلية و تعدت ذلك إلى السوق العالمية، و هذا راجع بالأساس إلى طبيعة الأهداف المسطرة من الإدارة بالإضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

1- أهداف المؤسسة:

تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان التحقيق المستمر للأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.
- احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية التي تتميز بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا و تحرر التجارة و زيادة حدة المنافسة المحلية و الأجنبية.
- العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية الحالية و التطلع لزيادتها من خلال اختراق أسواق جديدة و تغطية اكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو.
- العمل على إنتاج منتجات بكميات كبيرة و بجودة عالية من أجل تلبية حاجات و رغبات الزبائن و يتعدى ذلك إلى كسب رضا الزبون و ولائه لمنتجات المؤسسة.
- التنوع في المنتجات المقدمة من أجل محاصرة الزبون.
- من الأهداف الرئيسية أيضا للمؤسسة هدف التوسع و انجاز وحدات و مصانع جديدة.
- الوصول إلى الأسواق الإقليمية و العالمية.

2- طبيعة نشاط المؤسسة:

ينقسم نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى قسمين هما:

- إنتاج مادة السميد و مشتقاته.
 - إنتاج العجائن الغذائية و الكسكس.
- و يتميز نظام العمل بالمؤسسة بالاستمرارية و التواصل و عدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات و الفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، و مواقيت العمل كالآتي:
- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا.
 - الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالاً إلى الساعة 21:30 ليلاً.
 - الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 ليلاً إلى الساعة 05:30 صباحاً.
 - الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة لمدة يومين.

هذا و تقوم المؤسسة بالإضافة إلى القمح الجزائري من استيراد كميات معتبرة من القمح من أربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية. كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية و أجنبية نذكر منها:

- مطاحن مرمورة (هيليوبوليس).
- مطاحن البلدي (عنابة).
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).
- مطاحن SPAK (سطيف).
- مطاحن رياض سطيف (فرجوة).
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).
- مجمع سيم Sim (البليدة) بالنسبة للعجائن الغذائية و الكسكس.
- الوردة البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية و الكسكس.

المبحث الثاني: دراسة و تحليل نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى نظام سلامة المواد الغذائية إلى تحقيق رضا الزبون و مختلف الجهات المعنية، و كذلك تقديم منتجات بما يتماشى مع متطلبات الزبون و المتطلبات النظامية المطبقة و منع أي خطر على صحة الزبون.

المطلب الأول: الدليل الإرشادي للجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يعتبر الدليل الإرشادي للجودة في المؤسسة المطبقة لنظام إدارة الجودة بمثابة المرجع الذي يتم اللجوء في كل الحالات، و قد وضع نظام إدارة الجودة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تبعاً لمرجعية ISO 9001:2008.

1- ميدان التطبيق:

يطبق الدليل الإرشادي للجودة على جميع أنشطة و منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و هو يعتبر كمرجعية للإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، و مرجعية هذا الدليل هي:

- نظام إدارة الجودة (ISO9000:2005): المبادئ الأساسية و المفردات.
- نظام إدارة الجودة (ISO9001:2008): المتطلبات.
- نظام إدارة سلامة المواد الغذائية (ISO22000:2005): المبادئ و المتطلبات.

2- نظام إدارة الجودة:

تتماشى مع متطلبات المرجعية ISO 9001:2008 العمليات الضرورية للعمل الفعال لنظام تسيير الجودة للمؤسسة، تم تعريفها و تطبيقها لضمان منتجات تتماشى مع المتطلبات و للحفاظ على سيرورة التحسين المستمر وضعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر متطلبات لنظام إدارة الجودة.

1-2- متطلبات عامة:

يجب على النظام أن يحتوي على الأقل ما يلي:

- العمليات المعروفة.
- الإعلان الرسمي للإدارة منهجية إرضاء الزبون.
- الدليل الإرشادي للجودة و دفتر الإجراءات و الوثائق المتعلقة بالجودة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- دفتر المعايير.

2-2- متطلبات خاصة الوثائق: على غرار دليل الإرشادي هذا فإن وثائق نظام إدارة الجودة

في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يضم ما يلي:

- التعبير الكتابي لسياسة الجودة و أهداف المؤسسة، بطاقة تعريف العمليات، الإجراءات المكتوبة المفروضة من قبل مرجعية ISO 9001:2008 و كذا تلك الواجب توفرها لتسيير المؤسسة.
- إضافة إلى تسجيلات و وثائق الجودة التي تضمن تطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة.

3- مسؤولية الإدارة:

يتم تحرير دليل الإرشادي للجودة من قبل مسؤول الجودة بالمؤسسة و يتم دراسته و مراجعته من قبل الإدارة و يصادق عليه من قبل المدير العام، يعتبر الدليل الإرشادي تحت مسؤولية مسؤول إدارة الجودة (RMQ)، هذا الأخير الذي يضمن المتابعة و التطوير، هذه المتابعة و التطوير تأخذ بعين الاعتبار التدقيق الداخلي و القرارات المأخوذة في مراجعة الإدارة. و يقوم مسؤول إدارة الجودة (RMQ) بحفظ صورة تطور الدليل الإرشادي للمؤسسة و ذلك عن طريق حفظ نسخة من الصيغة التي تم تعريفها.

3-1- خطاب التزام من الإدارة:

نص خطاب التزام إدارة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على ما يلي:

- لقد تم تأسيس هذه المؤسسة في عام 2000، حيث وضعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ البداية الزبون في قلب المؤسسة.
- إن تطور المؤسسة يقوم على احترام كبير و تعاون وثيق مع الزبائن، و الذي مكن المؤسسة من البقاء ضمن دائرة المنافسة في سوق متغيرة بسرعة.
- إن هذا التركيز على الزبائن أدى بنا في عام 2010 لبدء نظام إدارة سلامة المواد الغذائية ISO 22000 و نظام الإدارة الجودة ISO 9000.
- نحن فخورون بهذا الالتزام، و نبحث عن تلبية المزيد للزبائن من خلال ضمان منتج غذائي آمن على صحتهم و كذلك لتمييز أنفسنا من خلال المنافسة على نفس المنوال.
- يعتبر الهدف الأول لمؤسستنا هو الحفاظ على هذه العلاقة التي تتميز بالثقة على المدى الطويل في قيادة الشراكة التي من شأنها أن تؤدي إلى التحسن الاقتصادي و الأمن المشترك.
- يجب على نظامنا لإدارة سلامة المواد الغذائية و نظام إدارة الجودة التكيف بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف التي وضعناها.
- الهدف الرئيسي هو السيطرة على المخاطر، و التحسين المستمر و تقديم منتجات غذائية للمستهلكين من دون أي خطر على صحتهم.
- الحفاظ على خبرتنا و اكتساب خبرة أكبر من أجل تطوير نظم إدارة مخاطر و الاستفادة من فوائد الوقاية. هذا هو السبب في التزام جميع الموظفين و الذي من شأنه أن يؤدي إلى:

- ✓ رفض أي حل وسط بشأن سلامة المواد الغذائية وجودتها.
- ✓ توفير لشركائنا و زبائننا الأدلة حول إتقان عملنا تمامًا، بما في ذلك الامتثال للمعايير التنظيمية و المواصفات الفنية، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات التدريب و السلامة و وعي فرقنا و مراقبة منتجاتنا من المصدر حتى نستقبلها، بما في ذلك مختلف المراحل من الإنتاج إلى التسليم النهائي.
- منتجنا هو جزء من عملية التحسين المستمر لمؤسستنا في خدمة سلامة الأغذية بما يحقق الرضا المتزايد لزبائننا.
- القياس المستمر لأدائنا من حيث الإدارة و إدارة الموارد البشرية، و الإنتاجية، و إدارة المخزون و الدراسات الفنية التي تتطلب إشراك جميع أعضاء القائمة في الشركة للقيام بذلك. نحن لا نتعاس عن أي تضحية و لا يوجد أي تلاعب، لأن صحة

المستهلك و الهدف الرئيسي للمستهلكين في هذه الحالة هي محور عمل فرق مؤسسة مطاحن عمر بن عمرو التي هي مصممة لجعل نظامنا للإدارة سلامة الأغذية و الجودة، على درجة عالية من التنسيق و التنفيذ و المراجعة باستمرار للسماح بالتطور المستمر نحو مستوى أعلى من الإتقان و الأداء.

3-2- التركيز على الزبون: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تضمن التعرف المستمر و الاحترام الدائم لمتطلبات الزبائن بهدف زيادة رضاهم وكذلك لتحقيق الأهداف التي نص عليها خطاب التزام إدارة المؤسسة، و في هذا الإطار تقوم المؤسسة بعقد اتصالات مع زبائنها من خلال إقامة معارض و صالونات خاصة، رعاية المنتديات و الملتقيات الجامعية و غيرها.

3-3- سياسة الجودة:

سياسة جودة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سيتم التطرق إليها في المطلب الثاني.

3-4- التخطيط:

- أهداف الجودة: أهداف الجودة المنبثقة من سياسة الجودة التي تم صياغتها من قبل لجنة الإدارة و يتم إرسالها عن طريق لوحة القيادة إلى مختلف أقسام المؤسسة و يتم وضع مؤشرات لتقييم نسبة تحقيقها.

- تخطيط نظام إدارة الجودة (SMQ): يترجم من خلال التعريف و متابعة العمليات و كذا من خلال التخطيط لتدقيقات الداخلية و مراجعات الإدارة و عمليات التحسين خاصة فيما يتعلق بالرضا الزبائن، و بلوغ الأهداف و متابعتها يكون من خلال المؤشرات الموضوعية، و القيام بتحليلها شهريا من قبل قائد العمليات الذي يقوم بانجازها و تحليلها و عرضها في اجتماعات الإدارة.

3-5- المسؤولية والسلطة والاتصالات:

- المسؤولية و السلطة: المسؤوليات و السلطات و علاقتها الثنائية محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مرسله إلى مختلف أقسام و فروع المؤسسة.

- ممثل الإدارة: تمنح مسؤولية و سلطة محددة لممثل الإدارة من أجل ضمان تعديل و تحسين (SMQ) و يجب أن يضمن فهم و مراعاة متطلبات الزبائن على جميع الأصعدة.

- الاتصالات الداخلية : على المؤسسة ضمان وجود اتصالات داخلية في المؤسسة بالخصوص فيما يتعلق بفاعلية نظام إدارة الجودة (SMQ) و هذا من خلال:

✓ نشر تقرير مراجعة العمليات أو السيرورات التي تتضمن معلومات حول نتائج و ما تم تحقيقه فيما يتعلق بالتحقيق الأهداف المحددة.

✓ إرسال القرارات المتخذة في اجتماعات الإدارة.

✓ إعداد و تطبيق مخطط الاتصال الداخلي للمؤسسة، و الاجتماعات المقررة دوريا.

✓ إعداد و تطبيق مخطط تحسين العمال.

✓ إعداد و نشر جريدة إعلامية للمؤسسة.

✓ الملاحظات الداخلية و اتصال مكتوب عن طريق الملصقات.

3-6- مراجعة الإدارة: تتم عملية المراجعة من قبل الإدارة كما يلي:

- مراجعة التدقيق اليومي الذي يعده مسؤول الجودة و الفريق العامل معه.

- مراجعة الحوصلة العامة، و يكون ذلك مرتين في السنة عن طريق اجتماع ينظمه مسؤول الجودة بالتنسيق مع الإدارة و بحضور مختلف مسؤولي الأقسام و العمليات، من أجل فحص فعالية (SMQ) و إعادة تحديد القرارات و الأولويات و ذلك تماشياً مع انحرافات الممكنة و التي تم التحقق منها مقارنة مع الأهداف المحددة.
 - في هذه الاجتماعات يتم تحليل ما يلي:
 - العمليات المقررة في إجتماع الإدارة السابق.
 - نتائج التدقيقات الداخلية.
 - تصور و قياس رضا الزبائن، و متابعة تطور شكاوى الزبائن.
 - عمل و فعالية العمليات المعرفة.
 - حالة العمليات التصحيحية و الوقائية.
 - إعادة النظر في الأهداف المحددة و مدى تعلقها بإستراتيجية المؤسسة.
 - تطور مؤشرات الجودة، و تحسن (SMQ) و فعاليتها.
 - متابعة جودة الموردين، و أثرها المتوقع على (SMQ).
 - مواضيع أخرى متنوعة إن استوجب الأمر.
- يتم إعطاء العناصر إلى المشاركين في إجتماع الإدارة و مناقشتها، بعدها يتم تحقيق المخرجات:
- العمليات التي سيتم تناولها في الاجتماع الإدارة القادم.
 - احتياجات فيما يخص الموارد و الوسائل.
 - الحكم على نظام إدارة الجودة (SMQ) هل هو مناسب، فعال، غير مرن ...

4- إدارة الموارد:

- تحديد و توفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة، و هي تتضمن ما يلي:
- 4-1- توفير الموارد:** لقد خصصت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر موارد مالية و بشرية و مادية معتبرة، و أخرى قاعدية و معدات ضرورية و ذلك لضمان حسن عمل السيورورات.
- 4-2- الموارد البشرية:** إن كفاءة العمال هي التي تعكس مهارة المؤسسة، إذن من المهم جدا ضمان عاملين مؤهلين للمهام الموكلة إليهم، و يتم معرفة ذلك من خلال كفاءة النظرية و العملية الواجبة لكل منصب عمل.
- في هذا الصدد يتم انجاز مخططا لتكوين و السهر على تطبيقه من طرف المصلحة المفوضة في مديرية الموارد البشرية، بعد كل تكوين توضع بطاقات تقييمية لفعاليتها.
- فيما يخص التوظيف خاصة بالمناصب العمل ذات المسؤولية، معايير التكوين القاعدي، الخبرة المهنية هي التي تحدد و تتحكم في التوظيف . و تبعاً لحاجات كل المديرية يتم وضع مخطط لتوظيف و تطبيقه من قبل المصالح المعنية بمديرية الموارد البشرية.

5- تحقيق المنتج:

- حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتج يتماشى مع متطلبات الزبون، يجب عليها ما يلي:
- 5-1- تخطيط عملية تحقيق المنتج:** العمليات المتعلقة بتحقيق الخدمات تم تعريفها في بطاقة رسم عمليات (SMQ) و كذا في بطاقات السيورورات إضافة إلى إجراءات (التحسين، معالجة المواد الغير مطابقة، عمليات التصحيحية و الوقائية و كذا معالجة متطلبات الزبائن).

و توضع طرق محددة من قبل المؤسسة فيما يخص دراسة متطلبات الزبائن على مستوى الإجراء الذي يحمل العنوان (معالجة طلبات الزبائن)، و من الضروري أن تكون هذه المتطلبات الزبائن موثقة و يتم تأكيدها كتابيا قبل قبولها، و يطبق هذا الإجراء أيضا في حالة تحسين أو تغيير المتطلبات المتعلقة بالمنتجات و بالنسبة للعمال المختصين بهذه الطلبات يجب إعلامهم بهذه الطلبات التي تم تغييرها.

2-5-المشتريات: إن هدف المؤسسة هو الشراء في أحسن ظروف السوق تفضيلا لمبدأ العلاقة بين الجودة و السعر و بناء علاقة شراكة دائمة مع الموردين.

إن المعلومات المتعلقة بالمشتريات من الضروري أن تصف المادة المراد شرائها خاصة المتطلبات التقييمية للمنتوج، و تقوم المؤسسة بفحص أو مراقبة المشتريات منذ استقبالها لضمان مطابقتها للمتطلبات المحددة، و منه المؤسسة تقوم بتقييم و إعادة تقييم الموردين، و الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بالتقييم.

3-5-التحكم في إنتاج المنتجات: منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتم التخطيط لها من خلال التحكم في مراحل العملية الإنتاجية، و بالتنسيق مع كافة الأقسام و المديریات.

6-القياس و التحليل و التحسين:

يدفع التزام إدارة المؤسسة بتحسين (SMQ)، إلى الاعتماد على طرق لتحليل مختلف المعلومات المستخرجة من نتائج قياس و تحليل عمليات الإنتاج، رضا الزبائن، و نتائج التدقيق و المراجعة.

1-6- المال العام: من خلال ماسبق يتم استبيان الطريقة التي من خلالها تضمن المؤسسة التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة (SMQ) عن طريق:

- استبيان المطابقة للمتطلبات المتعلقة بالمنتوج.
- ضمان مطابقة لنظام إدارة الجودة.
- التحسين المستمر بفعالية لنظام الجودة.

2-6- المراقبة و القياس:

- رضا الزبائن: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تحلل رجوع المعلومات، متطلبات و شكاوي الزبائن، المعلومات المتعلقة بالمنافسة لتحسين جودة منتجاتها و عملياتها و تنبؤ بحاجيات الزبائن المستقبلية، قياس رضا الزبائن يتلخص في تحقيقات بصفة متزامنة مع الزبائن، هذه التحقيقات تسمح بالحصول على المعلومات المتعلقة بتصوير الزبون و مستوى رضاه تماشيا مع متطلباته.

- التدقيق الداخلي: التدقيق الداخلي يتم تحقيقه لمراجعة مدى تطابق (SMQ) للمؤسسة و المرجعية و كذا فعاليته و مدى بلوغه للأهداف المحددة له، حيث يتم تخطيط تدقيقات لمراجعة إذا كانت الإجراءات المتوقعة في النظام الإداري مطبقة وفعالة، و يقوم بها مدققين داخليين أو خارجيين.

- انطلاقا من نتائج التدقيقات الداخلية يتم تطبيق عمليات تحسينية إن كان هذا ضروري، و لإجراء أي دراسة تقوم المؤسسة بالرجوع دائما لهذه النتائج.

- مراقبة و قياس السيرورات: تقع مسؤولية ضمان و متابعة فعالية و التحسين المستمر لسيرورات على عاتق رؤساء الأقسام و المديرين، و يتم عرضها خلال الاجتماعات

من خلال تحليل جميع أو بعض المؤشرات الخاصة بكل سيرورة، و عندما لا يتم بلوغ الأهداف المحددة، تقوم الإدارة بوضع برامج لعمليات تحسينية لسيرورات المعنية.

- مراقبة و قياس المنتج: إن مختلف منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ترأقب بصفة مستدامة من خلال السيرورات الإنتاج مع الحرص على احترام المتطلبات القانونية و متطلبات الزبائن.

3-6-التحديد والتحكم في حالات عدم المطابقة:

إن اكتشاف صفة عدم التوافق يلزم إحداث تحليل نظامي للأسباب للبحث عن مقاييس خاصة بهدف تفادي الانحراف ولوضع أي عملية تصحيحية ممكنة، و يعتبر قائد السيرورة المعنية هو المسؤول على تطبيق عمليات تصحيحية المقررة و كذا مراقبة فعاليتها.

4-6-تحليل المعطيات: إن تحليل المعطيات تعني بالأخص مؤشرات الجودة لقياس نتائج السيرورات، قياس رضا الزبائن و تقييم الموردين و وضع معطيات ذات قيمة أمام الإدارة، و تتعلق بالمعطيات التالية:

- رضا الزبون و الشكاوى المقدمة.
- مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
- نتائج السيرورات.
- حالات عدم التوافق.

5-6-التحسين المستمر:

- يجب على المؤسسة القيام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، و يتحقق ذلك ب:
- إن اجتماعات الإدارة، تدقيقات الجودة الداخلية، نتائج تحقيقات مع الزبائن، نتائج السيرورات إضافة إلى عدم التطابقات المعرفة، كلها تكون فرص تحسينية لجودة السيرورات و المنتجات بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
 - كل متعاون في إطار فرق العمل يمتلك إمكانية بعث اقتراحات بهدف تحسين المنتجات المقدمة لزبائن
 - إن تحليل هذه المقترحات يساهم بطريقة فعالة في تحسين (SMQ) للمؤسسة.

المطلب الثاني: سياسة الجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

يرتبط نظام إدارة الجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بنظام آخر هو نظام إدارة سلامة المواد الغذائية حيث تعتبر سابقة هي الأولى من نوعها و المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي طبقت هذين النظامين معاً، و من هنا يمكن القول بأن سياسة كل منهما مرتبطة بالأخرى و أحيانا مكملة لها.

1- مهام سياسة الجودة و سلامة المواد الغذائية:

- إدارة و استغلال إمكانيات وقدرات المؤسسة.
- هذا الطموح أدى إلى زيادة قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن و زيادة رضاهم مع الالتزام بتطبيق المتطلبات القانونية و المطابقة و تلك التي تتعلق بجودة منتجاتها و سلامة موادها الغذائية التي من خلالها يمكن ضمان سلامة الزبائن.

2- مبادئ سياسة الجودة و سلامة المواد الغذائية:

- تقوم سياسة الجودة و سلامة المواد الغذائية على المبادئ التالية:
 - ✓ تنمية و تطوير الموارد البشرية:
 - وضع الأفراد المؤهلين في المهام.
 - تحسين مهارات و كفاءات الموظفين.
 - التحفيز للموظفين.
 - ✓ رضا زبائننا و الأطراف المعنية الأخرى:
 - الاستماع للزبون باستمرار.
 - توفير المراقبة التنظيمية و المعيارية.
 - توفير منتجات مناسبة بشكل مستمر كل منها تضمن التحسين المستمر للجودة
 - زيادة رضا الزبائن.
 - ضمان المطابقة للمتطلبات التنظيمية و القانونية المتعلقة بالجودة و سلامة المواد الغذائية.
 - المداومة على تحسين الوقاية من المخاطر و التلوث و الحد من عدد الحوادث.
 - ✓ أداء المؤسسة:
 - الاستخدام الأمثل للبنية التحتية.
 - تطوير قدرة المؤسسة على توقع العمل و التحسين فيه.
 - زيادة الحصة السوقية.
 - رفع مستوى وسائل الإنتاج.
 - ✓ الاتصالات الداخلية و الخارجية: التطوير المستمر لقنوات الاتصال الداخلية و الخارجية، و رفع الحوافز، و زيادة المشاركة و درجة الوعي.
 - ✓ الكفاءة المهنية للمؤسسة:
 - تطوير علاقات المنفعة المتبادلة مع المتعاملين معها.
 - المحافظة على صحة و حماية العاملين.
 - حماية البيئة.
 - ضمان التحسين المستمر لنظام الجودة المكتملة لسلامة المواد الغذائية.

المطلب الثالث: أهداف نظام إدارة الجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال نظام إدارة الجودة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم منتجات بكميات تغطي الطلب المتزايد في السوق و في نفس الوقت بجودة عالية، تمكنها من التنافس في السوق التي تتميز بالتغير المستمر.
- طرح منتجات في السوق بدرجة كبيرة من الأمان و السلامة في موادها الغذائية من أجل حماية صحة و سلامة الزبون باعتباره طرف في الشراكة مع المؤسسة.
- تحسين طرق التسيير من خلال تجديد الإجراءات المتعلقة بالنشاطات.
- تطوير عملية الاستماع للزبون بالمؤسسة.
- قياس درجة رضا الزبائن و القيام بالبحوث من أجل معرفة حاجاتهم و رغباتهم و إرضائها.
- تطوير عنصر الثقة مع الزبائن.
- توفير الأمان و تطويره داخل المؤسسة.
- تحسين القدرة على التطوير و التكوين المستمر للعمال.
- العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي لمؤسسة عمر بن عمر

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة و التي بلغت 37 عينة تم الحصول على عدد من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
78.4%	29	ذكر
21.6%	08	أنثى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كبيرة جدا 78.4%، بينما نسبة الإناث كانت 21.6%، وهذا راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور و لطبيعة النشاط.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
2.7%	01	[20-30]
67.6%	25	[30-40]
27%	10	[40-50]
2.7%	01	أكثر من 50
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية [30-40] سنة حيث بلغت نسبتهم 67.6%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم [20-30] سنة بلغت 2.7%، ونجد ما يعادل 27% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية [40-50] سنة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تزيد أعمارهم عن 50 بـ 2.7%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة [30-40] وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية في إنتاجها.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.7%	01	إبتدائي
2.7%	01	متوسط
40.5%	15	ثانوي
54.1%	20	جامعي
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة على الميزة التنافسية لمطاحن مؤسسة عمر بن

عمر

يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن 2.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ابتدائي، و 2.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط، و 40.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، و 54.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال من ذوي المستوى الجامعي و هذا قد يكون راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى شهادات عليا.

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف.

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف

عدد سنوات التوظيف	التكرار	النسبة
أقل من سنة	02	5.4%
من 1 إلى 5 سنوات	07	18.9%
من 5 إلى 10 سنوات	24	64.9%
من 10 فأكثر	04	10.8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن 64.9% من أفراد العينة تراوحت مدة خدمتهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات كما بلغت 18.9% بالنسبة للأفراد الذين كانت مدة توظيفهم بالمؤسسة من 1 إلى 5 سنوات أما نسبة 10.8% فتشير إلى الأفراد الذين كانت مدة توظيفهم تزيد عن 10 سنوات، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لهم الخبرة الكافية في المؤسسة

5. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة المنظمة.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	01	2.7%
مدير مصلحة	04	10.8%
متصرف	03	8.1%
وظيفة أخرى	29	78.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين لأنها عينة قصدية (طبيعة الموضوع تفرض علينا التعامل مع موظفين في جميع المجالات).
مما سبق نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر من فئة الشباب ومستواهم العلمي عالي وكذلك لهم خبرة كافية في المؤسسة و بهذا تستطيع المؤسسة الاعتماد عليهم من أجل تطبيق نظام الجودة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستمارة:

1- تحليل نتائج المحور الأول

بعد تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة اهتمامات المؤسسة بالجودة حسب آراء عينة الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر ، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19) : نتائج إجابات أفراد العينة حول اهتمامات المؤسسة بالجودة

الاستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
				موافق تماما	موافق ق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
6	موافق تماما	0.76229	4.4054	18	18	0	0	1	1- تهتم المؤسسة بالجودة
2	موافق تماما	0.43496	4.7568	28	9	0	0	0	2- تتمثل الجودة في تطبيق المواصفات و تقليص الأخطاء .
4	موافق تماما	0.60528	4.5405	32	13	2	0	0	3- يعمل تطبيق نظام الجودة على إشباع حاجات الزبائن و إرضائهم.
1	موافق تماما	0.56949	4.8108	33	1	3	0	0	4- تتبنى المؤسسة ثقافة الجودة في جميع أقسامها .
3	موافق تماما	0.47458	4.6757	25	12	0	0	0	5- تستعمل المؤسسة آلات ذات جودة عالية في عملياتها الإنتاجية.
7	موافق تماما	0.46337	4.2973	11	26	0	0	0	6- تنشر المؤسسة ثقافة الجودة بين جميع العمال من خلال عمليات التدريب المتواصلة.
10	موافق ق	0.91122	3.9459	11	15	10	0	1	7- تتمتع منتجات المؤسسة بجودة عالية.
11	موافق ق	0.79507	3.9189	9	17	10	0	1	8- تقوم المؤسسة بتطبيق نظام الجودة من أجل تطوير المنتجات.
9	موافق ق	1.02740	4.000	16	8	10	3	0	9- ينعكس تطبيق إدارة الجودة إيجابا على أداء المؤسسة .
13	موافق ق	1.13172	3.6757	9	17	1	10	0	10- تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها باستمرار .
12	موافق ق	1.16763	3.5676	7	18	3	7	2	11- ترى ادارة المؤسسة أن إدارة الجودة تتطلب تكاليف باهضة.
8	موافق ق	1.22352	4.0541	20	7	2	8	0	12- تتابع المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الآلات التي تستخدمها في عمليات الإنتاج.
5	موافق	0.68882	4.4324	19	16	1	1	0	13- تسعى المؤسسة إلى تطبيق نظام الجودة

الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة على الميزة التنافسية لمطاحن مؤسسة عمر بن

عمر

	ق تماما								للحصول على مواصفات الإيزو .
14	محايد د	0.91779	3.1351	1	12	18	3	3	14- يساهم تبني إدارة الجودة في تغطية التكاليف الإجمالية التي تحسن في الأداء المالي للمؤسسة .
	موافق	0.4192	4.158	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين 3.13 و 4.81، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية، ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- أ- احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.81 و بانحراف معياري 0.56، وهو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تتبنى ثقافة الجودة في جميع أقسامها مما يساهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ب- احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.75 و بانحراف معياري 0.43، و هو ما يشير إلى أن جميع المبحوثين يؤكدون على أن الجودة تتمثل في تطبيق المواصفات العالمية و تقليص الأخطاء بنسبة كبيرة.
- ج- احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.67 و بانحراف معياري 0.47، و هذا ما يشير حسب رأي المبحوثين إلى أن المؤسسة تستعمل آلات ذات جودة عالية في عملياتها الإنتاجية.
- د- احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.54 و بانحراف معياري 0.60، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن نظام الجودة في مؤسسة عمر بن عمر يعمل على إشباع حاجات الزبائن و إرضائهم.
- هـ- احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.43 و بانحراف معياري 0.68، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تسعى إلى تطبيق نظام الجودة من أجل الحصول على مواصفات الإيزو في منتجاتها.
- و- احتلت العبارة رقم 1 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.40 و انحراف معياري 0.76، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى أن مؤسسة عمر بن عمر تهتم بالجودة و ذلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية.
- ز- احتلت العبارة رقم 6 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.29 و بانحراف معياري 0.46، و هو ما يشير إلى أن كل المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها بصفة متواصلة من أجل نشر ثقافة الجودة بينهم.

- ح- احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.05 و انحراف معياري 1.22، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تتابع و تراقب التطورات التكنولوجيات الحديثة في مجال الآلات التي تستخدمها في عمليات الإنتاج مما يرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، أما المبحوثين الذين لا يوافقون على هذه العبارة فهم ليسوا على دراية كافية في مجال التكنولوجيا.
- ط- احتلت العبارة رقم 9 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 1.02، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، مما يعني أن تطبيق نظام الجودة ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، أما الذين أجابوا بالحياد فهذا يعود على عدم المعرفة أو المستوى التعليمي المتدني.
- ي- احتلت العبارة رقم 7 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.91، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن منتجات المؤسسة تتمتع بجودة عالية تميزها عن منافسيها.
- ك- احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.79، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بتطبيق نظام الجودة من أجل تطوير منتجاتها.
- ل- احتلت العبارة رقم 10 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.67 و انحراف معياري 1.13، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بتحسين جودة منتجاتها باستمرار من أجل البقاء في الريادة.
- م- احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 1.16، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، و هذا يعني أن المؤسسة ترى بان إدارة الجودة تتطلب تكاليف مالية مرتفعة من أجل تطبيق نظام الجودة في أقسامها.
- ن- احتلت العبارة رقم 14 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.13 و انحراف معياري 0.91، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين امتنعوا عن الإجابة و هذا يمكن أن يكون نتيجة لعدم فهمهم للعبارة، أما الذين فهموا العبارة فقد أجاب أغلبيتهم بأن إدارة الجودة تساهم في تدنية التكاليف الإجمالية التي تحسن في الأداء المالي للمؤسسة.

2- تحليل نتائج المحور الثاني

بعد تحليل وعرض نتائج المحور الأول لأفراد العينة ننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بدور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة حسب آراء عينة الدراسة

الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة على الميزة التنافسية لمطاحن مؤسسة عمر بن

عمر

بمؤسسة عمر بن عمر قالمة، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20): نتائج إجابات أفراد العينة حول دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

الاستجابات									
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					رقم العبارة
				موافق تماما	موافق ق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
8	موافق	0.81096	4.1892	12	23	0	1	1	1-تتمتع منتجات المؤسسة بصفات تميزها عن المنتجات المنافسة لها.
6	موافق تماما	0.86992	4.4865	23	12	0	1	1	2-تتوافق منتجات المؤسسة مع طلبات الزبائن.
2	موافق تماما	0.84541	4.7027	31	4	0	1	1	3-للمؤسسة توجه واضح لتلبية رغبات الزبائن.
5	موافق تماما	0.86992	4.5135	24	11	0	1	1	4-تمتلك منتجات المؤسسة ميزة تنافسية نظرا لنوعيتها الجيدة و السعر المناسب.
13	محايد	1.04479	3.2703	4	13	10	9	1	5-تراقب المؤسسة باستمرار التغييرات المحدثة في منتجات المنافسين.
12	موافق ق	0.96017	3.4595	5	14	11	7	0	6-تستجيب المؤسسة لمطالب المنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة بنسبة كبيرة.
10	موافق ق	1.07873	3.9459	15	10	7	5	0	7-تنظر المؤسسة إلى إدارة الجودة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.
3	موافق تماما	0.47458	4.6757	25	12	0	0	0	8-تبنى المؤسسة إدارة الجودة الشاملة لبناء الميزة التنافسية.
1	موافق تماما	0.31480	4.8919	33	4	0	0	0	9-تتفوق منتجات المؤسسة على منتجات المنافسين بشكل كبير.
9	موافق ق	1.14294	4.1622	22	4	6	5	0	10-تقوم المؤسسة بدراسة رغبات المستهلكين .
11	موافق ق	1.40141	3.6216	13	12	0	9	3	11-تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على تحسين سلوكهم بما يميزها عن غيرها .
4	موافق تماما	0.50523	4.5405	20	17	0	0	0	12-تطور المؤسسة منتجات جديدة صديقة للبيئة، من اجل الدخول لأسواق حساسة بيئيا.
7	موافق تماما	0.79412	4.3784	21	9	7	0	0	13-تعمل المؤسسة من أجل الحصول على جوائز للجودة والتميز.
7	موافق تماما	1.25502	4.3784	29	1	0	6	1	14-تعتبر تبني ادارة الجودة انسب طريقة لتحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم لمنتجات مؤسستكم.
	مافق تماما	0.439	4.229	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين 3.27 و 4.89، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية، ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- أ- احتلت العبارة رقم 9 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.89 و بانحراف معياري 0.31، وهو ما يشير إلى أن كل المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، ومنه نستنتج أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر تتفوق على منتجات المنافسين بشكل كبير.
- ب- احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.70 و بانحراف معياري 0.84، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، و هذا يني أن مؤسسة عمر بن عمر توجه واضح و صريح لتلبية رغبات زبائنها قدر الإمكان.
- ج- احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.67 و بانحراف معياري 0.47، و هذا ما يشير إلى أن جميع المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تتبنى إدارة الجودة الشاملة من أجل بناء و تعزيز الميزة التنافسية التي تمتلكها.
- د- احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.54 و بانحراف معياري 0.50، و هذا ما يشير إلى أن كل المبحوثين يتجهون إلى الموافقة و التأكيد على هذه العبارة، و منه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تعمل على تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة، و هذا من أجل الدخول لأسواق حساسة بيئياً.
- هـ- احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.51 و بانحراف معياري 0.86، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر تمتلك ميزة تنافسية و هذا نظرا إلى نوعيتها الجيدة سعرها المناسب.
- و- احتلت العبارة رقم 2 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.48 و انحراف معياري 0.86، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر تتوافق مع طلبات الزبائن مما يكسبها سمعة جيدة في الأسواق.
- ز- احتلت العبارة رقم 13 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.37 و بانحراف معياري 0.79، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تعمل بجد من أجل الحصول على جوائز الجودة و التميز.

- ح- احتلت العبارة رقم 14 المرتبة السابعة كذلك بمتوسط حسابي 4.37 و بانحراف معياري 1.25، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و يؤكدون على أن تبني إدارة الجودة تعتبر أحسن طريقة لتحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم للمؤسسة و لمنتجاتها.
- ط- احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.18 و انحراف معياري 0.81، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر تتمتع بصفات تميزها عن المنتجات المنافسة لها و هذا راجع إلى الجودة العالية التي تمتلكها هذه المنتجات.
- ي- احتلت العبارة رقم 10 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.18 و انحراف معياري 1.14، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، مما يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بدراسة رغبات و احتياجات الزبائن من أجل الظفر بولائهم الدائم.
- ك- احتلت العبارة رقم 7 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 1.07، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة عمر بن عمر تنظر إلى إدارة الجودة كوسيلة و أداة لتحقيق و بناء ميزة تنافسية.
- ل- احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.62 و انحراف معياري 1.40، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة عمر بن عمر تعمل على تشجيع العاملين على تحسين سلوكهم بما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها و بالتالي تحقيق رضا العملاء.
- م- احتلت العبارة رقم 6 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري 0.96، و هو ما يشير إلى أن 51.3% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تستجيب لمطالب المنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة بنسبة كبيرة، أما 29.7% من المبحوثين فقد امتنعوا عن الإجابة و هذا يرجع لعدم المعرفة.
- ن- احتلت العبارة رقم 5 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.04، و هو ما يشير إلى أن 45.9% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تراقب باستمرار التغييرات المحدثة في منتجات المنافسين من أجل تطوير منتجاتها، أما 27% فقد امتنعوا عن الإجابة و هذا يرجع إلى عدم المعرفة.

3-تحليل نتائج المحور الثالث

الفصل الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة على الميزة التنافسية لمطاحن مؤسسة عمر بن

عمر

بعد تحليل وعرض نتائج المحور الثاني لأفراد العينة ننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة برأي الزبائن في منتجات مؤسسة عمر بن عمر ، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج إجابات أفراد العينة حول رأي الزبائن في منتجات المؤسسة

الاستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
				موافق تماما	موافق ق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
4	موافق	1.10418	4.0541	16	14	0	7	0	1-أنت راض عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة
4	موافق ق	1.10418	4.0541	16	14	0	7	0	2-منتجات المؤسسة تتطابق مع المواصفات العالمية
3	موافق ق	1.14294	4.1622	20	10	0	7	0	3-تمتلك المؤسسة منتجات متميزة في السوق
5	موافق	1.06684	3.9730	13	17	0	7	0	4-تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المطلوب
2	موافق ق تماما	1.17978	4.3243	26	4	0	7	0	5-تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق
3	موافق ق	1.14294	4.1622	20	10	0	7	0	6-تهتم المؤسسة بالبيئة
1	موافق ق تماما	1.18676	4.3784	28	2	0	7	0	7-المؤسسة متفوقة على المنافسين
3	موافق ق	1.14294	4.1622	20	10	0	7	0	8-خدمات المؤسسة متميزة و ذات جودة
6	موافق ق	1.22352	3.9459	16	12	1	7	1	9-منتجات المؤسسة يمكن الاستفادة منها بصفة شاملة
7	موافق ق	1.21056	3.9189	15	13	1	7	1	10-تمتلك المؤسسة قنوات توزيع متنوعة
8	غير موافق ق	1.66035	2.4865	10	1	0	12	14	11-أسعار منتجات المؤسسة معقولة
9	غير موافق ق	1.25801	1.9730	1	7	1	9	19	12-منتجات المؤسسة بها عيوب
	موافق ق	0.8288	3.799	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين 1.97 و 4.37، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية، ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- أ- احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 و بانحراف معياري 1.18، وهو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تتفوق على منافسيها بشكل كبير.
- ب- احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 و بانحراف معياري 1.17، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تمتلك سمعة جيدة في الأسواق و هذا يرجع إلى الجودة التي تتميز بها منتجاتها.
- ج- احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.16 و بانحراف معياري 1.14، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تمتلك منتجات متميزة في السوق تتميزها عن المنتجات المنافسة لها.
- هـ- احتلت العبارة رقم 6 المرتبة الثالثة كذلك بمتوسط حسابي 4.16 و بانحراف معياري 1.14، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر تعطي البيئة أهمية كبير من حيث الاتجاه إلى تطوير منتجات غير مضررة بها.
- و- احتلت العبارة رقم 8 المرتبة الثالثة كذلك بمتوسط حسابي 4.16 و بانحراف معياري 1.14، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و هذا يعني أن خدمات مؤسسة عمر بن عمر متميزة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة لها.
- ز- احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.05 و بانحراف معياري 1.10، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن الزبائن راضون عن المنتجات التي تقدمها مؤسسة عمر بن عمر و هذا راجع إلى الجودة التي تمتلكها المنتجات والسمعة الجيدة للمؤسسة.
- ح- احتلت العبارة رقم 2 المرتبة الرابعة كذلك بمتوسط حسابي 4.05 و بانحراف معياري 1.10، و هذا ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن مواصفات منتجات المؤسسة تتطابق مع المواصفات العالمية للجودة.
- ط- احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.97 و بانحراف معياري 1.06، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه

- العبارة، و هذا يعني أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر تقوم بتسليم المنتجات في الوقت المطلوب و بدون أي تأخيرات، و هذا ما يساعد في تعزيز و تحسين صورة المؤسسة في الأسواق و كسب رضا المتعاملين معها.
- ي- احتلت العبارة رقم 9 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 1.22، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر يمكن الاستفادة منها بصورة دائمة أي يمكن الاستفادة منها في أي وقت يريد المستهلك.
- ك- احتلت العبارة رقم 10 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.91 و بانحراف معياري 1.21، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تمتلك قنوات توزيع متنوعة تساعدها على توزيع منتجاتها بحيث لا يكون هناك انقطاع لهذه المنتجات في الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة.
- ل- احتلت العبارة رقم 11 المرتبة الثامنة كذلك بمتوسط حسابي 2.48 و بانحراف معياري 1.66، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يتجهون إلى عدم الموافقة على هذه العبارة، و منه نستنتج أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر أسعارها مرتفعة نسبياً، و هذا يرجع إلى التكلفة العالية للتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة.
- م- احتلت العبارة رقم 12 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.97 و انحراف معياري 1.25، و هو ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن منتجات مؤسسة عمر بن عمر ليس بها عيوب و هذا يرجع إلى المراقبة المستمرة لهذه المنتجات قبل طرحها في الأسواق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى:

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الأولى و هي: تمكن إدارة الجودة من اكتساب ميزة تنافسية.

H_0 : الفرضية العديمة: تمكن إدارة الجودة من اكتساب ميزة تنافسية.
 H_1 : الفرضية البديلة: لا تمكن إدارة الجودة من اكتساب ميزة تنافسية.
الجدول رقم (22) : اختبار الفرضية الأولى

القرار	الاتجاه	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية العديمة	موافق	4.158	تمكن إدارة الجودة من اكتساب ميزة تنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 4.158 ما يشير إلى اتجاه الإجابة بموافق وبالتالي فإن إدارة الجودة تمكن من اكتساب ميزة تنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- اختبار الفرضية الثانية:

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الثانية و هي: تعد الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات.

H_0 : الفرضية العديمة: تعد الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات.
 H_1 : الفرضية البديلة: لا تعد الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات.
الجدول رقم (23) : اختبار الفرضية الثانية

القرار	الاتجاه	المتوسط الحسابي	الفرضية
قبول الفرضية العديمة	موافق تماما	4.229	تعد الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني 4.158 ما يشير إلى اتجاه الإجابة بموافق تماما وبالتالي فإن الميزة التنافسية من أبرز توجهات المؤسسات في الوقت الحالي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الثالثة و هي: يمكن للمؤسسة محل الدراسة استخدام إدارة الجودة كسلاح وآلية لبناء الميزة التنافسية لها.

H_0 : الفرضية العديمة: يمكن للمؤسسة محل الدراسة استخدام إدارة الجودة كسلاح وآلية لبناء الميزة التنافسية لها.

H_1 : الفرضية البديلة: لا يمكن للمؤسسة محل الدراسة استخدام إدارة الجودة كسلاح وآلية لبناء الميزة التنافسية لها.

الجدول رقم (24) : اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
يمكن للمؤسسة محل الدراسة استخدام إدارة الجودة كسلاح وآلية لبناء الميزة التنافسية لها.	3.799	موافق	قبول الفرضية العديمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث 3.799 ما يشير إلى اتجاه الإجابة بموافق وبالتالي فإن مؤسسة عمر بن عمر تستخدم إدارة الجودة كسلاح و آلية لبناء الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل نظرة شاملة حول مطاحن مؤسسة عمر بن عمر، من خلال التعريف بها و دراسة هيكلها التنظيمي، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و كان لابد من التركيز على نظام إدارة الجودة في المؤسسة بمختلف أبعاده، و بعدها تم التطرق إلى أثر تطبيق هذا النظام على الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعد الجودة اليوم مطلباً رئيسياً لغزو الأسواق العالمية وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية تطبيق نظام الجودة باعتباره مدخلاً و مصدراً فعالاً لامتلاك الميزة التنافسية في ظل التحديات التي توجد في البيئة الحالية التي تمتاز بالمنافسة الشديدة، حيث أن الالتزام بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة و تلبية احتياجات العملاء و تحقيق رضاهم، و زيادة التركيز و الاهتمام بالموارد البشرية و الكفاءات القادرة على الإبداع و التطوير، يساهم بشكل مستمر في تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة، و هذا ما أدركته المؤسسات و الشركات العالمية الناشطة في الأسواق المحلية و العالمية.

و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، و جودة الأداء.
- 2- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- 3- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، و حصتها السوقية.
- 4- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولاً، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- 5- يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- 6- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة و محاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- 7- تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذي يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- 8- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب و أخطاء العمليات الإنتاجية، والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- 9- تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق رضا العميل و ولاءه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- 10- تهدف إدارة الجودة أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- 11- تساهم المواصفات القياسية للإيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية و تمنحها فرصة دخول و احتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.
- 12- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.

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

14-تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

15-يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

16-يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، و الموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة، الوقت).

17-تساهم جودة المنتج و الخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.

18-تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالاقتراحات و التوصيات التالية:

1- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.

2- وضع إدارة أو مصلحة خاصة بإدارة الجودة.

3-ضرورة الفهم الأفضل و الاستيعاب الجيد لمفهوم إدارة الجودة من قبل جميع الأفراد.

4-خلق التميز من خلال ربط إدارة الجودة بمؤشرات تنافسية المؤسسة.

5-أخذ آراء المستهلكين بما يخص جودة المنتجات و الخدمات من أجل معرفة عيوبها و مزاياها.

6-مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في وسائل الإنتاج.

هذا و يبقى ما ذكرناه محاولة لصد بعض التحديات التي تواجه المؤسسة، و حتى يبقى

المجال مفتوح فإننا نأمل من الدراسات اللاحقة أن تصحح سلبيات موضوعنا، و تجدد إيجابياته، و نقترح أيتم تطبيق نماذج إدارة الجودة و المستوحاة من المؤسسات اليابانية الرائدة في المؤسسات الجزائرية، و هذا لكونها أداة لدعم تنافسية هذه المؤسسات، خاصة أن الجزائر مقبلة على الدخول في عضوية المنظمة العالمية للتجارة، حيث المنافسة ستكون مرتفعة و الاستقرار و الاستمرارية ستكون للأفضل.

و قد واجهتنا في هذه الدراسة بعض الصعوبات المتمثلة في:

- صعوبة إجراء دراستنا الميدانية وذلك من خلال التحفظ الكبير في تقديم المعلومات و غياب المعطيات التي تسمح بالوصول إلى النتائج المرغوبة من الدراسة.

- فيما يخص نظام الجودة هناك الكثير من المراجع إلى أنها تحوي نفس المضمون تقريبا، لكن بالنسبة للميزة التنافسية فهي قليلة جدا.

• باللغة العربية:

- 1- أ.روبرت، لي.ديفيد، ترجمة الخزامى عبد الحكيم، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 3- أبو قحف عبد السلام، المنافسة وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، مصر، 1997.
- 4- البرواري نزار عبد المجيد، بشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة: مدخل التمييز والريادة، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5- البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- البكري سونيا محمد، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
- 7- الجديلي ربحي، الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الاردن، 2004.
- 8- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2004.
- 9- الدرادكة مأمون، الشيلي طارق، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- الزبيدي غني دحام تتي، عباس حسين وليد حسين، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 11- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للنشر، مصر، 1995.
- 12- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 13- الصيرفي محمد، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حوزو الدولية، مصر، 2006.
- 14- الطيطي خضر مصباح، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 16- العزاوي محمد عبد الوه اب، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 18- النجار فريد راغب، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الاشعاع للنشر، مصر، 1997.
- 19- النعيمي محمد عبد العال، و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- النعيمي محمد عبد العال، صويص راتب جليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 21- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 22- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 23- جونز غاريت، شارلز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 24- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 25- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 26- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
- 27- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- 28- زين الدين فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، دار المكتب المصرية، مصر، 1998.
- 29- سيد الخطاب عايدة، العباس صلاح منصور، أثر نظام الجودة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
- 30- شعبان عبد الله إباد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 31- عبوي زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- 32- علي حسن، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 1999.
- 33- عمر محمد اسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، مصر، 2000.
- 34- غنيم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، 2008.

- 35- ماضي محمد توفيق، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، مصر، 1995.
- 36- مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

• باللغة الفرنسية:

- 1- G-Neil, management : Les 10 défis, édition d'organisation, paris, 2001.
- 2- Jean-Marie Gogues, management de la qualité, paris, 2000.
- 3- Jean pierre huberac, guide des méthodes de la qualité, édition massims, 2eme édition, paris,2001.
- 4- Michael cattan, Maitrise les processus de l'entreprise : guide opérationnel , les éditions d'organisation, paris, 2000.
- 5- Octave Jokug, Introduction au management de la valeur. Editions d'organisation. Paris. 2000.
- 6- Philippe detrie, conduire une démarche qualité. Les éditions d'organisations. Paris. 2001.
- 7- Pierre jouc, hoca frederic, au cœur du changement: une autre démarche de management la qualité totale. Edition dunod. 3eme édition. Paris. 1995.
- 8- Richard d'aveni, hyper compétition, édition vuibert, paris, 1995.
- 9- Stora. G, montage-J, la qualité total dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1986.
- 10- T-raymond, la stratégie d'entreprise, 2eme édition, Edi science international. Paris. 1997.
- 11- Van spart bréme, économie Edition dunod, paris, 2000.
- 12- Yashio kondo, la maitrise de la qualité dans l'entreprise édition economico, paris, 1997.

• ثانيا: المذكرات

- 1- إسماعيل عماد أحمد، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2001.

- 2- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 3- عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2006.
- 4- كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

• ثالثا: الملتقيات

- 1- بكيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 16 و17 نوفمبر 2008.
- 2- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين، الملتقى الدولي حول: الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأصناف التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 3 و4 ديسمبر 2012.
- 3- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010.

• رابعا: المجالات

- 1- مزريق عاشور، غربي محمد، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2.

• خامسا: مواقع الانترنت

- 1- www.saaaid.net/aldawah/151.htm
- 2- www.etudiant.net/vb/showthread.php?
- 3- www.imedeco.moncontact.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قسالة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf : D.S.G / F.S.E.S.G / UG / Guelma le :		الرقم : 44 / ق.ع.ت / ا.ع.ت / ج.ق / ك.ا.م.ج قائمة في : 10 ماي 2015

إلى السيد:

الموضوع : ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن :

الطالبة (ك) :
الطالب (ك) :

مسجل (م) يقدم علوم التسيير سنة (أو ك) / (شعبية) مسانيسر ميدان : (علوم التسيير) / (علوم مالية)


تخصص :
موضوع الزيارة :
موضوع الزيارة :
نظام الجودة :
نظام الجودة :
نظام الجودة :

لسدنا ترجو من سيادتكم الموافقة لتتبع هذه الغاية.

و لكم من سيادتكم التقدير والاحترام

إمضاء رئيس قسم علوم التسيير
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج
والبحث العلمي بقسم علوم التسيير
عبد السلام


امضاء ولقب و إمضاء الأستاذ المشرف

زينة لوري


تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Chef Service Gestion des
Ressources Humaines
FETOUI - F / ZAHRA









ملحق رقم: 05



ملحق رقم: 06





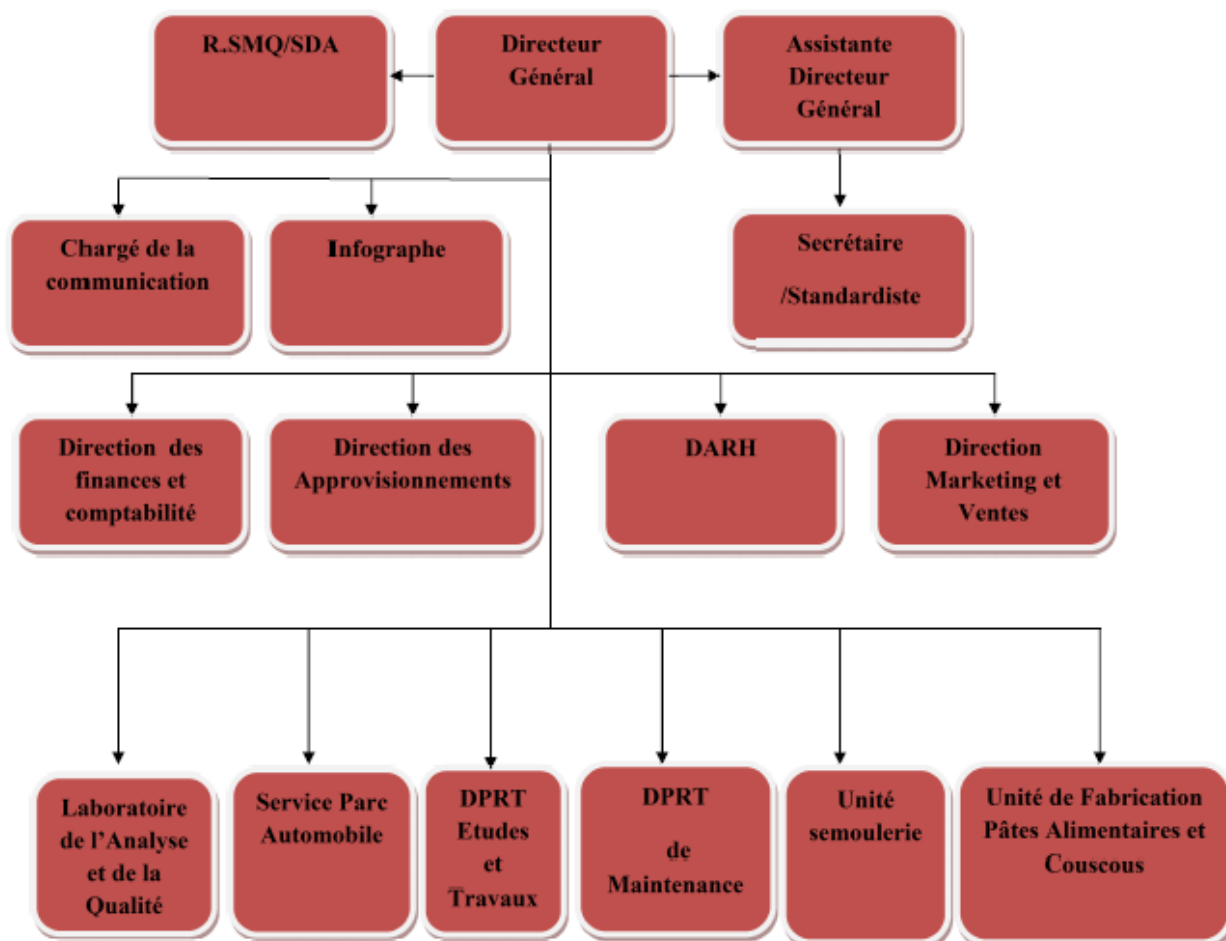






عن عرسرين

ORGANIGRAMME



الملخص:

في ظل المنافسة القوية الحاصلة في جميع القطاعات أصبحت المؤسسات تتوجه إلى تطبيق نظام الجودة، حيث تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها، كما أن تطبيق معايير الإيزو و الحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل و ضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات، كما تعد إدارة الجودة أهم عوامل التنافس المطلوبة من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الميزة التنافسية، الإيزو، التنافسية، نظام الجودة، الزبون.

Résumé:

À la lumière de la forte prise de la concurrence dans tous les secteurs ont institutions devenues dirigé à l'application de système de qualité, où il est la gestion de la qualité la plus importante de concepts modernes de gestion qui aident les organisations à améliorer leur rendement et atteindre l'excellence dans les niveaux de qualité de ses produits et l'application des normes ISO et obtenir un certificat de qualification considéré comme un guide et d'assurer aux clients avec ces institutions, ainsi que la gestion de la qualité des facteurs les plus importants nécessaires à la concurrence pour l'accès aux marchés mondiaux.

Mots clés:

Qualité, avantage concurrentiel, ISO, la compétitivité, le système de qualité, client.

Abstract:

In light of the strong competition taking place in all sectors have become institutions directed to the application of quality system, where it is the most important quality management of modern management concepts that help organizations improve their performance and achieve excellence in quality levels of its products, and the application of ISO standards and get a qualification certificate considered as a guide and ensure to customers with these institutions, as is the quality management the most important factors required to compete for access to global markets.

Key words:

Quality, competitive advantage, ISO, competitiveness, quality system, Customer.