

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية

" عمر بن عمر " - قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل:

إشراف الأستاذة:

• ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

• عجابي منال

السنة الجامعية : 2017/2016

## تشكر

. الحمد والشكر لله حمدا يليق بجماله وعظيم سلطانه الذي وفقني في بحثي هذا ورسوله الذي

غرس في قلوبنا حب العلم والإيمان .

إنه لشرف الوفاء وجميل النبل لإنجاز هذه المذكرة المتواضعة أن أتوجه بعظيم الشكر إلى

الأستاذة الفاضلة المشرفة "ورناني فوزية"

التي لم تبخل بحرصها على إتمام هذا العمل بكل جدية وعزم، وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة. لك

من الله عظيم الجزاء ومني أبلغ الشكر والتقدير الصادق والعرفان.

شكرا لك أدامك الله نبعاً يفيض بالعلم والعطاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة 8 ماي 45- قالمة- أشكر

عمال وحدة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" -قالمة- على ترحيبهم وإفادتي بالمعلومات

اللازمة وعلى رأسهم "بوناب لبنى" التي أفادتني بالخبرات اللازمة والخدمات الهامة طول مدة

الدراسة.

أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة يسرت لي الطريق للبحث والدراسة



## إهداء:

قال الله تعالى: " بسم الله الرحيم"

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى قرة عيني، إلى من حملتني وأرضعتني وأحاطتني بالحب والحنان.

إلى أول صورة وقعت عيناى عليها عند ولادتي، إلى من بفضلها رأيت النور إلى صاحبة القلب

الطيب الحنون. إليك يا شمعة دربي وزينة حياتي " أمي الغالية".

إلى من أنار لي سبيل العلم والمعرفة، إلى من عاش حالما ليراني فيما أنا عليه إلى من كد واجتهد

وسهر الليالي من أجل إيصالى إلى الأفق، إلى تاج رأسى وربيع عمري "أبي الغالي".

إلى من ثقر العين لرؤياهم وتطيب النفس لمأنستهم ويطمئن القلب بلقياهم إخوتي "أحمد وسيم،

أنيس، محمد أمين" والى كافة العائلة.

إلى رفيق دربي "عبد الكريم" سهل الله لك طريقا إلى الجنة، والى كافة عائلته الكريمة.

إلى جميع الزملاء والزميلات بقسم علم الاجتماع السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم

وعمل.

إلى كل طالب علم، والى كل من ساهم في بلوغي هذا المستوى من التعليم إلى كل هؤلاء هذا

العمل المتواضع.

# فهرس الموضوعات

تشكر

إهداء

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

بعض المصطلحات والمختصرات الواردة في المذكرة

مقدمة

أ

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام للدراس

- 01 المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة.
- 01 المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
- 04 المطلب الثاني: أسباب إختيار الموضوع.
- 05 المطلب الثالث : أهمية وأهداف الدراسة.
- 07 المبحث الثاني: الإطار النظري والمفهومي للدراسة.
- 07 المطلب الأول: تحديد المفاهيم.
- 14 المطلب الثاني: المداخل والمقاربات النظرية.
- 28 المطلب الثالث: الدراسات السابقة.

### 38 الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وبمعايير الإيزو 9000

- 39 تمهيد
- 40 المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
- 40 المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
- 44 المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
- 49 المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 54 المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

57	المبحث الثاني: معايير الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.
57	المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000 ونشأته
58	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية
61	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق نظام مواصفات الإيزو 9000
63	المطلب الرابع: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما
68	المطلب الخامس: مزايا وعيوب التسجيل للإيزو 9000
71	خلاصة

## 72 الفصل الثالث: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

73	تمهيد
73	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
74	المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية.
77	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية.
85	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على نشأتها.
90	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
90	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة.
93	المطلب الأول: مكانة إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.
99	المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.
103	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.
	خلاصة

## الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

104	تمهيد
105	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
105	المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية
106	المطلب الثاني: أنواع و مظاهر المؤسسة الاقتصادية
108	المطلب الثالث : وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية

114	المبحث الثاني: أساسيات حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
114	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
119	المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية
121	المطلب الثالث: الإطار المؤسسي لإنشاء مؤسسة إقتصادية بالجزائر
127	خلاصة

### الجانب التطبيقي

### الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

128	تمهيد:
129	المبحث الأول: المعالجة المنهجية للدراسة
129	المطلب الأول: مجالات الدراسة
132	المطلب الثاني: العينة وكيفية اختيارها
134	المطلب الثالث: منهج الدراسة
134	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
139	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
139	المطلب الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج
141	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
164	المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
166	خلاصة
167	خاتمة
168	التوصيات والاقتراحات
169	قائمة المصادر والمراجع
—	الملاحق
-	ملخص الدراسة

### فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
16	مدخل شيورات في إدارة الجودة الشاملة	01
19	مثلث ديمنج	02
43	مراحل إدارة الجودة الشاملة	03
85	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	04
86	دورة حياة الميزة التنافسية	05
92	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنافع التي تحققها للعميل	06
100	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحصصة المؤسسة في السوق والأرباح	07
100	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف	08

### فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	تضيف الموارد غير الملموسة	01
46	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة	02
60	سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000	03
64	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	04
67	الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو	05
87	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	06
101	دور إدارة الجودة الشاملة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة	07
139	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
139	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
140	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	11
141	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	12

142	تبنى المؤسسة لخطط إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة	13
143	سعي المؤسسة لعملية التحسين المستمر.	14
144	ضمان المؤسسة لبرامج تكوينية وتدريبية	15
145	المشرف على عملية التكوين.	16
146	نوع الحوافز المقدمة للعمال	17
147	المعايير المعتمدة لمكافأة العمال	18
148	توفر منظومة إتصال بالمؤسسة	19
149	ضمان التنسيق والتكامل بين مهام العمال	20
150	حرص المؤسسة على معالجة الأخطاء لتقليل التكاليف	21
150	قيام المؤسسة بدراسة السوق المحلية والعالمية	22
150	وقوع مشكلات في الإنتاج	23
151	إدراك معنى إدارة الجودة الشاملة	24
153	إتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها	25
153	إهتمام المؤسسة بإستقطاب أفراد ذوي مهارات علمية عالية:	26
154	وجود مخبر خاص بالتطوير والتحسين والبحث	27
154	سعي المؤسسة لتحسين العلاقات بين العمال	28
155	سعي المؤسسة لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن:	29
156	الجهة المسؤولة عن الجودة	30
157	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	31
158	نوع المعوقات الداخلية	32
159	نوع المعوقات الخارجية	33
159	توفير المؤسسة الموارد الكافية لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة	34
160	نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية	35
160	أهم المقترحات للحد من المعوقات وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	36

## بعض المصطلحات والمختصرات الواردة في المذكرة

ISQ	المنظمة العالمية للتقييس
Zéro Défaut	التلف الصفري
PDCA	Plan-do-check-Act (خطط، نفذ، قيم، حسن: دورة جوران)
QualityCircles	حلقات الجودة
ANSI	المعهد الأمريكي للمعايير
SNA	النظام الجزائري للتقييس
IANQR	المنظمة الوطنية للتقييس الجزائري
INAPI	المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية
CAA	المجلس الجزائري للاعتمادية
OMC	المنظمة العالمية للتجارة
CNCI	اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية

# مقدمة

## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتحولات متسارعة، فهذه التطورات المتلاحقة والتقدم السريع في مختلف المجالات لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة وظهور تحديات معاصرة كثير أصبحت تهدد المؤسسات الحكومية والخاصة بإختلاف أنشطتها وأشكالها. لذا وجب على المؤسسات الراغبة في البقاء والنمو مع التفوق إتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إلى تحقيق هذا التحول هو تبني إدارة الجودة الشاملة..

حيث أصبحت هذه الأخيرة أهم مبدء من مبادئ الإدارة المعاصرة من أجل الدخول إلى السوق العالمية، وعليه جاءت هذه الفلسفة الإدارية الحديثة لتشمل جميع الفاعلين الإجتماعيين داخل وخارج المؤسسة لتعزيز الموقع التنافسي للمنظمة وإبراز جودة منتجاتها لفرض نفسها كعامل من عوامل إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم وكسب المزيد من الحصص السوقية.

وهذا ما دفع بالمؤسسة الجزائرية للإهتمام بإدارة الجودة الشاملة من أجل وهذا إمتلاك إستراتيجية فعالة تمكنها من البقاء والإستمرارية في التحديات الصعبة، وذلك عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب لتطبيقها. غير أن المؤسسات الجزائرية لم تواكب بعد نظام المؤسسات الاقتصادية العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المنافسة العالمية نظرا لوجود عدة نقائص على مستوى المناخ التنظيمي، ومع هذا فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة حتمية إقتصادية من أجل البقاء وتحقيق الأهداف.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الإطلاع على واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة وذلك من خلال خطة منهجية علمية إنقسمت إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني مقسمة إلى خمسة فصول وهي:

**الفصل الأول:** خصصت للإطار التصوري والمفهومي للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، الدراسات السابقة.

وكذلك تم التعرض للمداخل والمقاربات النظرية ذات صلة بموضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصصت لأساسيات حول إدارة الجودة الشاملة من نشأة وتطور تاريخي، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، أساليب ومتطلبات تطبيقها، ثم إبراز مزايا ومعيقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. كما تم عرض مفهوم الإيزو ونشأته، محتوياته، إجراءات تطبيق وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

**الفصل الثالث:** تطرقنا في هذا الفصل إلى هذا التطرف التاريخي للميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها، توضيح مصادرها ومختلف العوامل المؤثرة على نشأتها ومحدداتها. تم إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

**الفصل الرابع:** تم الاستشارة في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية من خصائص أنواعها ومظاهرها، وظائفها وأهدافها، كما تم التطرق إلى أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مراحل تطورها، الإطار القانوني والمؤسسات إنشائها.

**الفصل الخامس:** خصص للإطار المنهجي للدراسة وتمثل في مجالات الدراسة، عنية الدراسة، منهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات. تم تطرق إلى عرض وتحليل المعطيات الميدانية من خلال تفريغ الجداول وتحديد التكرارات والنسب المئوية، مناقشة نتائج الدراسة لتحقيق من صدق الفرضيات.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

المطلب الثاني: أسباب إختيار الموضوع.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفهومي للدراسة.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم.

المطلب الثاني: المداخل والمقاربات النظرية.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة

شهد العالم في القرن الماضي ثورة كبيرة في المجال التكنولوجي، وما تقدمه الأسواق العالمية اليوم بصورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة حرية التجارة، ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... والتي تمثل التحدي الأكبر الذي يواجه الدول والمؤسسات، ونتيجة لهذا التطور حدث تغيير كبير في كيفية أداء الأعمال، وعليه فإن المؤسسة التي تكون قادرة على إدراك أهمية هذه التغيرات وتتحرك على أساسها وتكيف نفسها لمقابلة ما يستجد من تطورات، ستصبح ذات قدرة قيادية في المرحلة الراهنة والمستقبلية، ومن بين هذه المتغيرات المهمة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة سواء من قبل الزبائن الذين يفضلون منتجات عالية الجودة، أو من قبل الجهات الحكومية التي تفرض رقابة على المواد الأولية والمنتجات المصنعة التي تدخل بلدانها وضرورة تمتعها بمستوى جودة معين لحماية مواطنيها<sup>1</sup>.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال إنتاجها إدارة الجودة الشاملة وهو ليس بمتطلب جديد لكنه أصبح ضروريا وهاما لكل مؤسسة.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، وأهم الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عاما في معظم دول العالم هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل جميع الجوانب السياسية، الاجتماعية والثقافية، باعتبارها فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الحديثة

<sup>1</sup> - حيدر علي المسعودي: «إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص22.

الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين<sup>1</sup>.

وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها، حيث حققت المؤسسات الحكومية والخاصة نجاحا كبيرا إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في الدول المتقدمة مثل اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا وبريطانيا، لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا مهما من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات، وتطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان رحية عالية.

وهناك فناعة في الأوساط الاجتماعية والتنظيمية في الوطن العربي مفادها أن معظم المؤسسات التي طبقت هذا الأسلوب شهدت تطورا كميا ونوعيا واضحا وجوهريا وهذا التطور لا بد أن يكون منسجما مع التحديات الداخلية، الإقليمية والعالمية للمحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها.

ورغم الاهتمام الواسع النطاق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والارتفاع الملحوظ في عدد الشركات والمؤسسات باختلاف مجالات نشاطها، فالسر يكمن في كلمة واحدة وهي المنافسة ففي بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت المنافسة هي المحدد لمركز أي نشاط اقتصادي ووجب على الإدارة أن تعمل في ظل الاهتمام بقوى المنافسة الحالية والمتوقعة، وضرورة تميز وتفوق النشاط على المنافسين وأن تجعل منه مركزا استراتيجيا تنافسيا لها، للحصول على ميزة تنافسية تجعلها أكثر قدرة من المنافسين على إرضاء المستهلك ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية التي تساهم في تشجيع الإبداع، الابتكار والتميز وتعمل على تقديم التنمية الاقتصادية.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تلعب دورا فعالا في دفع عجلة النمو الاقتصادي وخاصة في بلدان العالم الثالث التي تشهد مشاكل كبيرة في التسيير والتمويل، والجزائر التي شهدت هي الأخرى عدة تغيرات جذرية خلال فترة التسعينيات من خلال مباشرتها

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي ومحمود حسين الوادي: «مستلزمات الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية»، المجلة العربية لضمان الجودة الصادرة عن جامعة الزرقاء، الأردن، العدد 8 المجلد الرابع، 2011، ص

لإصلاحات هيكلية عميقة، تمثل بشكل عام في دعم الاستثمارات الجديدة للمؤسسات العامة منها والخاصة، وذلك في ظل التحولات من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد حر يعتمد بالدرجة الأولى على السوق والقدرة التنافسية للمؤسسة ضمنه، يحتم على المؤسسة من أجل استمرارها التكيف مع هذا المحيط الجديد لأخذ مكانتها في السوق الوطنية والدولية والانفتاح أمام المنافسة العالمية وتقديم أفضل المنتجات من أجل تعزيز مكانة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والرفع من أداء المورد البشري والاستغلال الأمثل للموارد المادية، البشرية والمالية والتقليل من الإنتاج المعيب وهذا ما يفرض تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

وعليه قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

– كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تتبع المؤسسة الاقتصادية خطة إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة تسعى من

خلالها لتحقيق مكانة راقية في السوق؟

2- هل هناك وعي من طرف العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية؟

3- هل هناك عوائق تعترض إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

– تؤثر إدارة الجودة الشاملة بطريقة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

– تتبع المؤسسة الاقتصادية خطة إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة تستطيع من خلالها

تحقيق مكانة راقية في السوق.

<sup>1</sup> - إلهام يحيياوي ونجوى عبد الصمد: «الجودة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»،

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية الصادرة عن جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008، ص 61.

- هناك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- تعاني المؤسسة الاقتصادية من بعض المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

#### أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا «علم اجتماع تنظيم وعمل».
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير قدرتها التنافسية.

- الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### أسباب موضوعية:

- قلة البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالجانب السوسيو اقتصادي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- فشل الكثير من المؤسسات في تقديم منتجاتها بشكل يتناسب مع متطلبات العصر.
- الدور الكبير والمتزايد للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- جودة المنتج عامل استراتيجي في تحسين سمعة المؤسسة.
- عدم مواكبة الكثير من المؤسسات للتغيرات العالمية التي ساهمت في منافسة أكثر تغيرا وحدة.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الدراسة

#### أولاً: أهمية الدراسة:

- إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تعتبر دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من المواضيع التي يجب على المؤسسة الاقتصادية أن توليها اهتماما كبيرا، لأنه يتسم بالحدثة.
  - تقدم هذه الدراسة آلية واضحة تعمل على تدعيم الميزة التنافسية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - المساهمة في زيادة الإهتمام بالجودة الشاملة والميزة التنافسية.
  - لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة تحسين صورة المؤسسة الجزائرية.
  - الحاجة الأكاديمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا إداريا حديثا واستراتيجيا في الأدبيات المعاصرة والتي تؤدي إلى دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - توضح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
  - الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية وذلك باعتبار التميز هدف وعناية هذه الأخيرة ومحصلة جهودها.
- ثانياً: أهداف الدراسة:** تتلخص الأهداف التي نلتزم الوصل إليها ممن خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
  - التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية.
  - التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والكشف على مدى تبنيتها لخطط إستراتيجية في تسيير المؤسسة ومحاولة خلق نمط إنتاجي يواكب التغيرات السريعة.

- الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية التي تبرز الآفاق المهمة لموضوع التنافسية وأثرها في تطوير الأداء الاقتصادي وبناء الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي.
- الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الإطار النظري والمفهمي للدراسة

المطلب الأول : تحديد المفاهيم

1- مفهوم الإدارة:

أ- لغة: إدارة (اسم) مصدر أدار، بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً: يعرف هولت Holt الإدارة على أنها: «التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة»<sup>2</sup>. وهو ذات المدخل الذي يتبناه عدد كبير من الباحثين، إذ يتم التأكيد غالباً على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.

- يعرف أوجا (Ahuja) الإدارة على أنها: «الجزء الأساسي في أي نشاط اجتماعي داخل المنظمة، وهي تقود إلى تحقيق الغايات (الأهداف) المشتركة»<sup>3</sup>. وهو بذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية وأن النشاط الإداري ينصب بشكل كامل على النشاطات الجماعية لا الفردية.

- أما هنري فايول Henri Fayol فقد عرفها بأنها: «مجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة»<sup>4</sup>. وهو بذلك يؤكد أن النشاط الإداري يتميز ويختلف عن النشاطات الأخرى المختلفة، لكن هذا التعريف يركز كثيراً على القواعد الرسمية وإغفال العلاقات غير الرسمية ودورها في العملية الإدارية، والمبالغة في تطبيق الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة يحد من حرية العاملين وقتل روح المبادرة والإبداع.

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي: «المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)»، طيبة للنشر، مصر، 2002، ص 02.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب: «الموسوعة الإعلامية»، دار الفجر، مصر، 2003، ص 164.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: «الإدارة»، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص 20.

<sup>4</sup> محمد حسنين العجمي: «الإدارة المدرسية»، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 27.

- يعبر الشامي عن مفهوم الإدارة بأنها: «العنصر الأساسي والمهم في المنظمة ، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها»<sup>1</sup>.  
وبذلك فهو يقدم مفهوماً يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال قيامها بالنشاطات المختلفة، وهو يعتبر أن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الأغراض المستهدفة والمحددة.  
ج- إجرائياً: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث، حيث يمكن القول بأن الإدارة: هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد البشرية، المادية والمالية واستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها باعتماد مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم.

## 2- مفهوم الجودة الشاملة:

أ- لغة: يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (جود) وهو يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، ومن اشتقاقاته الجيد ضد الرديء، وجاد الشيء أي صار جيداً.<sup>2</sup>  
ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود وجودة، وعليه فلفظ الجود ممكن أن يكون جُودة وجودة وكلاهما له نفس المعنى.

## ب- اصطلاحاً:

تعرف المنظمة الدولية للتقيس الجودة بأنها: «درجة تلبية مجموعة الخصائص الرئيسية المحددة في المنتج لمتطلبات العميل»<sup>3</sup>.  
وإذا ما أشرنا إلى أن الجودة تتعلق بمنظور العميل أو المستهلك، فهي تعني الريادة أو التميز في المنتجات والخدمات حسب متطلبات ورغبات العميل فقط، بغض النظر عن استيفاء هذه الخدمات أو المنتجات للشروط والمعايير العالمية المحددة للجودة.

<sup>1</sup> - غازي ربايعية وآخرون: «أسس الإدارة الدولية، مدخل إستراتيجي لوظائفها الإدارية»، المركز القومي، الأردن، 2001 ص 21.

<sup>2</sup> - ابن المنظور: «لسان العرب»، الجزء الثاني، دار الحديث، مصر، 2003، ص 98.

<sup>3</sup> - فريد عبد الفتاح زين العابدين: «إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية»، مصر 1996، ص 15.

- يعرفها جونسون **Jhonson** بأنها: « القدرة على تحقيق متطلبات الجماهير بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم، ويحقق رضاهم التام عن الخدمة التي قدمت لهم»<sup>1</sup>.
- لكن الجودة ليست تلبية متطلبات ورغبات الزبون فقط، إنما الوصول إلى منتج اقتصاد يحقق المواصفات التي تكون مضبوطة بمعايير محددة مسبقاً بأقل تكلفة.
- أما باديرو **Badiru** يعرفها بأنها: «مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات معينة، وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل وفق معايير صحيحة من أول مرة ومن دون أخطاء، أو أنها المتانة والداء المهني للمنتج»<sup>2</sup>.
- وهذا المفهوم يشمل على أساليب وإجراءات كل عمل يوازي الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات الذي لا يتوقع أن تحدث فيه أي أخطاء، لكن هذا المفهوم يبقى نسبياً إلى حد ما فلا يمكن تصور عمل ما دون خطأ أو عيوب.
- عرفها ديمنج بأنها: «درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة»<sup>3</sup>.
- لكن الاعتماد على التحكم في التكلفة المنخفضة وحده غير كافي، بل يجب الاعتماد على منتج منافس في السوق يسمح للمؤسسة تحقيق هامش ربح يضمن لها الاستمرار والديمومة في الإنتاج.
- ج- إجرائياً:** من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن: الجودة الشاملة هي قدرة المنظمة على إنتاج سلعة أو خدمة تحقق رغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وفي الكثير من جوانب الحياة المعاصرة، أو تتعدى رغباته وفي أي وقت وفي أي مكان.

<sup>1</sup> محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> سلامة عبد العظيم حسين: «اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية»، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 31.

<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن: «تخطيط ومراقبة جودة المنتجات»، دار النهضة العربية، مصر، 1995، ص 19.

## 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: «منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة»<sup>1</sup>.

\* ولكن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية عفوية، ولا تكتفي بالتطبيق فقط، بل تدخل ضمن التخطيط الإستراتيجي لسياسات المؤسسة وجودة إدارة مؤهلة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- يعرفها توك على أنها: «مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها كل أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، من أجل تلبية حاجات ورغبات وتطلعات الزبون»<sup>2</sup>.  
هذا التعريف يركز على أن يكون كل فرد في النظام مسؤولاً قادراً على الالتزام بمتطلبات الجودة والإيفاء بها من أجل جودة العمل الذي يؤدي في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية من أجل تلبية حاجات الزبون فقط.

- يعرفها لوكوذبيس بأنها: «الثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل بالتحسين المستمر والإبداع في كل مناحي العمل وبما يقضي إلى تحقيق رغبة المستفيد ورضاه»<sup>3</sup>.

يؤكد لوكوذبيس أن تطبيق نظام فعال لتسيير الجودة الشاملة في المؤسسة يجب أن يكون مرفقاً بثقافة للجودة تشمل كل المهام في المؤسسة، وهذا يتطلب مراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، فهذا يتطلب مراقبة ذاتية تسمح بالاكشاف السريع للخطأ والعمل على تحمل المسؤولية الرئيسية في التطبيق العملي وهذا ما يلزم كل فئات المجتمع بالمشاركة لتحقيق ثقافة وطنية تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع المحيط الخارجي بشكل إيجابي للوصول إلى مستويات عليا للجودة.

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا وضع تعريف إجرائي لإدارة الجودة الشاملة يتمشى مع موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> - مؤيد الفضل: «الاتقاد الإداري»، دار زهران، الأردن، 2009، ص 237.

<sup>2</sup> - مأمون الدرادكة والآخرين: «إدارة الجودة الشاملة»، دار صفاء، الأردن، 2011، ص 17.

<sup>3</sup> - نداء محمد الصوص: «الاقتصاد الإداري»، دار الحامد، الأردن، 2012، ص 235.

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إداري حديث يهدف لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبون، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل كفريق واحد.

#### 5- مفهوم الميزة التنافسية:

أ- لغة: ميزة (اسم) مصدره ماز، مزية: صفة تميز الشيء عن غيره، الميز بين الناس: التفضيل، محاباة أو معاملة خاصة.<sup>1</sup>

ميزة نسبية: (الاقتصاد) قدرة بلد على إنتاج سلعة بنفقة أقل من نفقة إنتاجها في بلد آخر، أو بنفقة أقل من نفقة إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى.

ماز الشيء: فضّل بعضه على بعض، فضّله على سواه

ماز فلانا عليه: فضّله عليه.

#### ب- اصطلاحاً:

عرفها بورتر Porter بأنها: «تتشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة».<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها والتي تأخذ شكلين مختلفين، إما في شكل تكلفة أقل مقارنة مع الأطراف المنافسة، أو في شكل منتج متميز .

- يعرفها "محسن احمد الخيضي" بأنها: «يجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق معها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ابن المنظور: مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل: «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 52.

<sup>3</sup> - محمد أحمد الخيضي: "صناعة المزايا التنافسية" مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 34.

من خلال هذا التعريف نرى أنه حدد أربعة أنشطة كفيلا للحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، فهي غير كافية للحصول على الميزة التنافسية ويمكن لأي مؤسسة أن تتجاوزها إلى أنشطة وشروط أخرى.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: الميزة التنافسية هي الوضع المتفوق والتميز الذي تحققه المؤسسة، وهذا التفوق يأخذ أشكالاً مختلفة، وذلك بهدف الهيمنة السوقية أو ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق.

### 6- مفهوم المؤسسة:

أ- لغة: جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اقتصادية أو اجتماعية أو خيرية أو ثقافية أو علمية.<sup>1</sup>

### ب- اصطلاحاً:

يعرفها ماكس فيبر بأنه: تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، إضافة إلى وجود هيكل تركيب معين، تحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، بحيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم، أو توقيراطي يضمن الرقابة للقواعد الوظيفية.<sup>2</sup>

- لكن ماكس فيبر ركز كثيراً على القواعد الرسمية وتجاوز العلاقات غير الرسمية، كما أن التركيز على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة يحد من حرية العاملين في التصرف، المبادرة، والإبداع والتأخر في الإنجاز.

\* المؤسسة كبعد اقتصادي: «تقوم المؤسسة بإدماج مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤنس راشد الدين: «معجم المرام في المعاني والكلام»، دار الراتب الجامعية، مصر، 2002، ص 192

<sup>2</sup> - هناء حافظ بدوي: «إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص

192

<sup>3</sup> - عمر صخري: «اقتصاد المؤسسة»، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر 1993، ص 25.

\* المؤسسة كبعد اجتماعي: «مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية تدخل في إطار المؤسسة المهيكلة، ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار وحركات الأفراد»<sup>1</sup>.

ج- إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن: المؤسسة هي الوحدة التي تقوم بمهمة إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بغية تلبية حاجات المجتمع بإشراف الإدارة وتنفيذ القوى البشرية.

### 6- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر مفهوم المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تبيانا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية، وهذا باختلاف مستويات التطور الاقتصادي واختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين الاقتصاديين، سنتعرض لمختلف التعاريف التي وضعت لهذا المفهوم: يعرفها "مكتب العمل الدولي" على أنها: «كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة»<sup>2</sup>.

بالرغم من هذا التعريف للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة، إلا أن هذا التعريف يركز على الناحية القانونية، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة بالإضافة إلى امتلاكها سجلات مستقلة تمنحها حرية اتخاذ القرارات وحرية المكان أو الحيز الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي.

- وحسب "Pierre Lauzel بيير لوزيل" فهو يعرفها بأنها: «مجموعة أعضاء مترابطة فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة باستعمال وسائل فكرية مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع الثروات وإنتاج الخدمات»<sup>3</sup>. بالرغم لما قدمه هذا التعريف من إضافة حيث أنه يبين الغاية الأولى التي تسعى لتحقيقها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات، إلا أنه يتناول تعريف المؤسسة بطريقة

<sup>1</sup> - سمير احمد عسكري : مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 10.

<sup>2</sup> - عمر صخري: مرجع سابق، ص 40

<sup>3</sup> - نبيل جواد: «إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مجد المؤسسات الجامعية، الأردن، 2007،

تقليدية، حيث لم يسند لها الغايات والوظائف العصرية المتمثلة في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية لتحقيق المصلحة العامة.

- يعرفها ناصر عدون بأنها: « هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطها»<sup>1</sup>.

على الرغم مما قدمه هذا المفهوم إلا أنه يوجز أهداف ومهام المؤسسة الاقتصادية في إطار حدود المؤسسة الواحدة فقط، ويغفل إدماج المؤسسة مع وحدات أخرى تؤثر فيها وتتأثر بها.

### إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث، حيث يمكن القول أن: المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن: وحدة اقتصادية تضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية تقوم بممارسة نشاط إنتاجي أو خدماتي في إطار منظم ومهيكل، ومن أجل تحقيق وبلوغ أهداف اقتصادية، اجتماعية وخدمائية.

### المطلب الثاني: المداخل والمقاربات النظرية

#### أولا: المداخل النظرية لإدارة الجودة الشاملة:

لقد أحدثت مداخل إدارة الجودة الشاملة ثورة كبيرة في الفكر الإداري، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغيير كبير في التفكير الإداري والممارسة الإدارية في كافة المؤسسات بصفة عامة، وهذه المداخل تعبر عن فلسفة إدارية تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية تساعد الغدارات على فهم العمليات المختلفة وقياس جودة أدائها، وتتمثل هذه المداخل فيما يلي:

**1- مدخل الرواد:** يرجع الفضل في ظهور إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من الرواد الأوائل والعلماء الذين تأثروا بالتطور الذي حدث في الفكر الإداري وساهموا في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأسيس عناصرها ومبادئها الأساسية أمثال: والترشيوارت **Walter Sewhart** وديمنج

<sup>1</sup> ناصر عدون : " اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 11.

**Deming** و **Guran** و **Corsby** و **Ishikawa** و غيرهم، حيث أن لهم أفضل

في طرح أفكارهم وفلسفاتهم، وفيما يلي توضيح مدخل تحسين إدارة الجودة الشاملة لهؤلاء الرواد<sup>1</sup>.

أ- والترشيوارت **Walter Sewhart**: يعد الرائد الأول للرقابة الإحصائية المعاصرة للجودة له كتاب

بعنوان: «الرقابة الإحصائية على جودة السلعة المصنعة» سنة 1931، استعمل اليابانيون هذا الكتاب

بعد الحرب العالمية الثانية، يرى شيوارت أن التطوير المستمر يُعد احد مظاهر إدارة الجودة الشاملة

ولذلك فقد وضع مدخلا يتشابه إلا حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة

الجودة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).

\* **الخطة**: يتم اختيار وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة وكيف يمكن قياس رضا العميل عن

المخرجات ثم تحديد العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم اقتراح التطوير الذي

يتطلب وضع الإستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير.

\* **العمل**: يراد به تجديد التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها

والرقابة عليها.

\* **المراجعة (التدقيق)**: جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى

بقبول ورضا العميل أم لا.

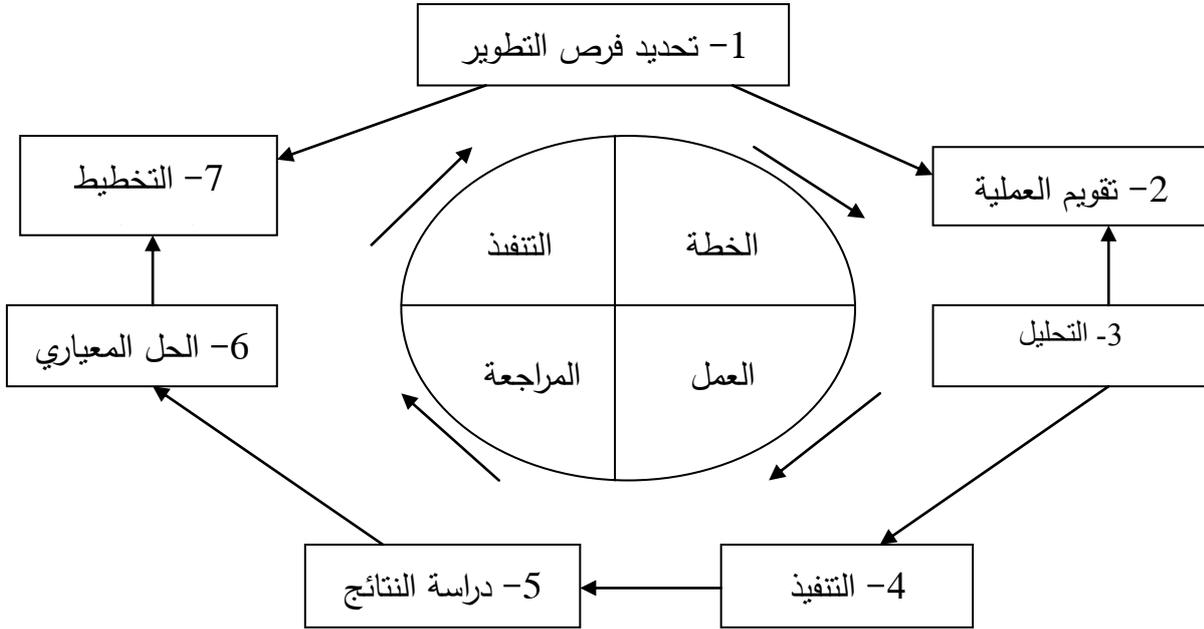
\* **التنفيذ**: يتم فيه تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطه بعملية

النظام القائم.

والشكل رقم (01) التالي يوضح مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> - محسن علي عطية: «الجودة الشاملة والمنهج»، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 57.

شكل رقم 01: مدخل شيوارت في إدارة الجودة الشاملة "



المصدر : عمر وصفي عقيلي: " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل ، الأردن، 2001، ص45.

ومن خلال تحليل هذا المدخل يتضح أنه يتميز بما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتماد على الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للبيانات وهذا ما يجب توفره في الغدارة الحديثة.

- استخدام أسلوب الرقابة في الأنظمة والعمليات الإنتاجية.

- التفكير بطريقة موضوعية.

- يهدف إلى رقابة أفضل على العمليات وتقليل حالات عدم المطابقة في المنتج.

- العمل على التحسين والتطوير المستمرين لوسائل وطرق الإنتاجية وأداء الخدمة.

كما ميز شيوارت بين نوعين من الجودة: الجودة الذاتية، الجودة الموضوعية.

**الجودة الذاتية:** يقصد بها جودة الأشياء المنسوبة إلى مشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية، ولقد أكد أنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة

<sup>1</sup> - عيد الستار أحمد العلي: «إدارة الإنتاج والعمليات»، دار وائل، الأردن، 2000، ص 402.

مستقلة بدون رغبات إنسانية، وهو ربط بين جانبي الجودة الموضوعية والذاتية وضرورة مما في المنتج<sup>1</sup>.

**الجودة الموضوعية:** يقصد بها النوع أي جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستقلة عن الوجود الإنساني.

**ب- ديمينج Deming:** ولد بالولايات المتحدة الأمريكية، ألقى محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية، وبناء على دعوة اليابانيين لمساعدتهم في تحسين الإنتاجية والجودة وكان النجاح حليفه، تحصل على جائزة سميت باسمه «جائزة ديمينج» تمنح سنويا للشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، وقلد سنة 1960 وسام الإمبراطور هيروميتو، تكريما له عن إسهاماته، ولقب بأب ثورة الجودة الشاملة.

وتعتمد العملية الإدارية لكي تصل إلى الجودة المطلوبة داخل المؤسسة على عشرة عوامل أساسية أوردها "ديمنج" وطبقت في اليابان عام 1951 وبحلول عام 1989 طبقت في معظم مؤسسات دول العالم المتقدم، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

- **السياسة:** ضرورة وجود سياسة تحدد الأهداف والإجراءات للإدارة.
- **التنظيم:** ضرورة وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات وينظم العمل.
- **التدريب:** ضرورة وجود برامج تدريبية جيدة من خلال وضع الخطط التي تناسب احتياجات الأفراد.
- **المعلومات:** وجود قاعدة للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
- **التحليل:** ضرورة وجود التحليل الجيد للمشكلات التي تواجه الإدارة وسبل تطويرها.
- **المعايير:** ضرورة وجود معايير للعمل تعمل في ضوءها الإدارة وتحدد أدائها.
- **الضبط:** ضرورة وجود نظام الضبط داخل المؤسسة أو الإدارة يعتمد على التغذية الراجعة ودوائر الجودة.
- **توكيد الخدمة:** ضرورة وجود نظام لتوكيد وضمان الجودة داخل الإدارة.

<sup>1</sup>- تيسير العجارمه: «التسويق المصرفي»، دار حامد، الأردن، 2005، ص 239.

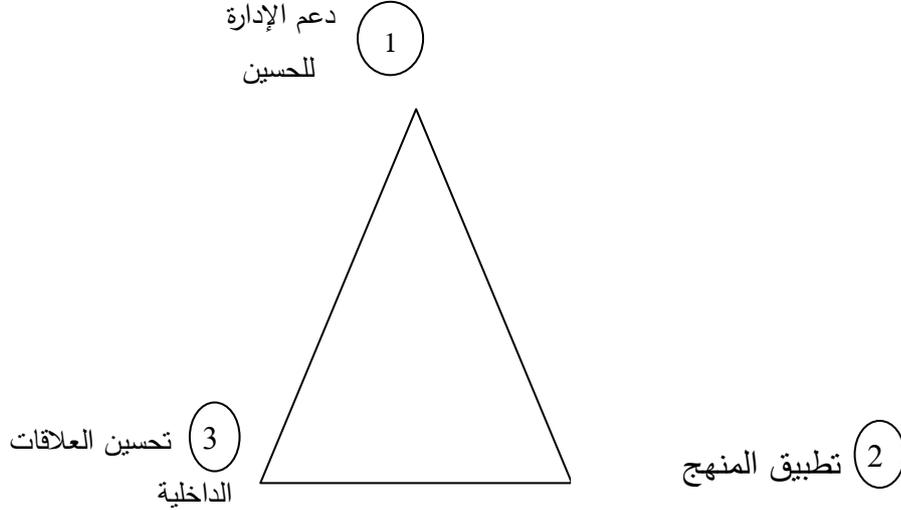
<sup>2</sup>- أمير عمر حسنين صالح: «جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق»، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 125.

- التأثير والفعالية: ضرورة وجود التأثير والفعالية للإدارة بين الإدارات الأخرى.
- **التخطيط المستقبلي:** ضرورة وجود تخطيط مستقبلي للإدارة، بحيث يكون هناك علاقة بين متطلبات الجودة والخطط على المدى القريب والبعيد.
- كما نجد في كتب أخرى النقاط 14 لإدارة الجودة عند "ديمنج" والمتمثلة في:
  - خلق هدف ثابت ومستقر لتحسين المنتج.
  - تبني فلسفة جديدة للتطوير والتحسين لمواجهة التحديات ( تغيير الإستراتيجية).
  - التوقف عن الاعتماد فقط على أساليب الفحص والتفتيش.
  - التوقف عن ممارسة اختيار الموردين على أساس السعر.
  - التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا.
  - التحسين المستمر لجودة المنتج.
  - تبني أساليب حديثة في الإشراف وتحقيق التنسيق الفعال لتحديد الانحرافات في أداء العاملين.
  - استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتعلقة بعمليات ضبط الجودة.
  - العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات العليا في المنظمة.
  - إبعاد الخوف من العاملين والعمل على تهيئة المناخ الملائم.
  - التخلص من معايير العمل المبنية على أساس تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة.
  - حث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية.
  - العمل على خلق بيئة عمل مستقرة لدى الموظف واطمئنانه عن مساره لوظيفي.
  - التزام الإدارة العليا بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر.

كما وضع " ديمنج" النقاط 14 في شكل مثلث سماه «مثلث ديمنج»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 2010.

شكل رقم(02): يوضح مثلث "ديمنج"



المصدر : عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 2010.

ومن خلال تحليل مدخل "ديمنج" يتضح أنه يتميز بما يلي:

- يهدف إلى التحسين المستمر من خلال استخداما دائرة شيورات.
- إنشاء بيئة عمل متعاونة بدلا من بيئة عمل منافسة.
- ضرورة اشتراك العاملين في التخطيط وصناعة القرار بدلا من مركزية الإدارة.
- التشديد على أهمية القيادة الإدارية في تحفيز العاملين لإنجاز الجودة الشاملة.

يركز مدخل "ديمنج" على نظرية (y) في السلوك التنظيمي والتي تميل إلى الاعتقاد في كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم لعملهم وإمكانية تحفيزهم من خلال إشباع حاجات أخرى غير الحاجات المادية.

ج- جوران Guran: يعد "جوران" المعلم الأول للجودة في العالم، ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وتقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافا بفضله في الرقابة الإحصائية للجودة، وفي سنة 1951 تمكن من صياغة مجموعة من الأفكار المتماسكة حول إدارة الجودة في كتابه « السيطرة على الجودة»، كما يعتبر من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث بعد "ديمنج" و"شيورات"، ويرى "جوران" أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما: دور الإدارة في تقديم خدمة ذات جودة عالية ودور كل قسم داخل الإدارة في

أن يقوم بالعملية الإدارية بمستوى جودة مرتفع، كما يرى أن الإدارة في يدها مفاتيح النجاح في أي شيء، ويقول في ذلك أن أقل من 20% من الأخطاء سببها العمال والباقي سببه الإدارة لذلك فإن مدخله يركز على ثلاث عمليات أساسية لإدارة الجودة سميت باسم «ثلاثية جوران» لإدارة الجودة، والمتمثلة في: تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة<sup>1</sup>.

- **تخطيط الجودة:** تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية، وهذا من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ من هم العملاء؟
- ✓ اكتشاف الحاجيات.
- ✓ ترجمة الاحتياجات إلى لغة المنظمة.
- ✓ تصميم العمليات.
- ✓ اختيار موضوع رقابة شامل.
- ✓ اختيار وحدات القياس.
- ✓ وضع الأهداف.
- ✓ قياس الأداء الحقيقي.
- ✓ التوجه للأعمال الصحيحة في ضوء القياس.

- **ضبط الجودة:** معرفة المجال الانحرافي بين التخطيط للجودة والسلوك، أي الأهداف والإنجازات المحققة على أرض الواقع.

- **تحسين الجودة:** لقد اهتم "جوران" كثيرا بهذا البعد لأنه القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ويرى أن تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل يتطلب إتباع ثلاث خطوات أساسية هي:

- ✓ دراسة الأعراض.
- ✓ تشخيص الأسباب.
- ✓ وضع العلاج الملائم.

<sup>1</sup> - حيدر علي: مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> - محمد عيشوني: «الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات»، دار الأصحاب، السعودية، 2010، ص

ولقد لخص "جوران" فلسفته في تحسين الجودة في عشر خطوات هي<sup>1</sup>:

✓ خلق وإنشاء الوعي الإدراكي لعملية التحسين لدى المديرين.

✓ وضع أهداف للتحسين.

✓ الإعداد والتنظيم لتحقيق الأهداف.

✓ توفير فرص التدريب والتعليم للعاملين.

✓ تنفيذ مشروعات التحسين.

✓ إعداد تقارير توضح مدى التقدم ومراحل تطوير العمل.

✓ مكافأة وتحفيز العمال طبقاً لإنجازهم وتقديراً لمجهوداتهم.

✓ مشاركة الجميع في معرفة النتائج.

✓ الاحتفاظ بسجلات الجودة كمرجع للإدارة.

✓ الاحتفاظ بمعدلات التحسين المستمر كجزء من النظام العام للإدارة.

د- **مدخل فيليب كروسبي Philip Crosby**: يقوم مدخل "كروسبي" للجودة على أنها

التطابق مع المتطلبات بدون تكلفة عندما نصل إلى حالة اللاعيوب، وأن إدارة الجودة

الشاملة تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال

التشجيع على السلوكيات الجدية والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تؤدي إلى

اللاعيوب ويختلف مدخل "فيليب كروسبي" عن مدخل "ديمنج" و"جوران"، حيث أن "

كروسبي" يركز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير أكثر من التركيز على

الأساليب الإحصائية، وأخذ مجالاً آخر وهو التشديد على المخرجات عن طرق الحد من

العيوب في الأداء وتجنب المشكلات ولقد قدم "كروسبي" أربعة عشرة خطوة تساعد الإدارة

في تحسين الجودة وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- **التزام الإدارة**: وتتمثل في ضرورة التزام الإدارة لمفهوم الجودة والإصرار والجدية في تحقيق

التحسين

<sup>1</sup> - خالد بن سعد عبد العزيز: « إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي)»، ردمك للنشر،

السعودية، 1997، ص 152.

<sup>2</sup> - محسن علي عطية : « الجودة الشاملة والجديد في التدريس»، دار صفاء، الأردن، 2008، ص 206.

- تكوين فريق لتطوير الجودة: يجب على الإدارة أن تكون فريقاً لتحسين الجودة وأن يكون هذا الفريق ممثلاً لجميع أقسامها وإداراتها
- قياس الجودة: وضع مقاييس ملائمة لكل نشاط من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد المشكلات الحالية والمستقبلية
- تقييم تكلفة الجودة: ويتم فيها تقدير تكلفة الجودة للتعرف على أكثر التحسينات منفعة وأكثر ربحية.
- الوعي بالجودة: وهو جعل جميع العاملين بالإدارة على دراية تامة بالجودة وأهميتها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الإرشادات واللوائح المكتوبة.
- اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ في الخطوات السابقة: تعريف ومنع المشاكل التي تسبب عدم المطابقة وتقديم الاقتراحات المناسبة.
- التخطيط للوصول إلى اللاعيوب: حيث تقوم الإدارة بالتخطيط لتنفيذ الأعمال ومن أول مرة دون عيوب.
- تدريب المشرفين: تدريب كل مستويات الإدارة على حسب الدور الذي يقوم به في تحسين الجودة.
- التأكد من عدم وجود معيب: جعل العاملين يشعرون بهذا التغيير وأن يتم التأكد في ضوء مجموعة المعايير المناسبة لذلك.
- وضع الأهداف: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس<sup>1</sup>.
- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة: لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.
- تشجيع الابتكار الفردي داخل الإدارة: مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة لتشجيع باقي العاملين.
- إنشاء مجلس للجودة: يجتمع بصفة منظمة وأن يكونوا من ذوي الخبرة العملية حتى يتوصلوا إلى أفكار وبرامج تدعم عملية التحسين والتطوير.

<sup>1</sup>- حيدر علي المسعودي: مرجع سابق، ص 149.

- التأكيد الدائم على أن برامج التحسين لا تنتهي: ليس هناك نهاية لعملية التحسين مما يساعد على التطوير والتجديد في ضوء المتغيرات والمستجدات.

هـ- كارو إشيكاوا **Kauro Ichikawa**: يتمثل مدخل "إشيكاوا" في أن الجودة مسؤولية الإدارة وكل العاملين وتقوم فلسفته على أسس من الفكر الإداري وتنظيم العمل وأسلوب اتخاذ القرارات والتركيز على أهمية العميل المستفيد وإرضائه وإشباع رغباته وقد حدد "إشيكاوا" عدة نقاط لضمان تحقيق نجاح الجودة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- مشاركة جميع العاملين في وضع حلول للمشكلات التي تواجهها الإدارة.

- التركيز على التدريب والتعليم لتوفير الوعي في تحسين العمل.

- استخدام الطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة.

- توفير المناخ المناسب الذي يساعد العاملين على البحث المستمر.

و- المدخل الياباني في تحسين الجودة: تؤكد العديد من الدراسات على أن التفوق الياباني الاقتصادي على الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى أسلوب إتباع إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والتعليم، وكذلك في مجال إعداد القوى البشرية الملائمة، كما يؤكد الباحثون والكتاب على أن هذا التفوق يكمن بالدرجة الأولى في نموذج الإدارة التي اتبعتها المؤسسات اليابانية والذي يقوم على العناصر التالية<sup>2</sup>:

- الاهتمام بالجودة العالية وخفض النفقات.

- الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعددة.

- استخدام أساليب التقنية المتعددة في أداء خدماتها.

- التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أهم الأصول في المؤسسة.

- تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة وارتباط العاملين بمؤسساتهم بصفة دائمة.

- القيادة القائمة على الاتفاق والتوافق وإشراك العاملين في حلقات الجودة.

<sup>1</sup>- سوسن شاكرا مجيد ومحمد عواد الزيات: «إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة والتعليم)»، دار

الصفاء، الأردن، 2007، ص 78.

<sup>2</sup>- نداء محمد الصوص: مرجع سابق، ص 45.

والمدخل الياباني في تطبيق الجودة لا تختلف عناصره عن مداخل رواد الجودة الشاملة داخل النظام الإداري (جميع المؤسسات) بما يتناسب مع ثقافتهم القومية وبطريقة تختلف عن الفكر الإداري التقليدي، وهذا ما يميز المدخل الياباني في تحسين الجودة حيث أنهم لم يركزوا على مدخل معين دون الآخر<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق من مداخل الرواد والمدخل الياباني لإدارة الجودة الشاملة فإنه يمكن الاستفادة في بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كما يلي:

- استخدام منهجية " شيوارت" كمنهجية رئيسية لعمليات التطوير، واستخدام الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للبيانات واستخدام أسلوب الرقابة.

- الاستفادة من مبادئ "ديمنج" في تشكيل معايير أساسية في بناء النظام الاجتماعي والفني لإدارة الجودة الشاملة.

- الاستفادة من ثلاثية "جوران" لإدارة الجودة الشاملة وكذلك خطوات تحسين الجودة.

- الاستفادة من مدخل "كروسبي" لتحسين الجودة، ومدخل "إشيكاوا" في استخدام حلقات الجودة.

وفي ضوء ما سبق فإن المدخل المراد تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يجب أن يتميز بما يلي:

✓ أن يكون مدخلا شاملا يشمل كل الإدارات والأقسام.

✓ الاعتماد على التخطيط والتنظيم الجيد.

✓ مشاركة جميع العاملين والاعتماد على العمل الجماعي.

✓ الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في حفظ البيانات والمعلومات.

✓ تنمية وتدريب العاملين وتشجيعهم على التعليم المستمر.

✓ الاعتماد على التوجيه بدلا من التفتيش.

✓ اعتماد الأساليب الإحصائية في جمع وتحليل البيانات

<sup>1</sup> - محمد عيشوني : مرجع سابق، ص 47.

## ثانيا: المقاربات النظرية:

**1- مقارنة الموارد:** تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات، وقد أكدت نظرية الموارد على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها، والتي تمكن التحكم فيها ومراقبتها، كما تعتبر الموارد بشكل عام كمدخل جديد في الفكر الإستراتيجي، وهي كمكمل لتحليل المنافسة، وفي هذا الاتجاه يتم التركيز على البعد الداخلي للمؤسسة وليس الخارجي في تحليل المنافسة والمنطلق الفكري لمدرسة الموارد هو فرضية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد تلعب دورا استراتيجيا للموارد البشرية باعتبارها ذات طبيعة شخصية في إستراتيجية المؤسسة. من الضروري من منظور التسيير الإستراتيجي<sup>1</sup> دراسة وتحليل موارد المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تتسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:

أ- **الموارد غير الملموسة:** تتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة.

ب- **الموارد البشرية:** يتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، السن، التكوين، التحفيز.

ج- **الموارد المالية:** تتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير، المتوسط والطويل.

د- **الموارد المادية:** تتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات.

ويركز التحليل الاستراتيجي لهذه المقاربة على الموارد غير الملموسة، والتي تعتبر مصدرا أساسيا للتنافسية، ويظهر الجدول التالي أهمية الموارد غير الملموسة باعتبارها أساسية في تحديد تمييز وتفوق المؤسسة في تكوين الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> مداح عرابي: « البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة »، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

جدول رقم: 01 : يمثل تصنيف الموارد غير الملموسة

الموارد والكفاءات					
الميزة	الميزة	وظيفية	ثقافية	الوضعية	القانونية
مهارة	العوامل المرتبطة بالأفراد	مهارة العمال الموردون الموزعون	إدراك الجودة الاستعداد للتعلم		
أصول				الشهرة الشبكة	
	العوامل غير المرتبطة بالأفراد			قواعد البيانات	العقود، الشهادات أسرار تجارية حقوق الملكية الفكرية

المصدر: R.Hall (1992), p140

## 2- مقارنة الكفاءات:

يركز هذا المدخل على أن المؤسسة عبارة عن نظام تتم في إطاره عملية تحويل المدخلات من عوامل الإنتاج المختلفة إلى مخرجات من سلع وخدمات، وحيث أن العملاء يسعون إلى تعظيم القيمة المدركة من المنتج وبأقل تكلفة ممكنة فإن تحقيق الكفاءة المتفوقة في عملية التحويل يعد من الأبعاد الحرجة في صناعة المزايا التنافسية، خاصة ما يتعلق بميزة التكلفة الأقل.

ويعرّف هذا المدخل الكفاءة بأنها العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات أي أنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والصحيح للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من المخرجات.

ولتحقيق الكفاءة يجب انتهاج العديد من الأساليب على مستوى وظائف المؤسسة وعملياتها المختلفة في سعيها لرفع كفاءتها، ويمكن تصنيف هذه الأساليب:<sup>1</sup>

أ- **الكفاءة في الإنتاج**: تكتسي وظيفة الإنتاج أهمية بالغة من حيث مساهمتها في تحقيق الكفاءة المتفوقة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب أهمها:

**اقتصاديات الحجم**: من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من المنتجات النمطية.

**أثر التعلم**: أهمية التخصص وتقسيم العمل، حيث ترتفع إنتاجية الفرد بما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة نتيجة تعلم الأفراد.

**أثر الخبرة**: يعبر عن انخفاض تكاليف الإنتاج بنسبة ثابتة ومتوقعة.

ب- **الكفاءة في التسويق**: تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها، وبذلك فهي تتضمن العديد من الأنشطة للمحافظة على ولائهم واستقطاب عملاء جدد بما يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة.

ج- **الكفاءة في البحث والتطوير**: من خلال استحداث وتطوير طرائق جديدة تساعد على الإنتاج بتكاليف أقل.

د- **الكفاءة في الموارد البشرية**: لقد أدت التغيرات في هيكل ودور المورد البشري إلى تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات.

هـ- **الكفاءة من خلال القيادة**: يتطلب تحقيق الكفاءة المتفوقة التزاما كاملا من كل مكونات المؤسسة، ويتأسس هذا الالتزام على طبيعة ودور القيادة العليا بحيث تعمل على تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال تسهيل التنسيق والتعاون بين وظائف المؤسسة المتداخلة والمتكاملة، وهذا ما يتطلب الالتزام الشامل على مستوى المؤسسة من خلال الدور المحوري للإدارة العليا في هذا الجانب، كما يجب تنمية ثقافة تخفيض التكاليف لدى كل أفراد المؤسسة وبما يساهم في تحقيق الكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمر بن سديرة: « صناعة المزاي التنافسية، المداخل النظرية وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية»، مجلة

البحوث الاقتصادية والمالية الصادرة عن جامعة سطيف، الجزائر، العدد الرابع، 2015، ص 37.

<sup>2</sup> - عمر بن سديرة: مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دورا كبيرا في إثراء الجانب النظري والميداني للدراسة، وتمثلت هذه الدراسات فيما يلي

1- الدراسات الأجنبية:

Study of Smadi Al-Khawaldeh (2006)

The relation ship between TQM prctices and quality performance and the rôle of formal TQM programs : A Australien empirical study<sup>1</sup>.

العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيقا إدارة الجودة الشاملة الرسمية «دراسة ميدانية مطبقة في أستراليا».

وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية كالتالي:

- هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا ؟

2/ study of chong, rundus (2008)

Total quality Mangement, marketcompetition and Organizationalperformance<sup>2</sup>

- " اذا أردت الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي".

وهدفت هذه الدراسة إلى : - اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي.

- اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي.

• وتمحورت الدراسة الإشكالية التالية :

- ما طبيعة العلاقة بين منافسة السوق والتركيز على الأداء التنظيمي؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بتفكيكه إلى أسئلة فرعية وهي كالتالي:

<sup>1</sup> - باسل فارس قنديل: أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة ، فلسطين، 2008، ص 20.

<sup>2</sup> - باسل فارس قنديل، مرجع سابق، ص 23.

- كيف يؤثر التركيز على الزبائن على زيادة منافسة السوق؟
  - هل هناك علاقة بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي؟  
وإنطلق الباحث في دراسته من فرضيتين هما:
  - كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي.
  - كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة الإيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي.
- ولتحقيق أهداف الدراسة:** اعتمد الباحث المناهج الإستطلاعي لجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها.
- ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتوزيع استمارة ذات عينة عشوائية من عمال المنظمات السويدية من مديرين، رؤساء أقسام، عمال وبلغ أفراد العينة 60 مفردة.
- توصل الباحث إلى:
- أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي.
  - كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنظمة وتصميم المنتج.
  - هناك علاقة إيجابية بين تصميم المنتج والأداء التنظيمي، أي كلما كان هناك إهتمام بجودة المنتج في شكله النهائي كان هناك أداء تنظيمي محكم.
  - ضرورة عمل المنظمات في بيئة تنافسية عالية المستوى وأنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية.
  - .... تطرقت هذه الدراسة إلى للعديد من النقاط والمتمثلة في تحديد العلاقة بين الزبائن والأداء التنظيمي، باعتبار إدارة الجودة الشاملة أمم مرتكزات الأداء التنظيمي. وبالتالي فإن هذه الدراية استهدفت التأكيد على زيارة مرتكزات الأداء التنظيمي الذي يرمي لا محال إلى زيادة المنافسة السوقية، وعليه تمكن القول أن مبدأ الدراسة الحالية يختلف عن الدراسة السابقة فإن الدراسة التي تقوم بها تستهدف معرفة فيما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تمتلك تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي إمكانية الإعتماد على هذا المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

ولإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالتالي:

- ما مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة؟
  - كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة؟
- وانطلق الباحث في دراسته من مجموعة فرضيات تمثلت في:
- إن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي على وتيرة الإنجاز .
  - تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة وإنجاز الجودة إما بشكل إيجابي أو سلبي.
  - ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل لوصف الظاهرة المدروسة، واعتماد المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات.
  - تم تصميم استبيان يهدف إلى الدراسة الميدانية لمشكلة الدراسة من أجل اختيار الفرضيات، بحيث يكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنشآت الصناعية بأستراليا، حيث تم توزيع 80 استبيان واسترداد 72 منها أي بنسبة 92 %.
  - توصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا وهذا الدور يعتبر مشجعا للمؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة.
  - أظهر برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي.
  - ضمان تطبيق الجودة الشاملة على أسس صحيحة يؤثر إيجابيا على وتيرة الإنجاز .
  - هناك علاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.
  - ضرورة تبني طرق جديدة في التفكير، التخطيط، العمل والتقييم لفلسفة الجودة الشاملة، مع تقديم منظور إستراتيجي للتقييم يوضح طريقة استخدامها، والأداء الجيد يتطلب أهدافا واضحة، كما أن إستخدام وتحديد معايير واضحة ومحددة سوف يسهل ويساعد في زيادة الموضوعية والحكم على عملية الصناعة بشكل خاص.
- تعقيب:** هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إثارة النقاش حول مدى قدرة تأثير الجودة الشاملة على الإنجاز وقياس مدى وجود العلاقة بين القياس وأداء المنظمات، بمعنى آخر إلى أي مدى يمكن الاعتماد على الجودة الشاملة في تحقيق إنجاز الجودة.

أما بالنسبة للدراسة الحالية وانطلاقاً من إدراك أن أهم مجالات تحقيق الميزة التنافسية تكمن في دراسة مبادئ وشروط إدارة الجودة الشاملة، فهذه الدراسة تتمحور حول مناقشة واقع الجودة الشاملة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## 2- الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى : دراسة باسل فارس القنديل بعنوان « أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية » مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين 2008.<sup>1</sup>  
سعتا الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على واقع نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية.
- التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها المنشآت الصناعية.
- دراسة العلاقات بين نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والسياسات التنافسية كمتغير تابع.

وتمحورت هذه الدراسة حول سؤال مركزي وكان كالتالي:

- ما هي العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل وضع الباحث الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبائن والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات والجودة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية المتبعة والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

<sup>1</sup>- باسل فارس القنديل: مرجع سابق ص 21.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية والسياسات التنافسية في المنشآت الصناعية الفلسطينية.

من اجل تحقيق هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، عالج البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي بما في ذلك النسب المئوية للتوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية.

وقد طبق الدراسة على مجموعة من العاملين في الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة الموصفات الدولية **ISO 9000** والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية، حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة البالغ عددهم 50 مفردة.

وقد توصل إلى النتائج التالية

- هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أغلب هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

- هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة بأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أغلب الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

- هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالتركيز على الزبائن.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية العاملة في قطاع غزة بالسياسات التنافسية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع إستراتيجية التركيز على الزبائن كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية في قطاع غزة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة بين السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النظم الإدارية وبين السياسات التنافسية المتبعة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات التشغيلية المعتمدة وبين السياسات التنافسية المتبعة.

**تعقيب:** على الرغم مما قدمته هذه الدراسات من إضافات نظرية وميدانية لموضوع إدارة الجودة الشاملة والوقوف على حقيقة تبني هذا المبدأ بالمنشآت الصناعية ، إلا أنها ركزت كثيرا على المستويات الإدارية العليا والنظم الإدارية بشكل عام، وهذه المستويات تعي جيدا أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما تختلف عنه الدراسة الحالية التي اهتمت بجميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة وعدم اقتصرها على مستوى معين أو فئة معينة.

**ب- الدراسة الثانية:** دراسة ليث شاكر محسن بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012.<sup>1</sup>

وسعت الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في بيئة عراقية وخاصة في الشركة المبحوثة.

- اختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من خلال نماذج الانحدار.

- اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

- تقديم رؤية مستقبلية لإمكانية نجاح والتطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التأمين.

وتمحورت هذه الدراسة حول السؤال المركزي كالتالي:

- ما مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بطرح السؤال الفرعي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة ؟

<sup>1</sup>- ليث شاكر محسن بعنوان : « دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة » مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012.

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بوضع فريضتين هما:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة.

اعتمد الباحث المنهج الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، لكونه يركز على استطلاع آراء عينة الدراسة وتوجهاتهم واستخدام المنهج الوصفي بوصف واقع المتغيرات المدروسة، والمنهج التحليلي في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات الدراسة ووضع الاستنتاجات .

تم اختيار أفراد العينة التي يمكن أن تحقق أهداف الدراسة، والتي تمثلت بالسادة (مدير عام شركة التأمين العراقية، أعضاء مجلس الإدارة في الشركة المبحوثة، رؤساء الأقسام)، حيث تم توزيع الاستمارات على عدد أفراد العينة البالغ 40 مفردة.

حيث توصل الباحث إلي نتائج الدراسة

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الإدارة العليا والميزة التنافسية المستدامة.

- هناك تأثير واضح للتخطيط الإستراتيجي للجودة والميزة التنافسية المستدامة.

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

**تعقيب:** توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في مجالي إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أن الدراسة سلطت الضوء على دراسة ميدانية لمؤسسة خدمتية، أين يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها لم يعكس لنا حقيقة هذا التطبيق وصعوبة قياس مدى نجاح هذا المبدأ، وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي ستهتم بدراسة مؤسسة إنتاجية.

### 3- الدراسات الجزائرية:

أ- الدراسة الاولى: د. عمران حميدة وسعدلي فطيمة بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي أعلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.<sup>1</sup>

\* تمحورت هذه الدراسة حول سؤال المركزي التالي:

- ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وكيف يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطويرها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامتا الباحثتان بتفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟

- ما معنى الجودة؟ وما مراحلها؟

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو؟

- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟

وقد قامتا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابات أولية وهي على النحو التالي:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالبيئة.

- الجودة هي تحقيق رغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التسييرية بحيث تفترض تصورا جديدا للمؤسسة.

- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000 أسلوبان جديدان في التسيير لديهما نفس الاتجاه، إذ يركزان اهتمامهما على التوجه نحو الزبون.

<sup>1</sup> - عمران حميدة وسعدلي فطيمة بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي أعلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.

- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة GMD محدودة.
- وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، و المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال والاستبيان للحصول على المعلومات والمعطيات.
- تم اختيار عينة من عمال مؤسسة GMD الذين تتوفر فيهم الخصائص موضوع الدراسة، وكان حجم العينة مساويا ل: 100 مفردة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
- الجودة الشاملة إحدى وسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها.
- افتقار المؤسسة محل الدراسة إلى ثقافة تنظيمية.
- تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس على أساس الجودة.
- بالرغم من أن المؤسسة ليس لها شهادة الإيزو، إلا أن هناك إقبالا على منتجاتها.
- المؤسسة ليس لها ميزة التصدير إلى الأسواق الخارجية.
- وفرة المنتج في الزمان والمكان المناسبين.
- تعقيب: على الرغم من توصل هذه الدراسة إلى نتائج قيمة بهدف إثراء الجانب النظري والميداني لموضوع إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها ركزت كثيرا على المعطيات الإحصائية واعتماد التحليل الاقتصادي، وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية التي ستدرس الموضوع من وجهة نظر اجتماعية وتحليله تحليلا سوسيلوجيا.
- ب- الدراسة الثانية : د.اسيا دهون بعنوان : «دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.<sup>1</sup>

\* تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالي:

- ما هو دور الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة؟
  - وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
  - هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
  - هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؟
  - هل يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية؟
- وبغية الإجابة عن هذا التساؤل و القيام بالدراسة والتحليل للموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
  - لا تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة، وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية.
  - يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده لأغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختيار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمهم وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان، حيث وزع الاستبيان على عينة قدرت بـ 30 مفردة من المجتمع الدراسة في مؤسسات اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

<sup>1</sup> - د. آسيا دهنون بعنوان: «دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015

- تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.
  - يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
  - تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
  - لشركة اتصالات الجزائر نظام جودة شاملة تتبناه.
  - تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية وتسعى إلى تدعيمها.
- تعقيب: توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وتوصيات قيمة، إلا أنها ركزت كثيرا على تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دون الاهتمام بمختلف المتغيرات الإستراتيجية الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني:

## إدارة الجودة الشاملة

### و بمعايير الإيزو 9000

#### تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

المطلب الخامس: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: معايير الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو 9000 ونشأته

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق نظام مواصفات الإيزو 9000

المطلب الرابع: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة والفرق

بينهما

المطلب الخامس: مزايا وعيوب التسجيل للإيزو 9000

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهم عنصر من عناصر الاستثمار، والذي نال اهتمام المختصين في مجال تطوير المداخل الإدارية التي تهدف إلى التوصل إلى أساليب وتقنيات تساهم في تحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات والخدمات، بهدف القدرة على مواجهة المنتجات المنافسة في السوق، ومن ثم البقاء والاستمرار والنمو، إلا أن مواكبة التغيرات السريعة أصبح من الأمور الهامة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا ما ألزم المؤسسات الراغبة في التفوق اتباع مختلف المعايير الدولية، ومن أهم هذه المواصفات شهادة الإيزو 9000 التي أبرزت قدرتها على تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، يتضمن المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة، ويندرج تحت هذا المبحث نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، أساليب ومتطلبات تطبيقها وأخيرا مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني كان بعنوان إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو 9000، ويتضمن هذا المبحث نشأة الإيزو، محتويات سلسلة المواصفات القياسية الدولية، مزايا وعيوب التسجيل للإيزو 9000، وأخيرا علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو.

**المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة****المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة**

ولد مفهوم الجودة الحديث وتحسينها في اليابان مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك ليصبح موضوع العصر حيث بلغ النضج في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية «إدارة الجودة الشاملة».

وقد تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها قبل الثورة الصناعية إلى الآن، ويمكن تقسيم مراحل تطور هذا المفهوم إلى سبعة مراحل هي:<sup>1</sup>

**1- المرحلة الأولى: مرحلة ضبط العامل للجودة:**

كانت هذه المرحلة أول خطوة في مراحل إدارة الجودة، واستمرت حتى نهاية القرن التاسع عشر، حيث لم يكن مفهوم المصنع موجودا بعد، إنما كانت ورشات يعمل فيها عدد من العمال ويستخدمون أدوات بسيطة لصنع السلع المطلوبة من قبل الزبون وحسب المعايير التي تحددها الجودة، وتتم هذه العمليات بإشراف وتدقيق من طرف صاحب الورشة، أي أن الرقابة على الجودة تتم من طرفه.

**2- المرحلة الثانية: مرحلة ضبط مراقب العمل للجودة:**

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية وظهور مفهوم المصنع، حيث أصبحت الرقابة على الجودة تتم من قبل رئيس العمل، حيث يقوم بجمع إنتاج عدد كبير من العمال والتأكد من جودته، وهذا نتيجة التغيرات الأساسية التي حدثت في مجال الصناعة والتي تشمل:

- حلول ذات الهياكل التنظيمية بدلا من الورشات البسيط
- زيادة عدد العمال أكثر مما كان عليه في الورشات.
- استخدام الآلة الذي أدى إلى زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى جودة المنتج.

**3- المرحلة الثالثة:**

بدأت هذه المرحلة في بداية العشرينيات حيث اتسعت الوحدات الإنتاجية وأصبح عدد العمال كبيرا، هذا ما أدى بالمصانع إلى استحداث أقسام خاصة بضبط الجودة في مصانعهم

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: «إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 47.

وتعيين مفتشين مختصين بمراقبة الجودة، ومن هنا ظهر مفهوم فحص الجودة وبموجبه تم سحب مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وإسنادها إلى مفتشين مختصين في العمل الرقابي على الجودة، وعملية فحص الجودة كانت تتم بإجراء مطابقة لجودة المنتج مع معايير محددة مسبقاً، وكان واجب الرقابة هو تحديد الخطأ أو المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة عليه وهذا ما يسمى ب: «الرقابة البوليسية»<sup>1</sup>.

#### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة<sup>2</sup>:

بدأت هذه المرحلة مع بداية الحرب العالمية الثانية 1939، بعد التوسع الكبير للإنتاج واعتماد أسلوب الإنتاج المستمر، مما أدى إلى صعوبة التفتيش الكلي للإنتاج، ونتيجة لذلك وانطلاقاً من مفهوم ترميط الإنتاج وتوحيده قد ظهرت الرقابة الإحصائية كوسيلة للتقليل من أخطاء المصنع، وبما أن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة فقد أمكن استخدام العينات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أكثرها نظرية الاحتمالات باستخدام العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة وذلك بفحص عينات من الإنتاج، وعلى ضوء نتائج الفحص يمكن قبوله أو رفضه، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن اعتباره دقيقاً لكونه يعني وجود احتمالية وصول وحدات رديئة إلى السوق.

#### 5- المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

بدأ التفكير في هذا المفهوم عام 1956م، وهو تقوم على فكرة إنتاج عالي الجودة وبدون أخطاء، وهذا يقتضي وجود رقابة شاملة على كل العمليات من مرحلة التصميم إلى مرحلة التسويق، وهذا الأسلوب يعتمد على ثلاث أنواع من الرقابة هي:

أ- **رقابة وقائية:** مراقبة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- **رقابة مرحلية:** تتم بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيعية، بحيث لا ينتقل إلى المرحلة اللاحقة إلا إذا كانت جودته بالمستوى المطلوب، وهذا يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

<sup>1</sup> - زين الدين فريد: «تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 88.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي: «إدارة الجودة في الخدمات»، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 194.

ج- رقابة بعيدة ونهائية: تتم بعد التأكد من جودة المنتج بعد انتهاء تصنيعه لضمان خلوه من أي عيب قبل تسويقه.

إن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض بغرض الإنتاج بدون عيوب، وقد أصبح تأكيد الجودة أحد الأساسات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### 6- المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية SQM:

ظهرت في العقد الثامن من القرن الماضي بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات على السوق، وهذه المرحلة تستند على محاور رئيسية هي:<sup>2</sup>

أ- إرضاء الزبون وتلبية حاجاته ورغباته، أي أن تحديد الجودة تتم من قبل الزبون.

ب- الجودة عملية متكاملة لا يمكن تقسيمها، وهي مسؤولية الجميع من القمة إلى القاعدة، ومن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجالات دون أخرى.

ج- يجب أن تتحقق الجودة في كل شيء: الثقافة التنظيمية، الأنظمة، الهيكل التنظيمي، أسلوب إجراءات العمل وغيرها.

كذلك إستراتيجية بعض الشركات تقوم على أساس إنتاج بمستوى عادي للسيطرة على أسواق البلدان الفقيرة، ومع بداية تزايد شدة المنافسة لجأت إلى تغيير إستراتيجيتها إلى إستراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل وذلك باستحداث مراكز بحوث من أجل تطوير المنتجات، وأصبح المستهلك لا يغيره السعر المنخفض بل أصبح يبحث عن الجودة العالية.<sup>3</sup>

#### 7- المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM:

ظهرت بعد عام 1988 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، وقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أخرى واعتمدت طرقاً لتحسين الجودة وتفعيل منهجية تأكيد الجودة، لتصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة.

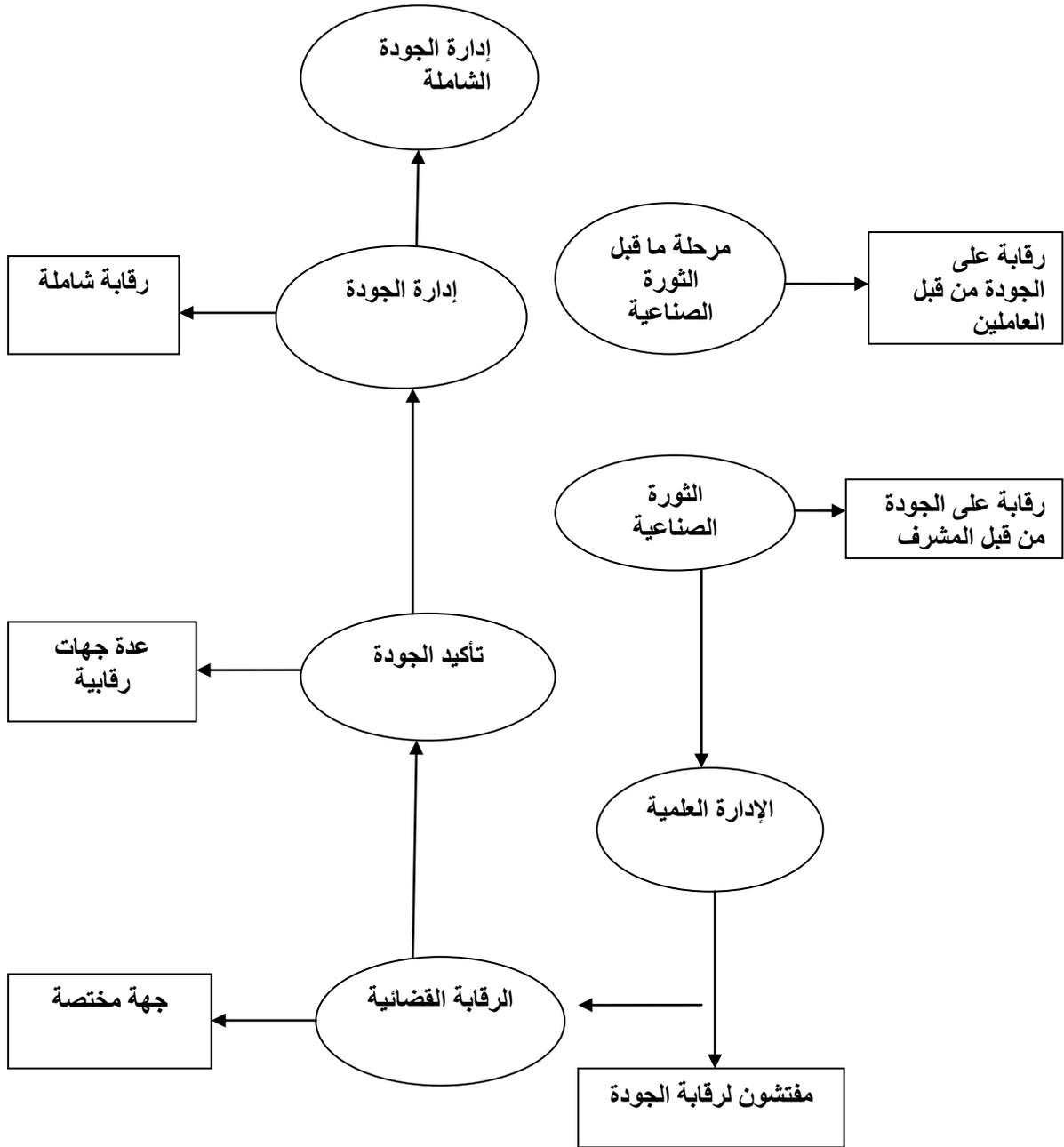
<sup>1</sup> - مأمون السلطي وسهيلة عباس: «دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000»، دار الفكر، سوريا، 1995، ص 27.

<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي: «إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 77.

<sup>3</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون: «إدارة الجودة الشاملة والإيزو»، السورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 25.

إن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية إلا أن هناك تمايز بينهما، حيث أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية من إدارة الجودة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

والشكل رقم 03 يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة:



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة وآخرون: مرجع سابق، ص 63.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:**

**أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدماتية، التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة.<sup>1</sup>

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها، كما تساهم بشكل كبير في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق.

إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها، ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء والمنظمات الإنتاجية والموظفين والعاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

**أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:**

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي، إذا ما عملنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من

<sup>1</sup> - العمري إبراهيم وهالة نصار: «الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة»، المركز العربي للتطوير الإداري، مصر، 1997، ص 03.

<sup>2</sup> - مزغيش عبد الحليم: «تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع توسيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص 64.

السوق الذي إنفتح على الجيد والرديء، فإزدادت عمليات الشراء تعقدا وتغيرات السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة وأصبح من الأوليات تفحص سياسات التبيين وعرفة بلد المنشأ، والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأوليين، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعني منه الشركات. وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكها وكنتيجة لهذا تحول نظرا الزبون إلى إنتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.<sup>1</sup>

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا الأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حتى تستفيد من النتائج المرتبط عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويفتح الآخرين بها.<sup>2</sup>

ب- تحقيق الربحية زيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية.

ج- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي: خسارة قيمة المواد الخام، التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل، التكاليف المرتبطة بالإصلاح، التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدراتها التنافسية.

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف جحيم الطائي: "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك"، دار وائل الأردن، 2000، ص 49.

<sup>2</sup> - مهدي السامرائي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات". دار جرير، الأردن، 2002، 65.

- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي:  
خسارة قيمة المواد الخام، التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل، التكاليف المرتبطة بالإصلاح، التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

ولذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يلائم الاحتياجات والتطلعات، كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين وفتح الحوار وزيادة الانفتاح هذا من جهة، ومن جهة ثانية تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب بالشكل الصحيح لأول وهلة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 02 يوضح تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال:	من خلال:
- تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل.	- التخلص من العيوب.
- زيادة الرضا.	- خفض التكلفة.
- إنتاج منتجات وخدمات مباعه.	- خفض الفحوص والاختبارات.
- زيادة الحصة السوقية.	- زيادة الإنتاجية.
- زيادة المبيعات.	

المصدر: رياض محمد حسن: "دليل تأهيل المنظمات العربية ، إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO 9000، إصدار 2000"، المنظمات العربية للإدارة والتنمية، مصر، 2002، ص 05.

<sup>1</sup> الخطيب أحمد والخطيب رباح: «إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية»، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص 55.

## 3- أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين:

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة، وعليه فإنها تسعى لتحديد الاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.

- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

- اختصار الوقت في إنجاز العمل.

- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.

- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

## ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن أبرز أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة أو المنتج المقدم للمستهلك أو المستفيد، وعلى العموم يمكن وصف أهداف الجودة الشاملة كالآتي:<sup>2</sup>

- تحسين جودة المخرجات بشكل مستمر.

- خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه.

<sup>1</sup> - مزغيش عبد الحليم: مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - زين الدين فريد: مرجع سابق، ص 12.

- تقليل الهدر في الجهد والوقت.
- إشراك الجميع في عملية التطوير.
- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار.
- زيادة كفاية العاملين.
- تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها والقدرة على اتخاذ القرارات.
- جذب واستقطاب العملاء والقدرة على التنافس في السوق.<sup>1</sup>
- زيادة ربحية المؤسسة وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة.
- تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى، لأنه عندما تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقدم خدمة أو منتج يتسم بجودة عالية تتسجم ومتطلبات المستفيد وتقديمها بسعر جيد يلائم العميل.
- المحافظة على حيوية المؤسسة ونشاطها، لأن تبني إدارة الجودة الشاملة يعني التجديد والتحسين المستمر فضلا عن التعليم، التدريب المستمر والتكيف المستمر مع متغيرات البيئة.
- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب المشاركة الجماعية وفرق العمل وتبني تحسين الجودة.<sup>2</sup>
- رفع القدرة على التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات.
- رفع كفاية القيادة الإدارية وتوسيع أفقها وتوجيه تفكيرها.
- \* وعليه يمكن حصر أهداف الجودة الشاملة في ثلاث أهداف رئيسية وهي:<sup>3</sup>
- 1- خفض التكاليف:** يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

<sup>1</sup> - محسن علي عطية، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> - مدحت أبو نصر: «أساسيات إدارة الجودة الشاملة»، دار الفجر، مصر، 2008، ص 65.

<sup>3</sup> - علي السلمي: «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو»، دار غريب، مصر، 1995، ص 58.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات.

المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والافتتاع بأهميتها يجعل من الضروري قيامها بتهيئة مستلزمات تحقيق التطبيق الناجح لهذه الفلسفة، وذلك خاصة في المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء بجودة منتجاتها، وعملها وإحراز رضا الزبون لذلك أوجدت أساليب عديدة تعد بمثابة أسس وركائز يجب توفرها للتمكن من التطبيق، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي في الإدارة أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمات كافة، والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصادرة العاملين على مختلف مستوياتهم بماهية أهداف المنظمة، ويعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يمكن القول أن القيادة ضمن هذه الفلسفة تعين القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف.

2- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، وكذلك التزام العاملين كافة والوقوف على استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة المركزة على الرقابة الذاتية للعمل، ومشاركتهم في تحسين الجودة والعملية حسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 133.

**3- التعليم والتدريب:** إخضاع العاملين في المؤسسة إلى دورات تعليمية وتدريبية مستمرة لغرض مواكبة التطوير والتحسين المستمرين اللذين يتطلبهما تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتجديد المعلومات وتنمية المهارات، ونشر الوعي بين المشاركين بالبرنامج وتمكينهم من التعرف على أساليب التطوير والتحسين ومن بين الموضوعات التي ينبغي أن يتناولها برنامج التدريب<sup>1</sup>:

- أهمية الجودة والحاجة إليها في ظل المنافسة المحلية والعالمية.
- أدوات تطبيق الجودة ومستلزماتها.
- الأساليب والمهارات اللازمة لتطبيقها.
- أساليب التخطيط وجمع البيانات وتحليلها.
- أساليب تحديد المشكلات والوقاية منها ووضع الحلول الملائمة.
- مبادئ القيادة واتخاذ القرارات.

**4- تشكيل فرق العمل:** تتكون المجموعة الواحدة من خمسة إلى ستة أعضاء من بين الأعضاء العاملين في الأقسام المعنية بالتطوير، على أن يكون أعضاء هذه الفرق ممن لديهم الاستعداد والقدرة على تنفيذ برنامج التطوير، ويجب أن يخولوا بصلاحيات المراجعة وتقييم المهمات التي تتضمنها عملية التحسين وتقديم المقترحات اللازمة لها.

**5- التشجيع وتحفيز العاملين:** إن التحفيز يحتل مكانة مهمة عن طريق نجاح تطبيق الجودة الشاملة، لما له من دور في تدعيم الأداء الجيد وإشعار العاملين بأن لهم دوراً في نجاح عمل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير برنامج الجودة الشاملة الذي تتبناه المؤسسة، بالحرص على الاستمرارية في عملية التحسين، فهذا التحفيز يزيد من فاعلية العاملين وحماسهم للاستمرار في التطوير، لذلك فإن من متطلبات تطبيق البرنامج أن تضع المؤسسة نظاماً فعالاً للحوافز يتسم بالمرونة ويخلق الشعور بالانتماء وترسيخ الثقة بالنفس.

**6- تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي:** التعرف على احتياجاتهم بشكل دقيق ووضع المعايير اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود: « إدارة الجودة الشاملة»، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 78.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 102.

- 7- التزام المؤسسة بممارسة التقويم الذاتي: الذي يعد مطلباً محورياً بالتحقيق مبدأ التحسين المستمر لما يترتب عليه من نجاح العاملين في تقييم سلوكهم على تحسين الأداء.
- 8- الإشراف والمتابعة: وضع برنامج الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة الإنجازات والتنسيق بين الأفراد وإدارة المؤسسة وتذليل جميع الصعوبات التي قد تواجه فرق العمل أثناء التطبيق ومراعاة المصلحة العامة في ذلك<sup>1</sup>.
- 9- تفويض الصلاحيات: يعد تجسيدها لمضمون العمل الجماعي التعاوني، فضلاً على أنه يمكن من التغلب على الكثير من المشكلات واتخاذ القرارات لأنه يعطي فرصة للعاملين على مختلف مستوياتهم للمشاركة في صنع السياسات والتوجهات الرئيسية للمؤسسة.
- 10- إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة: من أهم متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة وضع الإستراتيجية اللازمة، ووضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية بغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية الدعم للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### ثانياً/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبني تنفيذه في عمل المؤسسة الخدمية أو الإنتاجية يقتضي توافر عدد من المتطلبات الأساسية التي تلزم عمل المؤسسة وتوفر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ويمكن التطرق إلى هذه المتطلبات فيما يأتي<sup>3</sup>:
- 1- **تبنى ثقافة الجودة في المؤسسة:** إن إدخال أي مبدأ في عمل المؤسسة يقتضي إعادة تشكل ثقافتها بطريقة تؤدي إلى قبول التجديد والإيمان من جميع العاملين ببرنامج الجودة الشاملة وإدراك أهميتها وفوائدها، لاسيما أن ثقافة الجودة تختلف جوهرياً عن الثقافة التقليدية

<sup>1</sup> - زين الدين فريد: مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي: مرجع سابق، ص 87.

<sup>3</sup> - حيدر علي المسعودي: مرجع سابق، ص 45.

للعمل الإداري، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقتضي توفير البيئة الملائمة والمناخ الذي يساعد على توفير فرص الإبداع والتحسين علميا ومهنيا لتطبيق البرنامج الجديد.

**2- نظام التوثيق:** من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة وضع نظام توثيق يتطلب

الوثائق والبيانات اللازمة لتطبيقها بما فيها:<sup>1</sup>

- سياسة الجودة الشاملة.

- أهداف الجودة الشاملة.

- دليل الجودة الشاملة.

- توثيق الإجراءات الخاصة بعمليات الجودة، وضبط السجلات والتدقيق الداخلي وضبط الجودة، والإجراءات الوقائية والتصحيحية وكل ما يلزم عمل المؤسسة من بيانات مع الحرص على سهولة الوصول لها والتعامل معها لأغراض تخطيط العمل وتنفيذه وتقويمه.

**3- فرق العمل:** تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين، كما أن العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**4- التصميم الفعال:** إن نجح المنظمة في اختيار مصممي المنتجات للمواد والآلات والمعدات المطلوبة يكون له دورا كبيرا وأثرا واضحا في قدرة المنظمة ومنتجاتها على تحقيق التوافق مع المواصفات العالمية التي يطلبها الزبون.

**5- التركيز على العمليات:** توفر المواد اللازمة والضرورية للعمليات يدفع المنظمات إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لها، ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات، وذات جودة عالية.

**6- المقارنة المرجعية:** يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات، والتي تمكنها من التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع معلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار لتحقيق الأفضل دائما.

**7- أنظمة الاقتراحات:** ويقصد به اشتراك كل فرد داخل المنظمة في تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام لاقتراحات الموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة وبشكل

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي: مرجع سابق، ص 87.

فردى حول تحسين العمل، وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد دراستها، ووجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً/ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

**مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يجري تبادل المعارف والخبرات وتحديد متطلبات المستفيدين ومقارنتها بالوضع الحالي لمواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحديد مدى الحاجة إلى التحسين، وفي ضوء ذلك يتم وضع الأهداف التي ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على أن جميع هذه المهام يجب أن تتم وفق أسلوب دقيق مبني على معلومات واقعية دقيقة، لا على أساس الشعارات.

**2- مرحلة التخطيط:** بعد تحديد الأهداف يتم وضع خطة متكاملة لتحقيقي هذه الأهداف على أفضل حال، على أن تتضمن الخطة وصفا مفصلا للكيفيات التي يتسم فيها التطبيق وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة.

### 3- مرحلة التقييم: وتتضمن الخطوات التالية:

أ- **تشخيص الوضع الحالي:** التعرف على نقاط القوة والضعف.

ب- **تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة:** القياس الموجود في ضوء المعايير، تشتق المعايير من الجوائز العالمية (معايير عالمية).

ج- **مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة:**

- إتباع أساليب التشجيع، والابتعاد عن أساليب الإهانة.

- ضرورة تغيير الثقافة التقليدية.

**4- مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة وتتضمن مجموعة خطوات:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: «الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو»، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2000، ص38.

<sup>2</sup> - بن صويلح ليليا: «محاضرات في مقياس إدارة الجودة في تنظيمات العمل»، أقيمت على طلبة ماستر 2، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل (لم تنشر)، 2016.

- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بأدوارهم.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.
- 5- **مرحلة التحسين المستمر:** تهدف للتعرف على أفضل الممارسات والآداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عملية التطوير وتتضمن هذه المرحلة<sup>2</sup>:
  - أ- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقييم برنامج التطبيق.
  - ب- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.
  - ج- تزويد جميع العاملين بالمعلومات والخبرات والتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر.

#### المطلب الخامس: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

##### أولاً: مزايا إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحق مزايا متعددة للمنظمات الحديثة، والتي من أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات.
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة، والتي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها في زيادة الربحية، الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التركيز المستمر على تحسين العملية، لأن التركيز على المخرجات يعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليل الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية وتقليل الأخطاء المتعلقة بالزبائن.
- زيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي من خلال تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.
- تعزيز العلاقات مع الموردين.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، ص 135.

<sup>3</sup> - أمير عمر حسنين صالح: مرجع سابق، ص 49.

- رفع درجة رضا العملاء وولائهم وجذب العديد من الزبائن وتوسيع الحصة السوقية.
- الارتقاء بنسب الإنتاجية والربحية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى وتقليل التالف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة والتطوير في تصاميم المنتجات.
- تطوير القدرات من خلال التدريب والارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دورات العمل.
- تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، والإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية.
- إن التطبيق الناجح لفلسفة ونظام إدارة الجودة الشاملة، يعزز من موقف المنظمة في السوق ويحسن من وضعها، وقد يجعلها من المنظمات ذات الصفوة، وذلك لأنها تكون مستمرة في التحسين إلى الأبد<sup>1</sup>.

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

- على الرغم من المزايا والأهداف التي تحقق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يتعرض تطبيقها في مختلف المؤسسات إلى جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وسنتعرض لعدد من المعوقات وهي كالتالي<sup>2</sup>:
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها تجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم أن هذه الفلسفة تفقدتهم مناصبهم -المقاومة-.
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنهم من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة و المعولية "، دار الشرق الأردن، 2007، ص

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 241.

- الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين أو التطوير المستمر<sup>1</sup>.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- نقص المهارات التدريبية اللازمة أو عدم تناسبها مع قدرات العاملين.
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة لدى بعض العاملين في المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة خوفا من فقدان امتيازاتهم.
- عدم توفر التمويل المالي وضيق الوقت<sup>2</sup>.
- تبني برنامج ممتاز للجودة لكن دون إجراء أي تعديلات عليه بما يتماشى مع خصائص المنظمة والبيئة.
- سرعة التنفيذ، فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو الأكثر نجاحا وفعالية من الأساليب الاستعجالية.
- قلة اكتراث الإدارة العليا بعوامل نجاح هذا المدخل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتمال تنفيذه على أكمل وجه.
- تأثير السلطة الحكومية أو السياسية التي تحد الإدارات الحكومية.
- الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل.

<sup>1</sup> - مدحت أبو نصر: مرجع سابق، ص 71

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البداوي، مرجع سابق، ص 102.

المبحث الثاني: معايير الأيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الأيزو 9000 ونشأته

أولاً/ مفهوم الأيزو 9000:

إن الأيزو هي كلمة إغريقية (I S Q S) تعني التساوي وقد انشقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وقد أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وجود 25 دولة في لندن عام 1947 وتعرف الأيزو 9000 بأنها سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 وهذه السلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة التي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات الزبون<sup>1</sup>.

ثانياً/ نشأة الأيزو 9000:

إن المراقبة والتقييم يحددان إذا كانت المنظمة قد قامت بالتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة أم لا، ومن أهم المعايير والمواصفات المساعدة في هذا المجال ما يعرف بسلسلة الأيزو (9000) **International Standard Organization (ISQ)** وغيرها من المواصفات وبناء على ذلك ظهرت العديد من الشهادات والجوائز التي تمنح لمن يطبق الجودة حسب المواصفات أو المعايير الموجودة في الأنظمة المختلفة<sup>2</sup> حيث ظهر هذا المفهوم حين بدأت المواصفة البريطانية "BS57503" عندما احتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام التأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة المؤسسات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى بمواصفات الدفاع **défense standard**، وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها، وإثباتها من قبل الموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات.

وفي السبعينيات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة "AGAP" والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية،

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز: «جودة المنتج»، مكتبة الإشعاع، 1999، ص 47.

<sup>2</sup> - علي السلمي: «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو»، دار غريب، مصر، 1995، ص 64.

وبعدها تم إصدار المواصفة البريطانية "BS5750" في عام 1979 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي<sup>1</sup>.

وفي سنة 1978 تم تشكيل أول مواصفة 9000 التي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه كل مؤسسة للتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات تطابق رغبات وتوقعات الزبون، وفي عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة على النحو التالي: 9000 BSI\EN\ISQ لإرجاعها إلى أصلها البريطاني وإضافة البعد الأوروبي لها (EN)، وشهدت تطورا هاما بحيث أصبح من الممكن تطبيقها في مجال الخدمات، حيث يمكننا القول أن المواصفة القياسية لنظم الجودة ومن بينها إيزو 9000، جاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية، ومن المواصفات القياسية العسكرية بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يجب ضمان جودة المؤسسة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المؤسسة أكبر ضمان لإدارة الجودة الشاملة لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحد مواصفاتها على مدى طويل، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ISQ9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات المختلفة، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة 9000 ISQ تمنحها شهادة لذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية

يتشكل الإيزو من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيد ما وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى: « إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000»، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 88.

<sup>2</sup>- فواز التميمي: « إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001»، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 44.

<sup>3</sup>- حميد عبد النبي الطائي وآخرون: « إدارة الجودة الشاملة والإيزو»، دار الوراق، الأردن، 2003، ص 47.

1- الإيزو 9000: وهي عبارة عن الخطوط الإرشادية التي تحدد مجالات الاختيار والتطبيق.

2- الإيزو 9001: وتشمل كل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنشآت الإنتاجية والخدمية، بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع.

3- الإيزو 9002: وهي الموافقة التي تقتصر على الإنتاج والتكريب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.

4- الإيزو 9003: يقوم بتطبيق هذه المواصفة المنشآت التي لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة، لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر دورها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة إليها من منشآت أخرى تطبق نظم الجودة، وتخصص معايير ومكونات الجودة وعادة ما تستخدم هذه المواصفة لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة، كذلك أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات... قياسات أو مواصفات تهتم بنظم الإدارة البيئية وذلك في ظل الاهتمام العالمي بالبيئة وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد و التقليل من التلوث.

وهذه المواصفات تتمثل فيما يعرف "الإيزو 14000" والتي تضم الأنظمة التالية:

أ- إيزو 14000: وتعتبر القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية.

ب- إيزو 14001: تحدد البنود الأساسية في نظام الإدارة البيئي.

ت- إيزو 14004: وهي التي تمثل الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولي.

ث- إيزو 14010: وهي إرشادات عامة للمراجعين في مجال البيئة.

ج- إيزو 14012: وهي عبارة عن إرشادات للمراجعة البيئية.

يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم 03: الجدول التالي يوضح سلسلة المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000.

الموضوع	المقاييس والخطوط الموجهة
نقاط انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة واستعمالها	الإيزو 9000-1 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة الموجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها
يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو 9001، 9002، 9003	الإيزو 9000-2 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة.
للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلقة بتطبيقات تطوير البرمجيات.	الإيزو 9000-3 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة
نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، والتحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة ودائمة	الإيزو 9000-4 مقاييس لتسيير وتأكيد الجودة.
مقاييس للمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.	الإيزو 9000 نظام الجودة، نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات المرفقة.
مثل الإيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.	الإيزو 9000 نظام الجودة نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات المرفقة.
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج والخدمة وفي مجال المراقبة والتجارة النهائية.	الإيزو 9000 نظام الجودة نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية.
تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة	الإيزو 9000 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة

Source: Grisewood Nick , « Le management par la qualité totale », <http://www.unionnet.org.pdf> , p45.

### المطلب الثالث: إجراءات تطبيق نظام مواصفات الإيزو 9000

إذا أرادت أي مؤسسة الحصول على شهادة الإيزو 9000، فهناك بعض الإجراءات التحضيرية الواجبة عليها، كما أن الجهة المانحة للشهادة عليها الالتزام ببعض الإجراءات المحددة حيث أن الإجراءات الخاصة بالمنظمة طالبة الشهادة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ- البدء بدراسة مجموعة المواصفات القياسية "الإيزو 9000".
- ب- اختيار المواصفة المناسبة للمؤسسة (شركة أو مصنع).
- ج- فحص أساليب العمل المستخدمة في الوقت الحالي.
- د- البدء في تطوير نظام العمل بالمؤسسة.
- هـ- عمل دليل الجودة.
- و- تأهيل وتدريب الأفراد، وتطبيق أساليب وإجراءات وتعليمات العمل الجديد.
- ز- إجراء مراجعة داخلية للنظام، لتقييم مدى نجاح البرنامج.
- ح- المراجعة الداخلية النهائية على تطبيق النظام.
- ط- التقدم بطلب التسجيل للجهة المانحة.

أما الجهة المانحة للشهادة فعليها الالتزام بعدد من الإجراءات وهي<sup>2</sup>:

- أ- قيام فريق من الجهة المانحة بعمل زيادة أولية للمؤسسة، وذلك بهدف الاتفاق على المواصفة المطلوبة، وعمل تقييم مبدئي.
- ب- التقدم الرسمي بطلب التسجيل.
- ج- عمل تقييم لنظام وثائق الجودة، المعروف بدليل الجودة وإصدار تقرير عن المراجعة الخارجية.
- د- عمل تقييم رسمي لنظام الجودة بالمؤسسة على أن يشمل ذلك تقديم تقرير تفصيلي بنتائج التقييم.
- هـ- إبلاغ المؤسسة بالجوانب والنقاط غير المتطابقة، وتيسير عمل الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> - العلي عبد الستار محمد: « إدارة الإنتاج والعمليات »، دار وائل، الأردن، 2005، ص 174.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البداوي، مرجع سابق، ص 104.

- و- إصدار شهادة بالتسجيل في حالة استيفاء الموافقة.
- ز- عمل برنامج زيارات تفتيشية كل ثلاثة أشهر، لمدة ثلاث سنوات، أي عمل مراجعة ومراقبة دورية للمؤسسة بعد إصدار الشهادة.
- ويمكن إجمال هذه الإجراءات بصفة عامة ضمن مراحل وهي<sup>1</sup>:
- أ- **الإعتماد:** وهو عبارة عن تقييم في صالح المؤسسة الطالبة للشهادة، يقوم به مجلس اعتماد التسجيل، ويشهد بأن الجهة التي قامت بالتسجيل تتفق مع المتطلبات القابلة للتطبيق.
- ب- **التقييم:** يقصد بها عملية المراجعة التي تختبر النظم والتوثيق الداخلي بواسطة هيئة معتمدة للتسجيل، والتي توجه معظم جهودها إلى قدرة العاملين والمديرين على تنفيذ الإجراءات التشغيلية.
- ج- **الشهادة:** وهي تقييم في صالح المؤسسة الطالبة، تقوم به جهة تسجيل متشهد بأن أداء المؤسسة أو أحد أقسامها يتفق مع متطلبات مواصفات الإيزو.
- د- **المسجل:** يمثل مؤسسة أو هيئة، مهمتها مراجعة الشركات المختلفة التي تقدم السلع والخدمات، لتقييم مدى تطابقها مع المتطلبات القياسية لنظام وجود معين.
- هـ- **مجلس اعتماد التسجيل:** عبارة عن هيئة خاصة، غير ربحية مهمتها تأكيد أهمية وصلاحيه مسجلي نظم الجودة من خلال اعتمادها المعايير الدولية، فعملية التسجيل للإيزو تتضمن مرحلتين: الأولى اختيار المواصفة الملائمة، أما الثانية فتقتضي شهادة الطرف الثالث الذي يقر بأن المؤسسة قد تم تسجيلها وفقا لمتطلبات الإيزو 9000، ويحدد التسجيل دوريا ويتوقف طول الفترة على الهيئة المانحة للشهادة، وعادة ما تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات بين كل زيارة وأخرى. وقسمت هذه المرحلة إلى<sup>2</sup>:
- مرحلة التخطيط:** تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات الإيزو، وينقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الأخرى، ثم يتم

<sup>1</sup>- أمير عمر حسنين صالح: « جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق »، دار أسامة، الأردن، 2014، ص 129.

<sup>2</sup>- أمير عمر حسنين صالح: مرجع سابق، ص 131.

تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المؤسسة وتحدد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم لها ويعين المسؤول عن ذلك وتشكل فرق عمل لإنشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفات القياسية الدولية، وعادة ما يتم الاستعانة بمستشار متخصص.

**مرحلة التطابق:** هنا يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل، وتمحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة، للتعرف على أوجه التباين بين منظومة الجودة بالمؤسسة ومواصفات الإيزو 9000.

**مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:** يتم في هذه المرحلة اختيار المسجل واستكمال شروط التسجيل.

**مرحلة المتابعة:** بعد منح الشهادة للمؤسسة تتم مراجعة وتقويم نظامك الجودة على فترات زمنية عادة كل ستة أشهر، للتأكد من انطباق شروط الإيزو 9000 وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد، وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الإيزو ويكون هناك التقويم الشامل لمنظومة الجودة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما**

#### 1- علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة:

تعرف مواصفات "الإيزو 9000" إدارة الجودة الشاملة على أنها: «مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة بدون استثناء بهدف الوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع الأفراد في المنظمة وفي المجتمع»، وهذا ما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة ونظام مواصفات الإيزو 9000 متوافقان ومكملات لبعضهما البعض ويتضح هذا من خلال العلاقة بينهما والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الإيزو والحصول على الشهادة.

<sup>1</sup> - العلي عبد الستار محمد: مرجع سابق، ص 177.

<sup>2</sup> - أمير عمر حسنين صالح: مرجع سابق، ص 131.

- إن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها<sup>1</sup>.

- الأيزو 9000: تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءً عليه فإنها ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

وهذا الجدول يلخص العلاقة والتشابه بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000:

**جدول رقم 04:** جدول يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 .

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات الأيزو 9000
- تهتم وترتكز على الزبون بشكل كبير	- التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة بمتطلبات الزبون وينتهي بتحقيق رضاه.
- تركز على التحسين المستمر، وتعدده مبدأً أساسياً من مبادئها.	- التأكيد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها.
- تستخدم الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة تحسين الجودة.	- التأكيد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
- يتطلب تحديد سياسة الجودة	- تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة
- الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة	- الالتزام بالجودة ضمن المنظمة ووضع إطار لمراجعتها والتأكيد على تنفيذها.
- يتطلب تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة	- تحديد متطلبات التوثيق، وإعداد دليل خاص بالجودة
- تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل	- تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر

<sup>1</sup>- فواز التميمي: مرجع سابق، ص 63.

على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطهم غي إنجاز أهداف المنظمة.	واسع وكبير
- التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من أنه يلبي طلبات العميل، والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول	- تهتم بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.
- القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة.	- تخطط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة المدى في المستويات التنظيمية العليا.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: « إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 210.

## 2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو:

على الرغم من وجود علاقة وتشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، إلا أنه يتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف فيما يلي<sup>1</sup>:

- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الإيزو لا تركز كثيراً على العميل والذي يأتي في مقدمة اهتمامات الجودة الشاملة.

- نظام الإيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية الجودة الشاملة مستقبلاً لأنها الأشمل والأعم من الإيزو.

<sup>1</sup>- سمير عبد العزيز: مرجع سابق، ص 147.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الإيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط.

- المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد في كل المؤسسات وليس هناك خصوصية لأي مؤسسة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من مؤسسة لأخرى.

- جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة للمراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.

- تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو لغرض فتح الأسواق الجديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة الدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن<sup>1</sup>.

- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الإيزو ويمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.

- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الإيزو قد لا تمثل جزءاً متكاملاً في الإستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، ومعايير الإيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو فرق مراقبة الجودة.

نلخص أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البداوي: « إدارة الجودة الشاملة والمعلوية»، دار الشروق، الأردن، 2007، ص

جدول رقم 05: يوضح الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة	- الجودة من منظور شامل
- تمثل الجودة من وجهة نظر العميل	- تمثل الجودة من وجهة نظر المورد
- المراجعة الدولية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي يفرزها برنامج إدارة الجودة الشاملة.	- تهتم بالتحسين المستمر
- تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على أساس البعد الفني.	- تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني.
- يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام.	- تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.
- مسؤولية قسم مراقبة الجودة.	- مسؤولية كل القطاعات والإدارات وفرق العمل.

المصدر: أحمد سيد مصطفى: « دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص 66.

## المطلب الخامس: مزايا وعيوب التسجيل للايزو 9000:

- 1- مزايا التسجيل بالايزو 9000: يترتب على اعتماد مواصفات الإيزو 9000 فوائد كثيرة تعود على المنظمة والأفراد معا مما يجعل ذلك الأمر ميزة بالنسبة للمنظمة التي سجلت وحصلت على هذه الشهادة ومن أهم هذه المزايا ما يلي<sup>1</sup>:
- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على المنافسة من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية.
  - تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
  - تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
  - رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل.
  - بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.
  - تعليم المسؤولين في المؤسسة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
  - إعطاء العاملين شعورا بالثقة، ورفع الروح المعنوية بسبب الحصول على شهادة الجودة العالمية.
  - تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.
  - زيادة الأرباح.
  - استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.
  - تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.
  - فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات.
  - إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل، مما يجعل هناك تقارب بين المؤسسات ذات مجال العمل.
  - إكساب العاملين مهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى المؤسسة.

1- أحمد شاكر: «التسويق الصناعي»، دار وائل، الأردن، 2005، ص 272.

- حسن استخدام الموارد ( الطبيعية، المادية، البشرية) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقاً أمام تحقيق أهداف العديد من المؤسسات.
- نظام الإيزو حد ذاته عبارة عن أداة ووسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها<sup>1</sup>.
- أصبحت المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوية الحق في الأسواق، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن أخرى، والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على شهادة الإيزو 9000.
- يعتبر الإيزو 9000 مدخلاً لدول الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا فالحصول على هذه الشهادة يمنح المؤسسة الحق في دخول الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها<sup>2</sup>.
- تسهيل التبادل التجاري وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة عالمياً.
- يعتبر الإيزو 9000 الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء، فهو يقوم بتوثيق كامل لأداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق التحسين.
- كما يمكننا تلخيص معظم فوائد ومزايا الحصول على شهادة الإيزو ضمت أربعة مرتكزات رئيسية وهي<sup>3</sup>:
- أ- **جودة المنتج:** وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار، ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
- ب- **المنافسة:** إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو يحفزها على البقاء في مستوى عالي من الجودة، وخاصة في وجه المؤسسات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة.

<sup>1</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> - عواطف إبراهيم الحداد: « إدارة الجودة الشاملة»، دار الفكر، الأردن، 2009، ص 120.

<sup>3</sup> - قدارة طاهر رجب: مرجع سابق، ص 258.

ج- خدمة الزبائن: في الكثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير، فإن الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلًا على شهادة الإيزو.

د- الإنتاجية والربحية: وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

2- عيوب التسجيل للإيزو 9000: على الرغم من المزايا والفوائد التي تحققها المؤسسة عند اعتمادها مواصفات الإيزو 9000، إلا أن هنالك بعض المعوقات والمشكلات ونذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتماد غير الصحيح لصلاحية المراجعين والمسجلين.
- الشؤون الإدارية المناسبة للمسجلين.
- اتفاق المسجلين في تفسيرهم للمعايير.
- القبول العام والشامل عبر كل الصناعات، قد تكون هناك بعض الصناعات قد تضيف إلى المواصفات أشياء أخرى.
- التكلفة الكبيرة وغير المباشرة لعمليتي التطبيق والحصول على الشهادة، بما في ذلك العينات الجدية والتدريب.
- الاهتمام القليل بالرقابة الإحصائية.
- عدم الاهتمام بنشر عمليات الجودة على مستوى المؤسسة، والتحسين المستمر للعملية، أو تأكيد استمرارية النظام.

<sup>1</sup> - أحمد شاكر العسكري: مرجع سابق، ص 275.

## خلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لأداء الأعمال يستند بشكل أساسي إلى استمرار التحسينات على جودة المنتجات أو الخدمات أو الأشخاص والعمليات والبيئات المحيطة بهم، عن طريق التخلص من مسببات العيوب وجعل الجودة مسؤولية كل شخص في المنشأة، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على تحقيق رضا الزبون والتحسين المستمر للمنتج والعملية والبيئة. وعلى الرغم من تطور طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التي مرت بها بالتناسب مع تطور الفكر الإداري والعلوم الأخرى، إلا أن الهدف بقي واحدا وهو التأكد من إنتاج منتج يحتوي على المواصفات المحددة ويلبي حاجات ورغبات المستخدمين.

## الفصل الثالث:

### الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

#### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على نشأتها.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أداة للتنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: مكانة إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

#### خلاصة

## تمهيد:

تتجه التطورات العالمية المعاصرة لاسيما الاقتصادية منها نحو التكامل والتعمق بفعل سياسات العولمة ومؤسساتها من ناحية، ولزيادة درجة الاعتمادية بين اقتصاديات دول العالم أو في التكامل الإنتاجي عبر الاستثمار الأجنبي المباشر، أو من خلال التكامل الأسواق المالية العالمية أو بتناغم السياسات وتنسيقها من ناحية أخرى، كما برزت كتابات ونقاشات واسعة جديدة لبلورة العديد من المفاهيم الاقتصادية، ولعل أهمها الميزة التنافسية التي شهدتها بيئة الأعمال الحالية على المستويين المحلي والدولي، وهذا ما أدى إلى بروز عدة اهتمامات لدى المؤسسات الاقتصادية انصبت أساسا في كل ما له علاقة بالمنافسة والبحث عن الاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتفوق.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حيث تضمن هذا الفصل نشأة وتطور الميزة التنافسية، خصائص وأنواع الميزة التنافسية العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

## المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية يتضح أم مفهوم الميزة التنافسية بدأ الاهتمام به على يد شامبرلين chamberlin سنة 1939، وكذلك سيلزنيك Selznik سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة.

وبعد ذلك وصف كل من شندل Shendel وهوفر Hofer الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنهم يجدون بأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال القدرات، حيث أخذوا الميزة التنافسية على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة، وللميزة التنافسية عدة متغيرات مستقلة<sup>1</sup>.

وبعد ذلك داي Day سنة 1984 وبورتر Porter سنة 1985 ووضعوا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية حيث أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمناً وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى، باعتبارها شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو تمييز منتجاتها عن منافسيها في نظر زبائنهم، أي امتلاك المعدات الحديثة أو الموارد المالية الكبيرة مثلاً لا تعتبر ميزة تنافسية ما لم تترجم إلى منتج أو خدمة يقيمها من هم في الخارج تقييماً يجعلهم يمتلكون ذلك المنتج أو الخدمة.

وهناك من يرى أن تطور الميزة التنافسية مر بثلاث مراحل أساسية هي<sup>2</sup>:

أ- **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها امتلاك تكنولوجيا فائقة.

- مواد خام نادرة

- موقع استراتيجي خاص.

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى: « نظم المعلومات الإستراتيجية»، دار وائل، الأردن، 2005، ص 138.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر: « الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، مصر،

2006، ص 16.

- توفير الطاقة.

- العمالة المتخصصة الماهرة.

ب- **الميزة النسبية:** تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات مختلفة ومتفاوتة.

ج- **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة بأفضل الطرق، فهي تعتمد على قاعدتين هما الإستراتيجية والإبداع

**المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية**

**أولاً : خصائص الميزة التنافسية:**

للميزة التنافسية جملة من الخصائص التي تعتبر بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصلها وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في توفير المعلومات اللازمة، والثاني يتمثل في نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** الاعتماد على كفاءات تتميز بدرجة عالية من التعقيد، يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات.

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

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل: « الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص

- أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التقليد.

#### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها وكذلك حسب تقييم المنتج وتميزه<sup>1</sup>.

1- **المنظور التنافسي في تقسيم الميزة التنافسية:** تعتمد الميزة التنافسية على الكيفية التي تستطيع المؤسسة بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية، ويمكن تحديدها كما يلي<sup>2</sup>:

أ - **التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية:** والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك نظام المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته إحدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الاستراتيجي التي تمتلكه المؤسسات الأخرى.

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

2- **حسب تمايز المنتج:** يرى بورتر Porter أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون: « الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل»، دار وائل، الأردن، 2009، ص 309.

<sup>2</sup> - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: « نظم المعلومات الإستراتيجية»، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 146.

أ- **التميز في الكلفة:** تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. و التي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية، وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك ب<sup>1</sup>:

**مراقبة الحجم:** عن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها، فتوسيع حافظة الأنشطة وامتلاك وسائل إنتاج جديدة وتوسيع الأسواق المستهدفة واكتشاف أسواق جديدة.

**مراقبة الإلحاق:** وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المصممة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

**مراقبة الروابط:** يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقتها بالروابط والقنوات الموجودة بين الأنشطة الناتجة للقيمة من جهة واستغلالها على أحسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط.

**مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه<sup>2</sup>.

ب- **التميز عن طريق الاختلاف أو التفاصيل:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، فبعض

<sup>1</sup> - غسان العتيبي: « دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية»، المنظمة العربية الإدارية، الأردن، 2008، ص 61.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي: « استراتيجيات الإدارة العليا ( إعداد، تنفيذ، مراجعة)»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 98.

المؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى العملاء، بحيث تنفرد به على المنافسين، فيرى بورتر أنه توجد ثلاث إستراتيجيات تندمج تحت هذا التقسيم وهي<sup>1</sup>:

**إستراتيجية القيادة بأقل تكلفة:** وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة هي تقليل التكلفة ولكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة كالمنتجات الصينية، والفرق هنا يكمن في إستراتيجية التكلفة السالفة الذكر هو أنه التميز في التكلفة يعني إنتاج بأقل تكلفة بنفس مستوى وجودة الإنتاج.

**إستراتيجية التميز:** وفيها تكون إستراتيجية المؤسسة تقدم منتجات وخدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة، وبالتالي فالعميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد<sup>2</sup>.  
**إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافية محدودة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج شريحة محددة من العملاء. في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

**المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على نشأتها**

**أولاً: مصادر الميزة التنافسية:**

### 1- مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ: Porter

تستمد نظرية بورتر مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الإستراتيجي للمنظمات لفترة طويلة، وترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها وبالتالي المنظمات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على اعتبار أن هذه الأخيرة قابلة للبيع والشراء في المستقبل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - غسان العتيبي: مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: « اقتصاد وتسيير المؤسسة »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 155.

<sup>3</sup> - مسدود عماد: « إدارة الجودة الشاملة أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية »، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير والاقتصاد، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قائمة، 2011-2012، ص 66.

فالميزة التنافسية حسب كل من بورتر Porter وماريس Maris وشانك Shank تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، حيث حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات لتحقيق ذلك وهي السيطرة بواسطة التكاليف، التميز والتكيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية، ولتعدد مصادرها يمكن تحديد نوعين: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

أ- **المصادر الخارجية:** تتعلق بالبيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيه المنظمة، إذ تضمن مجموعة العوامل السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي والسلبى.

والعامل الآخر الذي يساهم في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين، تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن تحصل منة خلاله على رضاهم ويكسبها السمعة الطيبة ويوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين، كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة كظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل الطرق وأساليب الإنتاج أو ظهور بدائل للمواد الخام واستخداماتها، أو اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة للسلع الحالية<sup>1</sup>.

ب- **المصادر الداخلية:** وتتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد كالاتي:

**الموارد:** وتشمل كل ما تمتلكه المنظمة من مواد أولية، أجهزة، أبنية، أموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها. وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تساهم في بناء ميزة

<sup>1</sup> - فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح: « الإدارة الإستراتيجية»، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 35.

تنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياساً بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفر الموارد وهو الأنشطة والمهارات التي تمتلكها المنظمة.

**الأنشطة والمهارات:** تتعلق بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم بورتر Porter عام 1985، من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة إلى مجموعة الأنشطة الأساسية ومجموعة الأنشطة المساندة ، ومجمل المصادر المقدمة هي مصادر التحليل الكلاسيكي، وفيما يلي مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد<sup>1</sup>.

## 2 - مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد<sup>2</sup>:

يتفق كل من وارنالت **werefelt** وبرناي **Barney** على أن المنشأة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من مواردها، وحتى يمكن اعتبار المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية حدد المفكرون مجموعة من الشروط، حتى تنطبق صفة التميز على المورد وهي:

**الندرة:** يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات الحصول عليه حتى لا يتمكن المنافس من نقلها.

**التقليد:** يجب أن يكون المورد قيمة، لكي يسمح بانتظار الفرص تجنب التهديدات كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول ف أسواق مختلفة.

**البدائل:** حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله.

**الحيازة:** يجب على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، والتأكيد على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد أو الكفاءة.

ومن خلال ما تعرضنا إليه من مجموع مصادر الميزة التنافسية، يمكننا التطرق إلى مصادرها بشكل عام وهي<sup>3</sup>:

**الإبداع :** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة

1 - مسدود عماد: مرجع سابق، ص 70.

2 - محمود جاسم الصميدعي: « تسويق الخدمات»، دار وائل، الأردن، 2004، ص 98.

3 - عمر بن سديرة : مرجع سابق، ص 27.

اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

**الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

**المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها مانحة تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة<sup>1</sup>.

**المصادر الداخلية:** مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة .

**المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة.

**الإدارة الإستراتيجية:** هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وذلك ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

**إستراتيجية التنافس:** مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي<sup>2</sup>:

- **طريقة التنافس:** تشمل كل من إستراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع.
- **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- **أساس التنافس:** يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> طاهر محمد منصور الغالبي وآخرون: « الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل»، دار وائل، الأردن، 2009، ص 311.

<sup>2</sup> مصالي فهمي حيدر: « نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 25،

- **الموارد الملموسة:** تصنف إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

**المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

**معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجذب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحديد فاعليتها لأطول وقت ممكن.

**الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- **الموارد غير الملموسة:** تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

**الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحياسة علة مزايا تنافسية، ودخول السوق الدولية، وكسب ثقة العاملين.

**التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

**المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

**المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها

<sup>1</sup> - طاهر محمد منصور الغالبي وآخرون: مرجع سابق ، ص 313.

<sup>2</sup> - مصالي فهمي حيدر: مرجع سابق ، ص 28.

التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

**معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الاتفاق مقارنة مع المنافسين في محالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه.

**الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين<sup>1</sup>:

- **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار ينشئ الجو المناسب للتطور، الاتجاه نحو العمل الجماعي، بناء علاقات جيدة مع الآخرين، التوفيق بين العمل والحياة الشخصية، معرفة نقاط القوة والضعف.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

- **الكفاءات الجماعية (المحورية):** وهي مجموعة المهارات الفائقة والناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتراكمها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

✓ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من السوق، المساهمة في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.

✓ صعوبة التقليد من المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها من خلال القدرات الديناميكية التي تنميها بها وتطويرها على المدى البعيد، فتهافت المؤسسة في الاستثمار في الكفاءات يؤدي بها إلى تراجع موقعها التنافسي بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها، في حين تتقادم الكفاءات عند عدم

<sup>1</sup> - حسين ولد حسين عباس: « إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)»، دار حامد، الأردن، 2015، ص 143.

استعمالها لأن مصدرها الأفراد، ف، في حين تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم، فهذه العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.

### ثانيا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية وهي كالآتي<sup>1</sup>:

**1- التنافس الحاد:** ويكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيره، الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود شركة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها، ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار وينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة.

**2- تهديد المنافسين الجدد:** يجلب المنافسون الجدد قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية من الموارد، وهذا يمثل تهديد أما المؤسسة، وذلك لأن المؤسسات الحديثة تحاول تخفيض الأسعار لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق، فوجود بعض القيود كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية أو وجود مزايا تفضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية والتكاليف المرتفعة المصاحبة لبداية المشروع وتعتبر من بين عوائق انضمام المؤسسات الجديدة للأسواق القائمة.

**3- تهديد السلع / الخدمات البديلة:** تعد السلع البديلة من العائدات المحتملة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا، إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة بقوة خصوصا في غياب الولاء أو خدمة معينة أو عدم اهتمام الزبون بالعلامة أو الاسم التجاري<sup>2</sup>.

**4- القوة التفاوضية للمشتريين:** يؤثر المشترون من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأن أي تغيير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني: « الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)»، دار وائل، الأردن، 2006، ص 84.

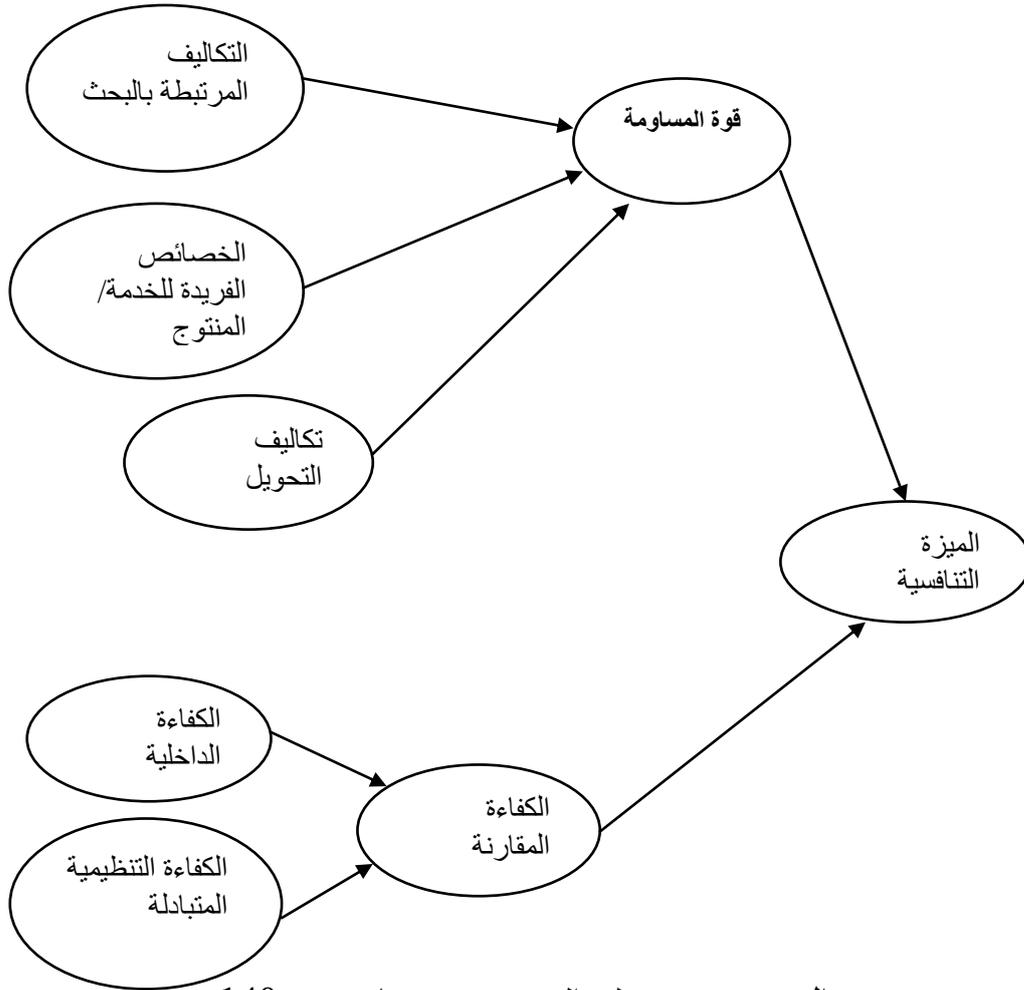
<sup>2</sup> - علي السلمي: « إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب، مصر، 2001، ص 107.

ويكون المشتريين في موقف قوة في ظل الحالات التالية:

- للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة.
  - احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
  - وجود بدائل للسلع والخدمات.
  - تجانس السلع أو الخدمات.
  - ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع أو الخدمات.
- 5- القوة التفاوضية للموردين:** وتتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراة منهم، وتتمثل قوة الموردين في<sup>1</sup>:
- سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين.
  - عدم توافر البدلاء بسهولة.
  - عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
  - توفر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين.
  - عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات السلعة.
- 6- القوة النسبية لأصحاب المصالح:** تتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين، هذه الجماعات هي حكومات، نقابات، مجتمعات محلية، الغرف التجارية، الجماعات ذات المصالح الخاصة، ويختلف تأثير هذه الجماعات من مؤسسة لأخرى ومن منتج لآخر.
- والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - عماد صفر سالمان: « الاتجاهات الحديثة للتسويق »، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 59.

الشكل رقم 04: يوضح العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية



المصدر: حسن علي الزغبى: مرجع ساق، ص 140.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

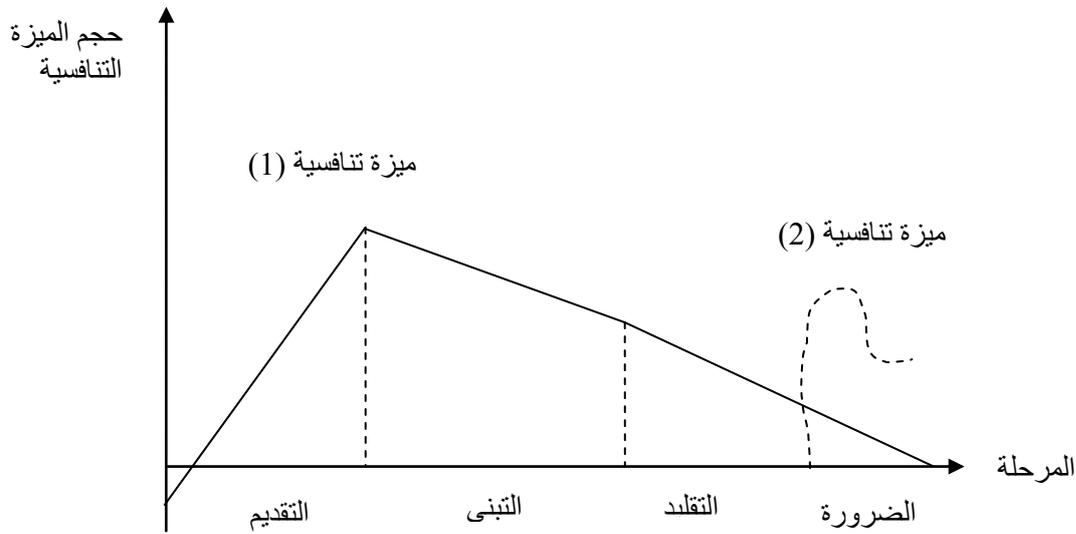
تتحد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه

الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين، ويتمثل هذين المحددين في:

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو

مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 05: دورة حياة الميزة التنافسية<sup>1</sup>.



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل: مرجع سابق، ص 86.

أ- **مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والماد والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المتنافسين يركزون عليها.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميز الحالية وتطيرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه بإمكان المؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي خليل: مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن حبثور: « الإدارة الإستراتيجية»، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 229.

المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه خاصة إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة.

**2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا نتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق عین وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>1</sup>، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وللتعرف على هذه الأبعاد نقدم الجدول التالي:

**جدول رقم 06: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس**

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد فالتعامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة ف تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق

<sup>1</sup> - بلعربي عبد الكريم: « الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية»، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 07.

<p>فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات لمختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	
---	--

المصدر: نبيل محمد مرسي خليل: مرجع سابق، ص 88.

#### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يغيثها عن خطر المنافسة إذ يجب عليها تحديد مستوى جودة هذه الميزة ومدى قدرتها على الاستمرار لمدة زمنية أطول، وتتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل أساسية نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- مصدر الميزة التنافسية: وفق هذا المعيار تنقسم المزايا التنافسية إلى نوعين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل ميزة تمييز المنتج، التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميز واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه

<sup>1</sup> - بلعربي عبد الكريم : مرجع سابق، ص 15

يمكن للمنافسين تحييد التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال عدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها<sup>1</sup>.

### 3- درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة التنافسية<sup>2</sup>:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة لميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيم المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا البحث من أساسيات حول الميزة التنافسية سننتقل إلى المبحث الثاني من الفصل الثالث بهدف عرض علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - بن العربي حمزة: « مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISQ) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»، مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 160.

<sup>2</sup> - غسان العتيبي: مرجع سابق، ص 633.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشامل أداة لتنافسية المؤسسة

المطلب الأول: مكانة إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة:

إدارة الجودة الشاملة كمورد غير ملموس للميزة التنافسية:

من بين موارد الميزة التنافسية غير الملموسة إدارة الجودة الشاملة، ويتم اعتماد هذا المورد لسببين:

- أنه أحد متطلبات المنافسة الحديثة.

- إدارة الجودة الشاملة ضرورة لا غنى عنها لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمن خلال إدارة الجود الشاملة تسعى المؤسسة في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق إذ تتضمن ثلاثة عناصر وهي<sup>1</sup>:

أ- **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المنصوص عليها والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها.

ب- **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية.

ت- **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

2- **خلق القيمة أساس لتحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة:**

تعتبر القيمة أساساً لتحقيق الجودة كذا لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة التي تسعى من خلالها للوصول إلى رضا العميل وضمن ولاءه بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

وتعرف القيمة لدى العميل أنها الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية التي يتحملها عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج، فالولاء ولرضا، لن يتحققا إلا إذا كانت القيمة الإجمالية أكبر من التكاليف الإجمالي، إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها وتقوم المؤسسة بإضافة القيمة لكل من<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري: « إدارة الجودة الكلية»، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 199.

<sup>2</sup> - حسن علي الزغبى: مرجع سابق، ص 142.

**العملاء:** إذ تقدم لهم قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم، وتُفوق رغباتهم وتوقعاتهم.

**العاملين:** إذ تمنحهم قيمة بتوفير الجو والبيئة الملائمين لحثهم على التقدم والتطور، وكذا تقدير وتقدير جهود هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.

**أصحاب الأسهم:** يتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم وحصة الأرباح التي يحصلون عليها.

وتعتمد المؤسسة في منافستها على المؤسسات الأخرى على خلق قيمة مضافة لعملاء، بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في لسوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من لمنافسي أو نفس المنافع بأقل سعر وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

كما تتخذ القيمة أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تعظم قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي المؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية مما يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

### 3- تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

تهدف المؤسسة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل باعتباره أحد مبادئ الجودة الشاملة والهدف ذاته تسعى لتحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

**رضا العميل:** لضبط مفهوم رضا العميل لا بد أولاً من التفرقة بين رضا العميل والرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالعميل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وثيقة بالعميل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ويعرف رضا العميل على أساس مستويين<sup>1</sup>:

- المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها.

- مقدار التضحيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق: « الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات»، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص

ويتحقق رضا العميل من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها ومكافأة كل من له اقتراح لتحقيق نتائج إيجابية.

- دعوة العملاء لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها.

- تقديم هدايا رمزية كتقدير للعملاء في المناسبات الرسمية.

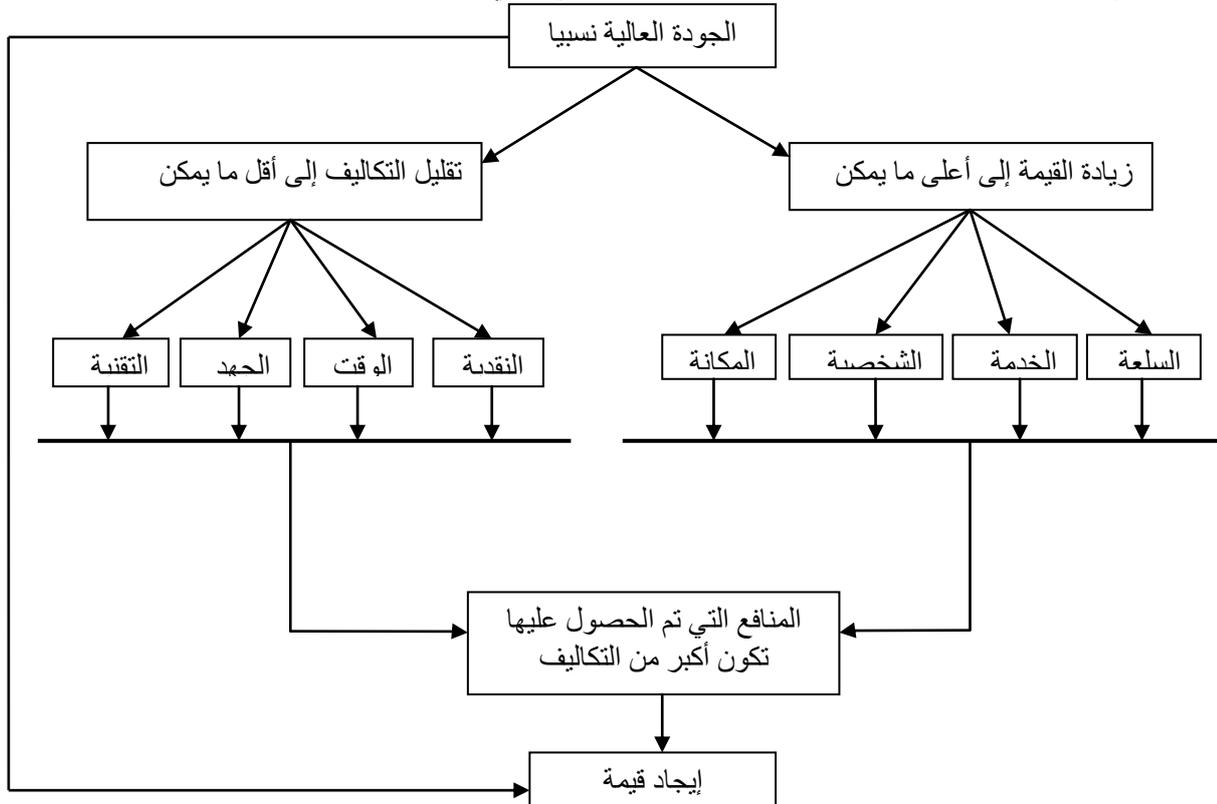
- زيادة العملاء المهنيين بين الحين والآخر.

- متابعة العملاء الذين اشترروا منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء مرة ثانية للوقوف على السبب.

- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 06: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنافع التي تحققها للعميل



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي: «إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك»، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص 46.

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص 202.

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

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

**1- الإنتاج في الوقت المحدد:** لم تعد تركز المؤسسات إستراتيجيتها التنافسية على سعر وجودة المنتج فقط، وإنما أصبح عامل الزمن عنصراً هاماً من عناصر المنافسة فالإنتاج في الوقت المناسب أحد الأساليب الأساسية لتحقيق المنافسة بالوقت فهو<sup>1</sup>:

- يعبر عن قدرة المؤسسة على تسليم المنتجات إلى الزبائن في مدة قصيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

- الحصول على المادة الأولية بالكمية المحددة والجودة الصحيحة في الوقت وموع الإنتاج المحددين.

وتهدف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين وقت التوريد لخدمة العميل.

- الإنتاج بقدر الاحتياجات وتجنب الإنتاج المعيب.

- المحافظة على صفر مخزون.

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.

- تخفيض زمن دورة العميل.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

إن اعتماد المنافسة على عامل لوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء ميزة تنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء تغييرات في العمليات الإنتاجية للمؤسسات مثل: تطوير المنتج، إدخال الطلبات، الإنتاج، التوزيع، تقديم الخدمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبرة وفوزية مسور: « إدارة الجودة الشاملة ( المفاهيم والتطبيقات)»، دار وائل، الأردن، 1998، ص

## 2- إعادة الهندسة:

قدم "مايكل هامر" Michael Hammer ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسماها (les trois C) والتي حولت العالم الاقتصادي ككل والمتمثلة في العملاء (clients)، المنافسة (concurrence)، والتغيير (changement)، كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات، المرونة في السوق، استقصاء الفرص قبل المنافسين.

ويعرف "هامر" إعادة الهندسة على أنها: «إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة»<sup>1</sup>.

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

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

- تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.

- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة مبيعاتها وربحيتها.

كما تضح أهمية إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية<sup>3</sup>:

- تعد إعادة الهندسة الطريقة الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء.

- تجمع إعادة الهندسة بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- تساهم إعادة الهندسة في تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.

تقوم تقنية إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ، والتي تشمل ما يلي:

- نبذ مبادئ الإدارة التقليدية، وقيادة الإدارة العليا للتغيير وفقا للمتطلبات والمتغيرات الحالية للسوق.

- وضع وإدراج إعادة الهندسة ضمن إطار استراتيجي فيما يخص المنتجات والحصة السوقية.

<sup>1</sup> - مايكل هامر: «إعادة الهندسة»، ترجمة قسم الترجمة، دار الآفاق والإبداع، السعودية، 1999، ص 175.

<sup>2</sup> - فيليب سادلر: مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى: «إدارة الإنتاج والعمليات الإنتاجية في الصناعة والخدمات»، ص 312.

- تركيز الجهود على العمليات الأساسية التي لها تأثير كبير على خلق القيمة للعميل.
- كما يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية يتم اعتمادها في تطبيق إعادة الهندسة وهي<sup>1</sup>:
- أ- **دراسة وإعادة تصميم المؤسسة:** وذلك باختيار وتخطيط المشروع، التحليل الداخلي للعمليات (نقاط القوة والضعف)، دراسة احتياجات العملاء، تقييم التحليل، إعادة تصميم العمليات، اتخاذ القرار، وضع مخطط للعمل.
- ب- **إعادة الهيكلة:** من خلال اندماج الوظائف، تدريب الأفراد على وظائفهم الجديدة وإنشاء الأنظمة المعلوماتية.
- ج- **إنشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة:** تعيين رئيس للمشروع، اختيار الأعضاء من بين أفضل إطارات المؤسسة، كما يتم اللجوء إلى خبراء من خارج المؤسسة.
- وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تطبيق إعادة الهندسة، حيث يتجلى هذا الدور فيما يلي:
- المساهمة في تحقيق أعمال كان من الصعب القيام بها سابقاً، مثل المحاضرات بالشاشة.
  - المساهمة في ترقيب المشاكل وإيجاد الحلول المسبقة لها، والتخلص من الأنماط الجامدة التي تخص أداء العمل.
  - المساهمة في التوحيد والاندماج والتكامل بين مختلف الوظائف والعمليات من خلال ما يلي:
    - مساهمة قاعدة المعطيات المشتركة في جعل المعلومات متاحة للجميع.
    - استخدام النظم الخبيرة في الرفع من قدرة الأفراد العاديين على أداء أعمال معقدة لا يؤديها إلا الخبراء.
    - مساعدة نظم المساندة لاتخاذ القرار من طرف الأفراد العاديين.
- هناك عدة مقومات لنجاح برنامج إعادة الهندسة وهي<sup>2</sup>:
- الاشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار إستراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة الهندسة.
  - إعطاء الأولوية للعميل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق قنوات اتصال فعالة

<sup>1</sup> - رونالد.ج. كوتمان: « إدارة الجودة الهندسية الشاملة»، ترجمة عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996، ص 75.

<sup>2</sup> - علي السلمي: « السياسات الإدارية في عصر المعلومات»، دار غريب، مصر، 2000، ص 84.

- إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر الفائقة الكفاءة والبحث عن الإبداع.
- المشاركة الفعالة للمختصين في المعلوماتية، وحسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية.
- تحقيق الشفافية في القرارات وتغيير نظام الترقية والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.

ومن خلال ما سبق ذكره فإن إعادة الهندسة تمثل مفهوم إداري جديد يتضمن تغيير جذري في المؤسسة ليتمكنها من الحفاظ على وضعها التنافسي وتحسينه، من أجل مواجهة حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية التي تزايدت معها القدرات التنافسية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية لإعادة الهندسة أصبحت بمثابة سلاح تنافسي تستغله المؤسسات للاستجابة السريعة والفعالة لعملائها ولتطلبات السوق المتغيرة.

**3- القياس المقارن:** يعتبر القياس المقارن لأفضل أداء من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايدت اهتمام الباحثين بها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، وفهم كيفية أداء المتنافسين المتميزين والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة في نفس مجال العمل أو أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكيفية القضاء على هذه الفجوة<sup>1</sup>.

يعرف القياس المقارن على أنه: « نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق مقارنتها بالعمليات المماثلة لها، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة».

يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء، وظيفة، نشاط أو عملية ما، كما يسمح بتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تحديد أهداف طموحة تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.

- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.
- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.
- مواكبة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.

ونميز بين أربعة أنواع رئيسية للقياس المقارن، والمتمثلة في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - فهد سلطان: « إعادة الهندسة نظم العمل ( النظرية والتطبيق)»، دار الآفاق والإبداع، السعودية، 2001، ص 43.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن: « قياس الجودة والقياس المقارن»، مكتبة النهضة المصرية، مصر 2006، ص 194.

<sup>3</sup> - على السلمي: مرجع سابق، ص 110.

- أ- **القياس المقارن الداخلي:** تتم مقارنة العمليات مع مثيلاتها في نفس المؤسسة.
- ب- **القياس المقارن التنافسي:** تتم المقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج.
- ج- **القياس المقارن الوظيفي:** تتم بمقارنة الوظائف المتشابهة بين المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط بهدف اكتشاف تقنيات إبداعية.
- د- **القياس المقارن المنتج:** حيث تتم المقارنة بين المؤسسات في قطاعات مختلفة على أساس عمليات أو طرق عمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجاً.
- تتقسم عملية القياس المقارن إلى خمسة مراحل أساسية<sup>1</sup>:
- أ- **تخطيط البحث والدراسة:** وذلك من خلال تحديد هدف البحث، اختيار المؤسسات التي يتم المقارنة معها، وكيفية تجميع المعلومات.
- ب- **تحليل الأداء:** تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، تحليل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة.
- ج- **إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة:** وذلك باستخدام النتائج الخاصة بالتحليل ووضع خطط عمل محكمة .
- د- **تنفيذ خطط العمل:** استخدام القدرات الإبداعية لإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة.
- هـ- **مرحلة النضج:** تتحقق عند اندماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة وضمان مستوى من التميز .
- من خلال ما سبق ذكره نخلص أن: القياس المقارن يعد الأسلوب الأفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إذ يقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة التي تشمل المعلومات الرقمية، بهدف الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين والمساهمة في تحسين صورة وسمعة المؤسسة بالنسبة لعملائها، وتعزيز ثقتهم بها بما يضمن ولائهم في التعامل الدائم معها من أجل البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية.
- 4- **تمكين العاملين:** ترجع جذور هذه التقنية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تتبناها مدرسة الإدارة العلمية، وهي تقوم على مبدأ تعويض السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع قرارات

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص 281.

العمل، وتطوير دوافع العاملين في إدارة الجودة الشاملة التي تخلق الاهتمام بالأفراد حتى يشعروا بالثقة والأمان داخل المؤسسة.

ويعرّف تمكين العاملين على أنه: « منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعيلة من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج » .  
يعتمد التمكين مجموعة من المبادئ، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

أ- **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، والتعليم يتضمن عدة مجالات مثل مهارات صنع القرارات، مهارات التحليل، رفض النزاعات والتدريب، فالمؤسسة تتعلم إذا تعلم المورد البشري بسرعة ودون مشاكل وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات بكفاءة عالية، والتعلم من الأخطاء باعتباره عنصراً هاماً في أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ب- **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وإبراز دورهم الحيوي من خلال برامج التوجيه والتوعية وبمثل التحفيز والدافعية من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة عموماً، من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في المؤسسة كأعضاء نافعين منتفعين، وهو سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان<sup>2</sup>.

ج- **وضوح الهدف:** الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة أهداف المؤسسة من بل كل فرد فيها، لأن التمكين لا يعني تكليف الفرد بعمل ما، بل إن صلب عملية التمكين الإداري هي استخدام المخطط الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ولغايات التمكين فإن كل فرد يجب أن يعرف ويقبل ويلتزم بأهداف المؤسسة.

د- **بناء روح الفريق وروح التعاون:** باعتبار أن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، ونقصد بمشاركة العاملين في المؤسسة حسب إدارة الجودة الشاملة هو اندماج العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على ممارسة الأعمال حتى يكونوا أكثر قرباً بأهداف المؤسسة، وتقوم إدارة الجودة الشاملة بجمع الموارد البشرية في فرق المؤسسة تعي وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: « تطوير المنظمات »، الدار الجامعية، مصر، 2001، 122.

<sup>2</sup> - مهدي السمراي: « إدارة الجودة الشاملة »، دار جدير، الأردن، 2007، ص 18.

أعضاء الفريق وتظهر معالم التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي تحت إشراف مدير يمتلك مهارة تعليم أعضاء الفريق كيفية في مجموعات متجانسة قادرين على الاتصال فيما بينهم، لأن أساس نجاح فرق العمل هي الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق .

ومن أهداف تمكين العاملين ما يلي<sup>1</sup>:

- ضمان فعالية المؤسسة- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تحسين نوعية المنتجات وجودتها.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة:

اعتماد المؤسسة إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير على تقوية تنافسيتها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على زيادة ثقة الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة، كما تساعد على تحقيق إنتاجية عالية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاح تنافسي للمؤسسة ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم ، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة لهم، فإننا نستنتج انطلاقا من هذا أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة متغيرا إستراتيجي مهم في منافسة المنتجات المختلفة، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبين المؤشرات التنافسية:

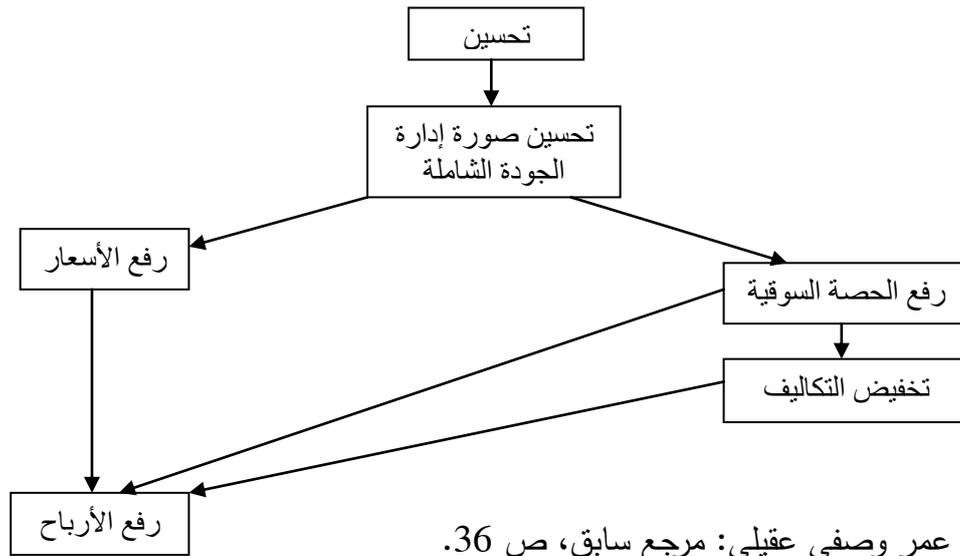
### 1- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسات يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> - زكرياء الدوري وأحمد علي صالح: « الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال»، دار اليازوري العلمية، الاردن ، 2009، ص 393.

الشكل رقم 07: يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح

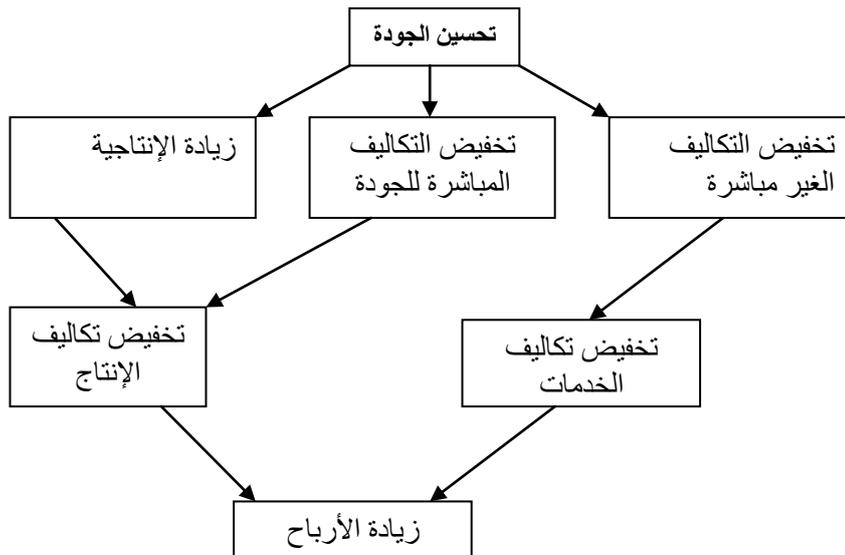


المصدر: عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 36.

2- العلاقة بين الجودة والتكاليف: تعتبر إدارة الجودة الشاملة المصدر للتوفير، حيث أن إدارة الجودة الشاملة ليست هي المسؤولية عن ارتفاع التكاليف، لأن تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها<sup>1</sup>.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 08: يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف



المصدر: عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 38.

<sup>1</sup> - زكرياء الدوري و أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 395.

### 3- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى أن إدارة الجودة الشاملة لا تلعب دورا مهما في ذلك إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، أن الإستراتيجيات التي تقوم على إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية وعرض منتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية وبأسعار منخفضة، وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية التميز، فهي تعتبر كعامل تمييز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الإبتكارية للسلع التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافس.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعد بين السابقتين وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة وهذا ما يساعد المؤسسة على اكتساب جودة في السوق واكتساب ثقة ووفاء الزبائن.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في الإستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 07: يوضح دور إدارة الجودة الشاملة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الإستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات</li> <li>- رفع الحصة السوقية والأرباح عن طرق آثار الحجم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المطابقة: غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية.</li> <li>- تصميم بسيط لرفع الإنتاجية</li> <li>- بحوث تحديد الطرق.</li> </ul>	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة وفاء الزبائن</li> <li>- رفع الهامش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم (وضعية المنتج)</li> <li>- الأداء</li> </ul>	التميز

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصائص الثانوية</li> <li>- الخدمات</li> <li>- بحوث تحديد المنتجات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختراق أجزاء من السوق ذات مرودية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج بين المطابقة والتصميم</li> </ul>	التركيز

المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق: ص 102.

## خلاصة:

وبناء على ما سبق فإذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس محددة وجوانب مختلفة كالجانب المالي، التجاري والتقني، ففي ظل محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة، ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع والخدمات مع رغبات المستهلكين.

وتستمر أهمية الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات، المرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل: نظام (J.A.T) الذي يهتم بإنتاج كمية قليلة ويساهم في تخفيض التكاليف كل من الأخطاء «Zéro défaut»، التخزين «Zéro stock»، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك.

# الفصل الرابع:

المؤسسة الاقتصادية

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: أنواع و مظاهر المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث : وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي لإنشاء مؤسسة اقتصادية

بالجزائر

خلاصة

## تمهيد:

للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة ودورا فعالا في مجال التنمية الاقتصادية باعتبارها المحرك الأساسي ومركز إتخاذ القرار الاقتصادي.

وقد شهد محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلات كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية. فكثيرا من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديمهم سلع بنوعية أفضل وخدمات بشكل أسرع.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى خصائص المؤسسة الاقتصادية، أهدافها، أنواع المؤسسة الاقتصادية وأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإطار القانوني والتنظيمي التي تعمل فيه هذه الأخيرة.

**المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج العناصر الاقتصادية، وهي تمثل نقطة إرتكاز المجتمع وأداة رئيسية من أجل إحداث التنمية والنمو في أي إقتصاد كان، وذلك من خلال التأثير جوانبه المختلفة بشتى الطرق، وعليه سنتطرق إلى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، وذكر أهم الخصائص التي تتميز بها.

**المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية:**

- تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>1</sup>:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
  - القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
  - قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافي وظروف سياسية ملائمة وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف.
  - التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج، أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة التي تسعى لتحقيقها.
  - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو القرض.
  - ملائمة المحيط الذي وجدت فيه، وتستجيب له كونها لا توجد منعزلة فإذا كانت متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف.<sup>2</sup>
  - المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدرا لتحقيق الأرباح ورفع الأجور.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> - عمر صخري: مرجع سابق، ص 26.

## المطلب الثاني: أنواع ومظاهر المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: أنواع المؤسسة الاقتصادية

هناك أنواع وأشكالا متعددة للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفق معايير مختلفة نذكر منها:

#### 1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:<sup>1</sup>

أ- **مؤسسات فردية:** وهي مؤسسات يمتلكها الشخص أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم والإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا على العمل بكفاءة وجد.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل وإتخاذ القرار وإبعاد الكثير من المشاكل.

ب- **الشركات:** وتعرف على أنها المؤسسة التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر، ليلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل قد ينشأ عنها أرباح أو خسارة، وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

- **مؤسسات الأشخاص:** كمؤسسات التضامن، مؤسسات التوصية البسيطة...
- **مؤسسات الأموال:** كمؤسسات التوصية بالأسهم، ومؤسسات المساهمة.

#### 2- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية: ويتضمن هذا النوع ما يلي:

أ- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة بإسم المجتمع مثل المؤسسات الوطنية، الولائية وتدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها.

ب- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعدو ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

ج- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار: مرجع سابق، ص 16.

3- أنواع المؤسسات تعبا للطابع الإقتصادي: وهذا النوع من المؤسسات بدوره ينقسم إلى:<sup>1</sup>

- أ- المؤسسات الصناعية: وتنقسم بدورها إلى:
  - مؤسسات صناعية ثقيلة: كمؤسسة الحديد والصلب.
  - المؤسسات الصناعية التحويلية: كمؤسسة النسيج
  - المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين.
  - المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض وإصلاحها.
  - المؤسسات التجارية: والتي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة التجزئة.
  - المؤسسات الخدماتية: هي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية...

4- أنواع المؤسسات لحجمها:

يتحدد الحجم بعدة عوامل نذكر منها: قيمة رأْي المال وعدد العمال ورقم الأعمال وهناك إختلاف في معايير التصنيف المعتمدة من كل دولة بتباين الإمكانيات والموارد ومستويات التطور الإقتصادي ومراحل النمو من دولة إلى أخرى.

ثانيا: مظاهر المؤسسة الإقتصادية: تتميز المؤسسة الإقتصادية بطابعين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- 1- الطابع الديناميكي: من مظاهر المؤسسة الإقتصادية التطور المستمر لذا يجب أن تعنى بتدعيم هذا التطور بوسائل الإختراعات التقنية الجديدة وذلك لتحقيق ما يلي:
  - إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل جديدة في تحليل المعطيات وإتخاذ القرارات.
  - الحصول على موارد جديدة من الموارد الأولية.

2- الطابع المستقبلي: يجب أن تهتم المؤسسة الإقتصادية بالمستقبل وعليها المحافظة على تلبية طلبات الزبائن الجدد وتقديم خدماتهم وذلك بوسائل علمية كإستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات ولهذا الفرض يجب على المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق والإهتمام بتكوين المستخدمين.

<sup>1</sup> - رابح خولي: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، إيتراك للطباعة، الجزائر، 2008، ص 47.

<sup>2</sup> - إسماعيل عراجي: "إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 16.

### المطلب الثالث: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

باعتبار أن المؤسسات الإنتاجية تختلف في وظائف باختلاف طبيعة نشاطاتها وتمثل هذه الوظائف فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الوظيفة الإدارية: وتمثل مهام هذه الوظيفة عموماً على النحو التالي:

أ- **التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية وهي الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، حيث تقوم هذه الوظيفة بجمع أهداف وسياسات وتقرير الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

ب- **التنظيم:** يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية الهامة من الوظائف الإدارية فهو يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، وحقيقة التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية، بحي يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والإقتصادي للعمل.

والمسؤول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح بصورة صحيحة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على:

- تقسيم العمل على الإدارات والأقسام والمجموعات.

- تحديد العلاقات وطرق الإتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.

- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات لجميع العاملين في المؤسسة.

ج- **القيادة:** تعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن للمسؤولين بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وعليه تتميز بفعالية مستمرة، وتعبير عن علاقة الشخص بالآخر، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس بهدف التوجيه والإرشاد من أجل تحقيق التعاون والتحفيز على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رابح خولي: مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> - عمر صخري: مرجع سابق، ص 28.

د- الرقابة: وتتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ التي تم إعدادها.

2- وظيفة التموين: وتتمثل مهام هذه الوظيفة في<sup>1</sup>:

أ- الشراء: تحتاج عملية الشراء لدراسة مسبقة، من أجل تحديد الكميات المطلوبة، وعليه إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية مناولة المشتريات قبل الحاجة لها معناه تجميد الأموال وارتفاع تكاليف التخزين، وعملية المناولة المتأخرة معناه تعطيل عملية الإنتاج وطلب كميات كبيرة له تسبب مناولة قبل وقت الحاجة، وطلب كميات صغيرة تسبب ارتفاع المصاريف الإدارية جراء الطلب في فترات قصيرة.

ب- التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:

- ترتيب وحفظ الموارد

- ترميز وترقيم الموارد الواردة

- متابعة المخزون

- إجراء الجرد الحقيقي والمادي

3- وظيفة الإنتاج: وهي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية

لتصبح بعد ذلك خصائص ومواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، وتختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:<sup>2</sup>

- توفير جودة الإنتاج.

- تخطيط الإنتاج.

- متابعة برامج العمل

- القيام بالأبحاث والتصاميم ومواصفات على المنتجات.

4- الوظيفة المالية: تختصر هذه الوظيفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات إستخدامها.

<sup>1</sup> - محمد سويلم: "الإدارة"، دار الهاني، مصر، 1995، ص 103.

<sup>2</sup> - عمر الصخري: مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> - إسماعيل عرباجي: مرجع سابق، ص 14.

- تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها
  - تحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها إستغلال هذه الأموال.
- 5- وظيفة التسويق:** تعنى بتقدير مختلف احتياجات ورغبات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية إنتاجها وتحقيق الأرباح، وتتضمن هذه الوظيفة ما يلي: <sup>1</sup>

**أ- البحوث التسويقية:**

تهدف إلى تحديد أماكن التوزيع المطلوبة ودراسة حاجيات ومتطلبات المستهلك وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجود ما يمكن أن نقول أنها تعتمد على بيانات مستمدة من مختلف الجهات.

**ب- الإشهار:**

ويقصد بع تعريف السوق بمنتجات المؤسسة سواء كان موجود أو حديث، ويكون الإشهار عبر وسائل مختلفة مثل الصحف، التلفزيون، الأنترنت...

**ج- البيع:**

الهدف المسطر من عملية الإنتاج هو تحقيق الإيرادات ومن اجل هذا فعلى المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بقنوات التوزيع حيث يشكل الباعة مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات لدراسة السوق.

**6- وظيفة إدارة الموارد البشرية:**

تهتم هذه الوظيفة بفاعلية ومهارة ورضا وتعاون العاملين في المؤسسة وتتأثر مثل هذه العوامل بأعمال المديرين، ولهذا لا يمكن تجاهل أو التقليل من شأن وأهمية العاملين بالمؤسسة.

وتهدف هذه الوظيفة إلى <sup>2</sup>:

- إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية.
- توفير ظروف العمل المثلى سواء المادية أو المعنوية.

<sup>1</sup> - محمد سويلم: مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - أحمد طرطار: مرجع سابق، ص 48.

- تخطيط القوى العاملة
- تخطيط ووضع سياسة الأجور
- تخطيط الإختيار والتنصيب ( الرجل المناسب في المكان المناسب).

#### 7- الوظيفة التقنية:

- تنطوي هذه الوظيفة القيام بالأنشطة التالية: <sup>1</sup>
- تحديد موقع المصنع وترتيب الآلات وعناصر الإنتاج.
- تصميم العمليات الإنتاجية
- مراقبة جودة المنتج.
- تحسين طرق العمل وتصميم أماكن العمل وتحديد الأوقات النمطية لأداء الأعمال وتوفير التهوية وأماكن الراحة للعامل.

#### ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى:

#### 1- الأهداف الاقتصادية:

- أ- تحقيق الربح لضمان إمكانية رفع رأسمال المؤسسة والبقاء في السوق وتوسيع نشاطها أمام المؤسسات الأخرى، لذلك يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية، ويقدر التفهم الذي يحقق بين مالكي المؤسسة والعاملين بها على أن الربح ضروري لتحقيق إستمرارهم في العمل بقدر ما يتحقق ذلك. <sup>2</sup>
- ب- تحقيق متطلبات المجتمع بتغطية ولو جزءا من السوق سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تخطيط المجتمع وتحقيق الأرباح.
- ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط أو

<sup>1</sup> - محمد يونس: "أساسيات الإقتصاد"، الدار الجامعية، لبنان، 2005، ص 195.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 20.

البرامج، لذلك تسعى المؤسسة إلى تفادي الوقوع في مشاكل إقتصادية ومالية لأصحابها من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

د- تحقيق التكامل داخل فروع المؤسسة والبحث عن مصادر التمويل الداخلي والخارجي.

2- الأهداف الإجتماعية: يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور، حيث يعتبر الأعمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم فيها.

ب- إقامة أنماط إستهلاكية معينة: تقوم المؤسسة الإقتصادية بالتصرف في العادات الإستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم، هذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات إستهلاكية قد تكون في غير صالحهم أحيانا، ونكون في صالح المؤسسات.<sup>2</sup>

ج- الدعوة لتنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية وإجتماعية بين العمال قد تختلف مستوياتهم العلمية وإنتماءاتهم الإجتماعية والسياسية، إلا أن التفاهم والتماسك هو الوسيلة المحددة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

د- توفير التأمينات الإجتماعية.

2- الأهداف الثقافية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: نظرا لما له من تأثير على المستوى الفكري والرضا بتحقيق مستواهم.

ب- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: خاصة مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، وبالتالي فهي مجبرة على تدريب العمال على الآلات الجديدة والطرق الحديثة للإنتاج.

<sup>1</sup> - إسماعيل عرباجي: مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - رابح خولي: مرجع سابق، ص 67.

3- الأهداف التكنولوجية، وتتمثل في:<sup>1</sup>

- أ- البحث والتنمية: توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، والترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح.
- ب- مساندة سياسات الدولة: وخاصة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي.

---

<sup>1</sup> - عمر صخري: مرجع سابق، ص 30.

المبحث الثاني: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

عرف الإقتصاد الجزائري منذ الإستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم والإيديولوجيات وكذا الإستراتيجيات وبالتالي تغير القرارات والأنظمة، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للإقتصاد الوطني، والواقع الحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية يفرض علينا الرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية لتفسير المتوصل إليه حاليا لذا سنحاول من خلال هذه الجزئية التطرق إلى أهم المراحل والتطورات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

**أولا: المرحلة الأولى ( ما قبل 1980):**

إعتمدت عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى الربع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسة العمومية، ونقسم هذه المرحلة إلى فترتين، والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن.<sup>1</sup>

**الفترة الأولى ( 1962-1970):** ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

**1- مرحلة التسيير الذاتي:** التي أعقبت الإستقلال مباشرة وإمتدت إلى حوالي 1965، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الإشتراكية.

**2- مرحلة التسيير البيروقراطي:** والتي إمتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والإستمرار في إضفاء الطابع الإشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى الإرتباط بالفرنك الفرنسي، قصد تقليص التبعية تجاه الخارج وبعث قطاع إقتصادي تابع للدولة يأخذ على

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 110.

عائقه عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي. تميزت هذه المرحلة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الإنطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الإقتصادي والإجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :<sup>1</sup>

- العمل على إستغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الإقتصادية من حيث بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

#### نتائج الفترة الأولى ( 1962-1970 )

- وما يمكن إستنتاجه في هذه الفترة الولي هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال :<sup>2</sup>
- التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي بإعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك.
  - بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الإحتكارات تتطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية.
  - اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية وفرض نفسها.
  - التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود بإعتبارها هدفا في حد ذاته.

<sup>1</sup> - بن عنتر الرحمن، مرجع سابق، ص 112.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف بن أشنهو: " التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 344.

- الإعتقاد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لإعتبارات قلة الإطارات المؤهلة وإنعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك.

### الفترة الثانية ( 1971-1980):

وهي فترة التسيير الإشتراكي للمؤسسات، فترة الإنتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الإشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها إعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من أسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة من خلال المساهمة الفعلية في مهام التسيير والرقابة، كما عرفت هذه الفترة عوائق عديدة مكن الوقوف عليها على مستويين:<sup>1</sup>

1- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة

2- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة

كما يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي إتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعدد مراكز إتخاذ القرار
- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه.
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.
- تعدد المهام والوظائف.
- ضخامة حجم المؤسسة.
- تهميش الإطارات.

<sup>1</sup> - عجة الجيلالي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من إشتراكية التسيير إلى الخصوصية،

دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 48.

<sup>2</sup> - عمر صخري: مرجع سابق، ص 53.

ثانيا: المرحلة الثانية: إستقلالية المؤسسات ( ما بعد سنة 1980 )

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك عملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، التحفيز على النشاط الموكل وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الإستقلالية الإقتصادية وفيما يلي إجراءات إستقلالية المؤسسات في عام 1980: <sup>1</sup>

#### 1- إعادة الهيكلة العضوية:

وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، وكان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات المحلية 526 مؤسسة.

#### 2- إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات إستحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما يهدف هذا الإصلاح إلى ما يلي: <sup>2</sup>

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها النقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد كما يتمركز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي <sup>3</sup>:

#### أ- إستغلال الطاقات البشرية:

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك أنصب السعي على النظر في توزيع وإستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق، ص 345.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> - عجة الجبالي : مرجع سابق، ص 50.

ب- كفاءة التسيير:

لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة، وذلك برد الإعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى كفاءتها.

ج- اللامركزية في التصرف:

وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفروطة للموارد المالية سواء الداخلة منها أو الخارجية وإلغاء تركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

ثالثا: المرحلة الثالثة: الخصخصة

أصبح موضوع التحول إلى إقتصاد السوق من الأهمية يملكان في السنوات الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف الخصخصة ويشكل مملوس بعد إنهاء الإتحاد السوفياتي.

تزايد الإهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، فأصبحت فكرة الخصخصة أمرا حتميا في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد إنهاء الإقتصاديات المركزية في دول الكتلة الشرقية، لذلك أصبح التفكير في البدائل أمرا منطيقا ومطلبا ملحا.<sup>1</sup>

والتراجع الذي عرفه الإقتصاد العلمي في السبعينات كان له الأثر على القطاع العمومي في الجزائر، وبدأ التفكير حول مدى قدرة الإقتصاد الوطني على التأقلم مع التغيير في الأسعار الدولية التي أثرت على فعاليته.

ومن هنا بدأ التفكير في الخصخصة التي تعني تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، والتعامل بقواعد السوق في تحديدي الأسعار والسعي إلى تعظيم الربح، وآفاق المؤسسة الاقتصادية ونجاح الخصخصة مرتبط بعدة عوامل منها:

- توفير المناخ الإقتصادي المحفز على الإبداع والإبتكار

- تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لإقتصاد السوق.

وفي الأخير يمكن القول أن سياسة المرحلة الأخيرة لإستقلالية المؤسسات لم ترس بعد على قواعد ثابتة وآليات تحكمها بشكل دقيق، ومما زاد في تعاقب الحكومات مع مطلع

<sup>1</sup> - عبد اللطيف أشنهو: مرجع سابق، ص 349.

التسعينات برؤى مختلفة ووجهات نظر متباينة بين مؤيد للقطاع العام ومعارض، بالإضافة إلى التأثير المباشر وغير المباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر.

### المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بعد أن مر تنظيم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بعدة راحل متباينة منذ الإستقلال تبعاً لتغير النظام الاقتصادي المتبع، فمن مرحلة التسيير الذاتي الموروث عن الإستعمار التي دامت إلى غاية 1965،<sup>1</sup> إلى مرحلة المؤسسة العامة للتأتي بعدها مرحلة التسيير الإشتراكي، ثم جاءت مرحلة إستقلالية المؤسسات بموجب القانون 88-01، وكرسها أكثر الأمر 95-25 الذي ألغى بواسطة الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها، وذلك تماشياً مع تغيير المعطيات الاقتصادية الدولية وانتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الموجه إلى نظام إقتصاد السوق وكان لهذه الإصلاحات أثر البالغ على المبادئ والقواعد التي تحكم المؤسسات الاقتصادية.

حيث عرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية في المادة 02 من الأمر 01-04 كما يلي: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبي رأس المال الإجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام".<sup>2</sup>

من خلال هذا النص فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تمتاز بالطابع المزدوج ( العمومية والمتاجرة)، فهي شخص من أشخاص القانون العام يخضع في تنظيمه لأحكام القانون الخاص ( القانون التجاري) وينص هذا القانون على ما يلي:

1- العمومية: تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية شخص من أشخاص القانون العام، وتشكل الأداة الرئيسية لتدخل الدولة في القطاع الاقتصادي، بالإضافة إلى أن الرأسمال

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 50-673 المؤرخ في 15/6/1950 المتضمن تنظيم الإدارة العامة وتسيير المؤسسات العمومية ذات الإقتصاد المختلط.

<sup>2</sup> - سعودي زهير: "النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2010، ص 22.

الإجتماعي الذي تحوزه الدولة أو احد أشخاص القانون العام هي اموال عمومية ممثلة في شكل حصص أو أسهم أو شهادات استثمار أو سندات مساهمة أو أي قيمة منقولة، تخضع لأحكام القانون رقم 90-30 المؤرخ في 01/12/1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية لاسيما منها الأحكام المتعلقة بتسيير الأملاك الخاصة وهذا هو فحوى المادة 3/03 والمادة 1/04 من الأمر 01-04.

2- **المتاجرة:** هذه صفة من صفات أشخاص القانون الخاص، حيث تمتاز المؤسسات العمومية الاقتصادية بطابع المتاجرة، وتخضع في تنظيمها لأحكام القانون التجاري، بالإضافة إلى أن الأموال التي تحوزها الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية تعتبر من الأملاك الخاصة للدولة، وليست من الأملاك العامة تخضع في كفييات إصدارها للقانون التجاري<sup>1</sup>، حيث انه بصدور الأمر 01-04 أصبحت كل أموال المؤسسة العمومية الاقتصادية أموالا خاصة بما فيها تلك التي تشكل مقابل رأس مالها التأسيسي، بدليل أن المادة 2/4 أقرت أن رأسمالها الإجتماعي يمثل الرهن الدائم وغير المنقوص للدائنين الإجتماعيين<sup>2</sup> بعد أن كانت في ظل النظام الإشتراكي أموالا عامة غير قابلة للصرف أو الحجز.<sup>3</sup>

3- **الإستقلالية:** إن الطابع المزدوج للمؤسسة العمومية الاقتصادية يعد تكريسا لمبدأ الإستقلالية الذي نص عليه القانون 88-01 المتعلق بإستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، وكرسه أكثر الأمر 01-04، وذلك تماشيا مع نظام إقتصاد السوق الذي لجأت إليه الجزائر تحت ضغط الظروف الإقتصادية الدولية، وسعيها للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وعقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، ومحاولة إنشاء منطقة التبادل الإقتصادي الحر الأورو مغاربية ( المتوسطة)، وهو المبدأ الذي نص عليه أيضا الأمر 95-25 غير أن الشيء الجديد أتى به الأمر 01-04 هو أن رأسمال

<sup>1</sup> - المادة 2/3 من الأمر 01-04، المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

<sup>2</sup> - المادة 2/4 من نفس الأمر.

<sup>3</sup> - المادة 02 من الأمر 71-74 المؤرخ في 16/11/1971 المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات .

المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يعد حكرا على الدولة أو أشخاص القانون العام فقط<sup>1</sup> بل أصبح إلى جانبها أشخاص القانون الخاص، حيث أصبحت الدولة تحوز على أغلبية رأس المال والباقي يمكن لأشخاص القانون الخاص أن يملكوا مساهمات فيه ويمكن لهم المشاركة في الجمعية العامة لها وتسييرها إلى جانب الدولة وممثلين عن العمال وهذا من خصائص القانون الخاص.

ويقم مبدأ الإستقلالية على الشخصية المعنوية للمؤسسة العمومية الاقتصادية وهو ما يكفل لها ذمة مالية مستقلة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الإطار المؤسسي لإنشاء مؤسسة اقتصادية بالجزائر:

نتج عن القوانين الداعمة لإنشاء مؤسسات مبتكرة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بروز مؤسسات حكومية وغير حكومية لدعمها وترقيتها وموافقتها والمتمثلة أساسا في مؤسسات الربط وتقييم البحث وبرامج تأهيل المؤسسات وهياكل الدعم والتي نوردتها كالاتي<sup>3</sup>:

#### 1- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 في ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي هيئة تعني بمخرجات المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تسعى لتحسين القطاع الصناعي ، من خلال تحويل نتائج البحث وتثمينها وحدد لها المشرع الوظائف التالية:<sup>4</sup>

- تحديد نتائج البحوث الواجبة التثمين وإنتقائها.
- تنظيم منظومات ومناهج إستغلال وتثمين البحوث لترقية التنمية والإبتكار.

<sup>1</sup> - المادة 05 من الأمر 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة.

<sup>2</sup> - سعودي زهير: مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> - سعودي زهير: مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - محمد حمزة بن قرينة: تحليل المناخ الإستثماري لإنشاء المؤسسات المبتكرة"، الملتقى الوطني حول الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أفريل، 2011، ورقة، ص 67.

- تطوير التعاون والتبادل وترقيتها بين قطاع البحث والقطاعات المستعملة لضمان تميم التقنيات والتكنولوجيات والمعارف الجديدة.
  - تحقيق النماذج الأصلية ودراسة السوق والبحث عن الشركاء وحماية براءات الاختراع.
  - تشجيع ودعم كل مبادرة تهدف إلى تطوير التكنولوجيا وإدراج الأعمال المبتكرة.
  - إنشاء مرصد وشبكات نشر التكنولوجيا.
- 2- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية:** أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/68 المؤرخ في 28 فيفري 1998، وهو تحت وصاية وزارة الصناعة ويتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال المالي، وله عدة مهام أهمها:
- دراسة طلبات إيداع العلامات، الرسومات، النماذج الصناعية.
  - تسجيل العقود الخاصة بحقوق الملكية الصناعية.
  - المشاركة في تطوير الإبتكار ودعمه عن طريق تنمية نشاط الإختراع.
  - توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية.
  - تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات.
  - تحسين ظروف إستيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر بالتحليل والرقابة.
  - ترقية وتنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة غير المشروعة.<sup>1</sup>

### 3- الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي:

- أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 95-183 المؤرخ في 2 جويلية 1995 للإشراف على عمال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مؤسسات التعليم العالي تتمثل وظائفها في<sup>2</sup>:
- إعداد البرامج والسهر على تنفيذها.
  - تقييم أجهزة المتابعة والتقييم لأعمال البحث التي تتكفل بها.

<sup>1</sup> - عجة الجيلالي: مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> - محمد حمزة قرينة: مرجع سابق، ص 68.

- تمويل مشاريع البحث المقررة.
- تشجيع وتنشيط ميكانزمات الدعم والتسيير الإداري والمالي.
- تسهيل برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- تقديم المساعدة التقنية والمالية لإقتناء التجهيزات والوثائق العلمية الضرورية.

#### 4- برنامج التأهيل الصناعي:

يسعى لدعم ومراقبة المؤسسات العامة والخاصة بهدف ترقية التنافسية الصناعية من خلال تحسين كفاءات المؤسسة وتهيئة المحيط المباشر لها، ويرتكز على تنافسية المؤسسة ومحيطها، وتجسيدا لهذا البرنامج تم إنشاء صندوق التنافسية يقدم مساعدات مالية لتمويل نفقاتها ودعم الإستثمارات، البحث والتطوير، إعادة الأهلية.<sup>1</sup>

#### 5- برنامج التطوير الأوروبي:

يهدف إلى إطلاع مدير المؤسسة على تحديات السوق، والإجراءات لتبني آليات تسيير جديدة، كما يساعد المؤسسة على التمرکز في نظام مراقبة التسيير من خلال إستعمال المعلومات وتجديد عمليات الإنتاج وإقامة أنظمة التسيير النوعية من خلال عمليات المساعدة على القرار من خلال تطوير تسيير الإبتكار.

#### 6- برنامج التعاون الأورو متوسطي:

يهدف برنامج التأهيل MEDA1 و MEDA2 إلى:

- تحسين القدرات الإنتاجية لتكون أكثر تنافسية وإدراجهم في السوق العالمي.
- رفع مستوى التنافسية وتطوير خدمات دعم التكنولوجيا.
- دعم البحث والإبتكار لتأسيس نسيج إنتاجي متنوع مشكل من المؤسسات المختلفة.
- تأهيل محيط المؤسسة من خلال الدعم المباشر للمؤسسات من خلال القيام بعمليات التشخيص الإستراتيجي ودعم تكوين المسيرين.

#### 7- الوكالة الوطنية للخطائر التكنولوجية:

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، بالتعاون مع وزارة البحث والتعليم العالي والوكالة الوطنية للبحث والتطوير التكنولوجي وقد أنشئت طبقا

<sup>1</sup> - عجة الجبالي: مرجع سابق، ص 88.

للمادة 12 من القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها لتقديم الخدمات للمؤسسات المبتدئة وحاملي المشاريع، وتوفير إمكانيات التنمية السريعة المتمركزة على الإبداع التكنولوجي ووضع مخطط أعمال للبحث على التمويل الذي يمثل المرحلة النهائية لتقبل المشروع حسب المعايير المعتمدة.

#### 8- الغرفة الجزائرية للتجارة:

يتمثل دور الغرفة الجزائرية للتجارة في توفير المعلومات التجارية المتعلقة بالأسواق والمنتجات والمعلومات التقنية المتعلقة بالتطورات التكنولوجية وتطوير المؤسسات وجذب الإستثمارات، تقييم المشاريع وضبط المساعدات المالية بهدف تطوير الإقتصاد وتسيير العقود المحلية لجذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الرابع: واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية تمثل قاعدة التنمية الاقتصادية، لأنها حظيت بالاهتمام الأكبر في المخططات التنموية من أجل النصوص بالإقتصاد الوطني في الجزائر عرف عدة إصلاحات من بينها برامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية على فترة زمنية تمتد إلى 8 سنوات (2000-2008).

كما تم توقيع على إتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما فتح مجالا جديدا لسياسات الصناعة الوطنية عم طريق إعادة التأهيل، تطويلا الهياكل القاعدية للتكنولوجيا وتطوير أنظمة الجودة. وبالرغم من كل هذه الإصلاحات إلا أن القطاع الاقتصادي بقي في حالة ركود حيث سجل انخفاضا في حجم الصادرات وفي معدل التضخم، وكذا العجز في الموازنة العامة وتقصير معدل نمو الإنتاج الصناعي العمومي.<sup>1</sup>

إن هذه المعطيات جعلت الدولة الجزائرية تشعر بخطورة الوضع الاقتصادي وتقرر بذلك إنتهاج سياسات التعديل الهيكلي في ظل الإصلاحات الاقتصادية الرامية إلى إنتقال إلى إقتصاد السوق، ولعل التحدي الأكبر في تلك الفترة كان متعلقا بجودة المنتج التي أصبحت متدنية ولا ترقى إلى منافسة باقي المنتجات المتشابهة سواء محليا أو دوليا.

<sup>1</sup> - الهام يحيوي: مرجع سابق، ص48.

أولاً: هيئات المقايسة الجزائرية:

لقد أدى هذا التغير في التوجه إلى ظهور مفاهيم وهيئات جديدة تتعلق بالمقايسة والجودة، حاولت الجزائر تكريسها من خلال التركيز على تفعيل الجودة عن طريق النظام الجزائري للتقيس "SAN" الذي كرست لتحقيق الكثير من الجهود والهيئات الوطنية نذكر منها<sup>1</sup>:

- المنظمة الوطنية للتقيس الجزائري lanor : وهو العضو الممثل للجزائر عالميا في المنظمة العالمية للتقيس ISQ، وهناك هيئات تقيس أخرى تحت وصاية وزارة الصناعة هي:

- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INNAPI.

- المعهد الوطني للقياسة الشرعية QNUL.

- المجلس الجزائري للإعتمادية CAA.

ثانياً: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن طريق الهيئات السابقة الذكر إضافة إلى آليات أخرى داعمة تعتبر جهوداً مساندة لتحقيق الأهداف المسطوة من طرف السلطات العمومية والمرتبطة أساساً بالتحريك الإقتصادي وإنشاء منطقة تبادل حر مع الإتحاد الأوربي بعد سنة 2017، والإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة ولهذا وضعت السلطات العمومية برنامجاً لتأهيل المؤسسات الإقتصادية يهدف إلى تحسين وترقية فعالية دائماً على مستوى منافسيها الرائدون في السوق المحلي والأجنبي، ولقد تمثلت هذه البرامج فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- البرامج الوطنية للتأهيل الصناعي:** وضع من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية وكلفت العديد من الهيئات للقيام بذلك.

<sup>1</sup> - فلكاوي نجوى: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2016، 217.

<sup>2</sup> - فلكاوي نجوى: مرجع سابق، 2018.

أ- **المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية:** وهي الهيئة المكلفة بتسيير البرامج الخاص بالتأهيل، والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية كما تتولى تطوير وترقية برامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل وإقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

ب- **اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية** تتكون هذه اللجنة من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية ووزارة ال(CNCI):مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، والتي وضع الشروط المتعلقة باستفادة المؤسسة، كما تقترح اللجنة كل إجراء من شأنه تحسين التنافسية والجودة للمؤسسات الصناعية.

ج- **صندوق ترقية التنافسية:** أنشئ الصندوق بموجب قانون المالية لسنة 2000 وبرأسه وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، ويتمثل نشاطه في تقديم الدعم المالي للمؤسسات وهيئات الدعم حيث تستفيد المؤسسات من دعمه بهدف تغطية جزء من التكاليف المتعلقة بتحسين بيئة نشاط المؤسسة.

2- **برنامج MEDA:** هو برنامج ثنائي بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لدعم المؤسسات الخاصة القائمة لمدة ثلاث سنوات والتي لا يقل عدد عمالها عن 10 عمال ولا يزيد عن 250 عامل مع إشرط أن يكون نشاطها في قطاع المواد الصيدلانية والصناعات الغذائية .

3- **برنامج GTZ:** يهدف هذا برنامج إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة من طرف هيئات ودعم وخلق مؤسسات في الجزائر، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز روح المقاولية من خلال مستشارين في في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فلكاوي نجوى: المرجع السابق، ص219.

## خلاصة:

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل بإبراز ماهية المؤسسة الاقتصادية يمكن القول بأنها تلعب دورا هاما في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول النامية أو المتطورة. وهي النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي إقتصاد، كما تزداد الحاجة إلى نشر ثقافة الجودة والتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية لمواكبة التغيرات والتطورات التنافسية.

الجانب التطبيقي

## الفصل الخامس:

# الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: المعالجة المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: العينة وكيفية اختيارها

المطلب الثالث : منهج الدراسة

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

خلاصة الفصل:

التوصيات والاقتراحات:



## تمهيد:

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كافي لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج كمية تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف باسم مبدأ الملاءمة المنهجية أو التكامل المنهجي، ثم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن مجموع النتائج عن طريق تحليل البيانات والخروج بنتائج عامة، وتضمن هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول: تضمن المعالجة المنهجية للدراسة: مجالات الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، منهج الدراسة، الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وتضمنت تحليل وتفسير البيانات، عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

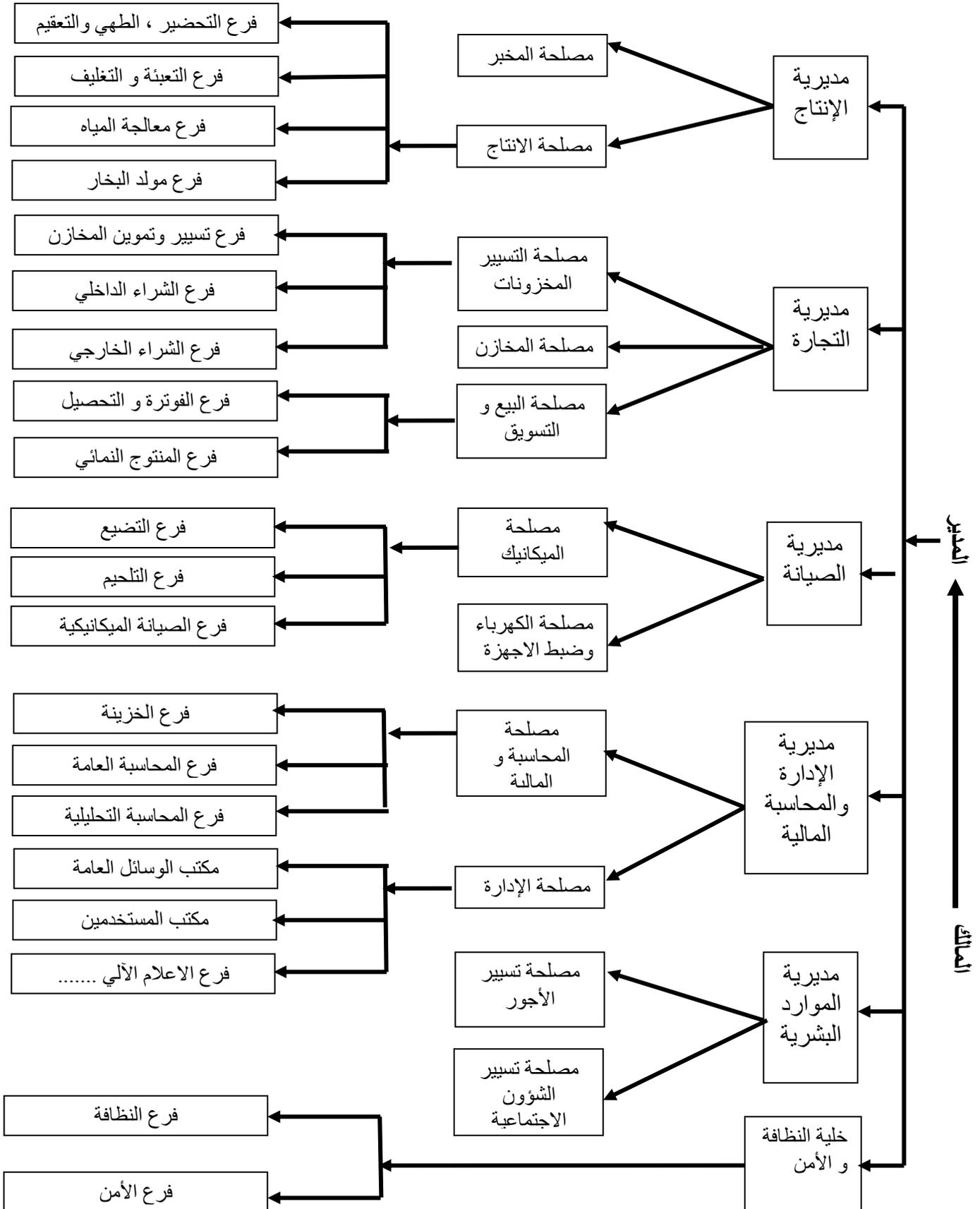
## المبحث الأول: المعالجة المنهجية للدراسة

## المطلب الأول: مجالات الدراسة

## أولاً: المجال الجغرافي

ويتمثل في الموقع الجغرافي الذي يضم مجتمع البحث الذي يستخدمه الباحث في دراسته، تتمثل في المؤسسة الاقتصادية للمصبرات الغذائية عمر بن عمر، وهي شركة عائلية منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربى الفواكه) تأسست سنة 1984 وبدأت نشاطها سنة 1986. تقع هذه المؤسسة في الشرق الجزائري، وتحديداً ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة تبعد حوالي 20 كم عن الولاية، يحدها من الشرق مجمع سكاني ومن الغرب أراضي زراعية ومن الشمال الطرق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة، ومن الجنوب أراضي زراعية تتربع وحدة المصبرات على مساحة قدرها 37000 م<sup>2</sup>، منها 30000 م<sup>2</sup> مغطاة والباقي طرق معبدة ومصلحة تصفية المياه، ويبلغ عدد عمالها الإجمالي 446 عامل موزعين على مختلف الأقسام والمصالح. ولكل مؤسسة سواء كانت تجارية، صناعية أو خدمية هيكل تنظيمي يتماشى مع حجمها وطبيعتها نشاطها، وهذا ما سنوضحه من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة.

الهيكل التنظيمي للوحدة



فيما يلي شرح مختصر لمكونات الهيكل التنظيمي للوحدة:

أولا دائرة الإنتاج: تعتبر دائرة الإنتاج دائرة الوحدة، وتنقسم هذه الدائرة إلى قسمين هما:

- 1- مصلحة المخبر: في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم، إبتداءا من المادة الأولية طماطم ناضجة إلى غاية الحصول على الطماطم المعلبة
- 2- مصلحة الإنتاج: في هذه المرحلة يتم الحصول على الطماطم معلبة جاهزة، وتتكون هذه المصلحة من عدة الفروع:

- فرع التحضير، الطهي والتعقيم.

- فرع التعبئة والتغليف.

- فرع معالجة المياه.

- فرع مولد البخار.

ثانيا: دائرة التجارة: تعتبر هذه الدائرة المحرك الرئيسي لتسيير الوحدة، وذلك بتوفير جميع

الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

- 1- مصلحة تسيير المخازن: تقوم هذه المصلحة بإقتناء حاجيات المصنع من المواد الأولية(طماطم ناضجة) والمواد المستهلكة، وتنقسم هذه المصلحة على ثلاث فروع وهي:
- فرع تسيير وتموين المخازن.

- فرع الشراء الداخلي.

- فرع الشراء الخارجي.

- 2- مصلحة المخازن: وهي مخازن مساعدة تلجا الوحدة إليها عند إمتلاك المخازن المحلية

وهي تقع في كل من بلدية بن طابوش، بلدية لخزارة ومنطقة لحفايص.

- 3- مصلحة البيع والتسويق: من أهم مهام المصلحة هي تسويق منتجات الوحدة إلى مختلف

العملاء وتباشر المصلحة مهمتها بتوزيع المهام إلى فرعين هما:

- فرع الفوتره والتحصيل.

- فرع المنتج القضائي.

ثالثا: دائرة الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها

وتنقسم إلى مصلحتين هما:

1- **مصلحة الميكانيك:** يتمثل اختصاص هذه المصلحة في إصلاح وصنع قطع الغيار التي تحتاجها الوحدة وخاصة دائرة الإنتاج، وكذلك حظيرة السيارات، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع وهي:

- فرع التصنيع.

- فرع التلحيم.

- فرع الصيانة الميكانيكية.

2- **مصلحة الكهرباء وضبط الأجهزة:** تقوم بضبط آلات الوحدة، وتقوم أيضا بتعديل وصيانة المصلحة إلى ثلاث فروع وهي:

رابعا: دائرة الإدارة والمالية والمحاسبة: تحتوي على مصلحتين هما:

1- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبة، تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع الخزينة.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع المحاسبة التحليلية.

2- **مصلحة الإدارة:** وهي المصلحة التي تسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة، كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع وهي:

- مكتب الوسائل العامة.

- مكتب المستخدمين.

- فرع الإعلام الآلي والشبكة.

خامسا: دائرة الموارد البشرية: وتنقسم إلى مصلحتين هما

1- **مصلحة تسيير الأجور:** وهي مختصة في إعداد رواتب العمال وإعادة تصحيحها.

2- **مصلحة تسيير الشؤون الإجتماعية:** وهي مصلحة خاصة في دراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتوجاتها، ومسؤولية عند إقامة الندوات والاجتماعات بالمؤسسة.

سادسا: **خلية الأمن والنظافة:** وتنقسم إلى فرعين هما:

1- **قسم الأمن:** يقوم هذا القسم بتوفير الأمن وحماية الوحدة.

2- **قسم النظافة:** العمل على توفير النظافة بمحيط المؤسسة.

### ثانيا: المجال الزمني

ويتمثل في الفترة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوعه بهدف جمع المعلومات والبيانات.

فالفترة الزمنية لهذا البحث بدأت من 2016/11/3 ، أين أخذت الفكرة حول الموضوع والذي كان بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، حيث أعقبت هذه الفترة جمع المادة العلمية التي تدور حول الموضوع وبدأت هذه العملية تتبلور في الجانب النظري للدراسة ، أما الدراسة الميدانية تمت خلال فترتين:

- **الفترة الأولى:** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 2017/3/12، بهدف التعرف على مكان الدراسة موقع المؤسسة وأقسامها حيث تم من خلالها جمع البيانات العامة عن هذه الدراسة وذلك من خلال المقابلة مع إطار بالمؤسسة زودتنا بالمعلومات الأولية عن المؤسسة ، عدد العمال، وحدات المؤسسة.

- **أما الفترة الثانية:** فكانت من 2017/05/09 إلى غاية 2017/05/18 حيث تم النزول الرسمي للميدان من خلال استمارات المقابلة مع أفراد العينة بهدف الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث.

### ثالثا: المجال البشري

ويتمثل الكل الذي يشمل أفراد مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، اما بالنسبة لهذه الدراسة فان مجتمع البحث الذي قمنا بدراسته يتمثل في مجموعة عمال من مؤسسة "عمر بن عمر"، تعمل وحدة المصبرات الغذائية بطاقم عمالي يضم 446 عامل منهم :

- 260 عامل دائم.

- 186 عامل مؤقت موزعين على مختلف المصالح.

### المطلب الثاني: العينة وكيفية اختيارها

تعتبر العينة احدى الدعائم الأساسية للبحث الامبريقي، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، ولذلك تعرف العينة

على أنها: "المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها وهي تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي فهذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع".<sup>1</sup>  
وبالنسبة للدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لان مجتمع الدراسة طبقي، وذلك بإختيار 30% من مجتمع الدراسة:

$$n = \frac{30 \times 260}{100} = 78\%$$

#### المطلب الثالث : منهج الدراسة

إن مناهج البحث الاجتماعي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل المراد دراستها، ولكي يستطيع الباحث دراسة موضوع ما، لابد له من إتباع منهج معين ، فالمنهج هو عبارة عن الطريقة التي يتبعها في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، كذلك هو أسلوب للوصول إلى الحقائق العلمية في أي علم من العلوم، حيث أن أساليب المنهج العلمي تتعدد بتعدد العلوم.<sup>2</sup>  
وتعتمد هذه الدراسة على أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة وذلك بغية

- توصيف الظاهرة المدروسة.

- توصيف البنية البشرية.

- توصيف البنية التسييرية.

كما يقدم هذا المنهج وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها، تحليلها وتفسيرها.

كما أن المنهج الوصفي يقدم العديد من المعلومات عن طبيعة المشكلة، ولهذا تم استخدامه في وصف عملية الإدارة الجودة الشاملة في القطاع الاقتصادي لتعزيز وتحقيق التنافس والتميز.

#### المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من خلال اعتماد مجموعة أدوات منهجية متمثلة أساسا في الاستمارة كأداة رئيسية للبحث و التي تم الاعتماد عليها في

<sup>1</sup> - عبد الحميد بوطه وآخرون: "في منهجية البحث الاجتماعي"، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2007، ص 35.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: "مناهج البحث اعلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص

جمع البيانات حول موضوع الدراسة، و كذا بالاعتماد على الملاحظة، و المقابلة المباشرة مع مسؤولي المصالح للاستفادة من بعض المعلومات و الملاحظات.

#### أولاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة العلمية احدى أدوات جمع البيانات، تستخدم في البحوث الميدانية بجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، فالباحث ومن خلال الملاحظة يستطيع أن يسجل ما يلاحظه سواء كان كلاماً أو سلوكاً وتمتاز الملاحظة بتوفر شروط الضبط فيها وهي تنقسم إلى:

- الملاحظة بالمشاركة.

- الملاحظة دون المشاركة.

وقد اختارت الباحثة من هذين النوعين "الملاحظة بالمشاركة" ونوع المشاركة هنا هو المشاركة بالحضور، حيث تم الحصول على البيانات و المعلومات عن طريق التفاعل والاتصال المباشر مع المبحوثين، وقد طبقت الملاحظة وفقاً للإجراءات التالية:

- **تحديد الهدف:** حيث هدفت الملاحظة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

- **تحديد الوحدات التي ستخضع للملاحظة:** تمثلت في ملاحظة وعي العاملين بدور إدارة الجودة الشاملة، التزامهم بأدوارهم، ملاحظة البرامج و الخطط المجسدة على أرض الواقع، ملاحظة مختلف المعوقات التي تعاني منها المؤسسة للحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **تحديد الوقت اللازم للملاحظة:** خصصت مدة 03 أيام لمصالحتين وهما:- مصلحة الإنتاج ومصلحة المخبر

#### ثانياً: المقابلة

تم إجراء مقابلة مع إطار مكلف بالدراسات في المصلحة التجارية "بوناب ليني" وكان ذلك بتاريخ 2017/3/2 على الساعة 14:00 زوالاً حيث أعدت لها مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيباً منهجياً بهدف الحصول على بيانات ومعلومات عن المؤسسة، وكانت الأسئلة كالتالي:

1- هل يوجد بالمؤسسة قسم خاص بمراقبة الجودة؟

أجابت ب: نعم وهو قسم تابع للمخبر، وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتماماً للرقابة على المنتج وضرورة توفره على المواصفات العالمية للجودة لضمان تحسين المنتج وجودته.

2- هل العمال لديهم اهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

أجابت ب: نعم من خلال اهتمام العمال على جني محصول ذو جودة، الحرص على التنقية، التنظيف والتعقيم، وهذا دليل على أن العمال على دراية ووعي بأهمية الجودة الشاملة بالمؤسسة والعمل على تحقيقها.

3- هل يتم مراقبة وتقييم أداء العمل؟

أجابت ب: نعم وعملية التقييم بالمؤسسة دائمة، وهذا بهدف تحسين أداء العمال واخذ مجهوداتهم بعين الاعتبار ومحاولة كسب ولاء العمال تجاه مؤسستهم.

4- هل يتم ترقية العمال بالمؤسسة؟

أجابت ب: نعم والترقية بالمؤسسة تكون على أساس أداء العامل، ومن خلال المجهودات المبذولة حتى ولول كان العامل جديد بالمؤسسة، وهذا دليلي على أن المؤسسة تتبع طرق عادلة وموضوعية في عملية الترقية بهدف ضمان الكفاءات بالمؤسسة.

5- هل يتم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار؟

أجابت ب: لا ويتم إشراك الإطارت والمسؤولين فقط، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تمتلك منظومة تسييرية مرنة فيما يخص صنع القرارات، لان العامل علما كان له دورا في إبداء رأيه حول موضوع ما، يعمل جاهدا لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل.

6- هل تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو؟

أجابت ب: لا، لكنها مسجلة وتحضر للحصول على شهادة الإيزو، بحضور خبراء الإيزو للمؤسسة، وهذا بهدف دخول المؤسسة للأسواق الضخمة والمنافسة العالمية.

7- كيف تؤثر إدارة الجودة على تحقيق ودعم الميزة التنافسية بالمؤسسة؟

من خلال وفرة المنتج، جودة المنتج، السعر في متناول الزبون، الابتكار والتطوير، سمعة المؤسسة، ميزة التصدير للخارج.

8- هل توجد منتجات منافسة في السوق؟

أجابت ب: نعم وتتمثل هذه المنتجات في زينة، سيم، شرشاش، فيد، لكن المؤسسة هي المسيطرة على الأسواق الوطنية وتمتلك ميزة التصدير للخارج.

من خلال إجراء المقابلة يتضح إن الوحدة تطبق الجودة الشاملة و ذلك تمهيد لحصولها على شهادة

الايزو 9000 وهذا بعد تحصل وحداتها الأخرى" المطاحن والعجائن " عليها في جويلية 2012.

### ثالثاً: الاستثمار

تعتبر الاستثمارة من أهم أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها، وتمثلت في استثمارة المقابلة لاسترجاع كافة الاستثمارات الموزعة وفهم الأسئلة المصاغة وتنوعت الأسئلة من مغلقة مفتوحة ونصف موجهة، وقد اتبع في بنائها تحليل التساؤلات الفرعية، وقد تطلب بناء الاستثمارة عدة مراحل هي:

#### 1- مرحلة إعداد الاستثمارة:

بناء الاستثمارة استناداً إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات الدراسة.

احتوت الاستثمارة على 29 سؤال موزعة على أربع محاور كالتالي :

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ، ويتضمن 5 أسئلة (من 01 إلى 05).

المحور الثاني: يتعلق بالخطط الإستراتيجية للجودة الشاملة المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية من السؤال (06 إلى 16).

المحور الثالث: يتعلق بوعي الفاعلين الاجتماعيين بأهمية إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، من السؤال (17 إلى 23).

المحور الرابع: يتعلق بالمعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية من السؤال (24 إلى 29).

#### 2- مرحلة تحكيم الاستثمارة :

تم تحكيم الاستثمارة من قبل الأستاذ بوصنوبرة عبد الله والأستاذ قريد سمير، للتأكد من ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الاستثمارة مع الفرضيات ، ومدى قدرة الاستثمارة إلى التوصل لنتائج وأهداف الدراسة، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.

- ضرورة حذف بعض الأسئلة.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات القيمة وإجراء بعض التعديلات على الاستثمارة على ضوء التوجيهات القيمة.

#### 3- توزيع استثمارة الدراسة الاستطلاعية :

حيث تم توزيع خمس استمارات تجريبية لمعرفة هل بإمكان أفراد العينة الإجابة عن الأسئلة أم لا. وكان ذلك بتاريخ 2017/4/6 وتم تعديل السؤال رقم 14 والسؤال رقم 17.

**4-مرحلة الاستمارة النهائية :**

وكخطوة أخيرة تم ملأ الاستمارة من خلال استمارة المقابلة مع أفراد العينة. وكان ذلك بتاريخ 9-10 أبريل 2017

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولا : تحليل وتفسير البيانات الشخصية

جدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكيم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الجنس
83.33%	65	38.46%	30	25.64%	20	19.23%	15	ذكر
16.66%	13	02.56%	02	07.69%	06	06.41%	05	أنثى
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.64%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن اغلب عمال المؤسسة من جنس الذكور وذلك بنسبة 83.33% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 19.23%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 25.64%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 38.46%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة تقني نوعا ما فهو يحتاج إلى تجهيزات وآلات تتطلب جهد عملي يتناسب مع طبيعة الرجال، أما جنس الإناث فقد شكل نسبة 16.66% توزعت بين الإطارات بنسبة 06.41% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 07.69%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 02.56%، لان فئة النساء تتمركز في الإدارة والمخبر نظرا لبساطة العمل وتوافق ذلك مع تخصصهن

جدول رقم 09 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السن
25.64%	20	12.82%	10	12.82%	10	00%	00	30-20
34.61%	27	15.38%	12	12.82%	10	06.41%	05	40-31
20.50%	16	06.41%	05	05.12%	04	08.97%	07	50-41
16.66%	13	06.41%	05	02.56%	02	07.69%	06	60-51
02.56%	02	00%	00	00%	00	02.56%	02	من 60 فما فوق
100%	78	41.02%	32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن اغلب فئة عمرية من 31 - 40 سنة بنسبة 34.61% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 12.82%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، وتليها الفئة العمرية من 20 - 30 سنة بنسبة 25.64% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 00%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 12.82%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.82%، لان العمال المتربصين بالمؤسسة يتم إدماجهم مباشرة بعد التبرص، وجعل العمال المؤقتين دائمين، ثم تليها الفئة من 41 - 50 سنة بنسبة 20.50% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 08.97%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 05.12%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.41%، ثم الفئة من 51 - 60 سنة بنسبة 16.66% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 07.69% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 02.56% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.41%، وأخيرا الفئة من 60 سنة فما فوق بنسبة 02.56% تمثلت في فئة الإطارات فقط، وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة مع النسب الأخرى، ونفسر هذا الاختلاف بين مختلف الفئات، بان المؤسسة لا تضع طرقا عادلة وموضوعية في عملية التوظيف وكذلك توسع الهوة بين العمال الجدد والقدامى، كما أن عامل السن عنصر جد هام في سير نشاط المؤسسة، وهذا لان المؤسسة تهتم باستقطاب الإطارات المسيرة المتقاعدة من مناصب الدولة من اجل الاستفادة من خبراتها.

جدول رقم 10: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
06.41%	05	06.41%	05	00%	00	00%	00	ابتدائي
23.07%	18	23.07%	18	00%	00	00%	00	متوسط
26.91%	21	11.53%	09	15.38%	12	00%	00	ثانوي
38.45%	30	00%	00	17.94%	14	20.51%	16	جامعي
05.12%	04	00%	00	00%	00	05.12%	04	دراسات عليا
100%	78		32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة البحث ذو مستوى تعليم جامعي يمثلون نسبة 38.45%، موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 20.51%، وهذا راجع إلى أهمية المستوى التعليمي الجامعي الذي يشغل المناصب الإدارية العليا، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 17.94%، أما المستوى الثانوي فقد شكل نسبة

26.91%، توزعت بين فئة أعوان التحكم بنسبة 15.38%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11.53%، وهذا لقدرتهم على اكتساب وتوظيف خبرات تساعدهم على الأداء، أما المستوى المتوسط فقد شكل نسبة 23.07% توزعت على أعوان التنفيذ فقط، والمستوى الابتدائي شكل نسبة 06.41%، توزعت على أعوان التنفيذ فقد، وهذا ما نفسره بتمكنهم من القيام بوظائفهم بناء على مهاراتهم الشخصية وخبرتهم المكتسبة عن طريق الممارسة، وبساطة الأعمال الموكلة لهم.

جدول رقم 11: يوضح المستوى المهني لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
41.02%	32	عون تنفيذ
33.33%	26	عون تحكم
25.62%	20	إطار
100%	78	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية هم أعوان تنفيذ بنسبة 41.02% وهذا لان المؤسسة إنتاجية فهي بحاجة إلى طاقم عمالي كبير بالأقسام الإنتاجية، أما نسبة 33.33% تشكل أعوان تحكم، في حين نجد نسبة 25.62% تشكل إطارات، وهي نسبتين متقاربتين، ونفسر هذا الاختلاف القليل بان المؤسسة تولي اهتماما كبير لتوظيف اليد العاملة المؤهلة، والاستثمار في المورد البشري واستقطاب كفاءات بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

جدول رقم 12: يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الأقدمية في العمل
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
11.53%	09	05.12%	04	06.41%	05	00%	00	أقل من 05 سنوات
37.17%	29	14.10%	11	12.82%	10	10.25%	08	من 05 إلى 10 سنوات
37.17%	29	15.38%	12	11.53%	09	10.25%	08	من 11 إلى 15 سنة
14.09%	11	06.41%	05	02.56%	02	05.12%	04	من 16 سنة فما فوق
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.62%	20	المجموع

يتضح من خلال جدول أن أكبر نسبة هي من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 37.17% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 10.25%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 12.82%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، وهذا ما نفسره بأن المؤسسة تولي اهتمامها لتوظيف اليد العاملة الجديدة وتوفير طاقم شبابي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة أما من 16 سنة فما فوق شكلت نسبة 14.09%، توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 05.12%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 02.56%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.41%، وهذا ما نفسره بوجود عمال لديهم ولاء لمؤسستهم ويرغبون في تقديم الأكثر وتعليم المبتدئين على سير أنظمة العمل.

في حيث نجد فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 11.53%، توزعت بين فئة أعوان التحكم بنسبة 06.41%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 05.12%

ثانيا: تحليل وتفسير الفرضية الأولى:

تتبع المؤسسة الاقتصادية خطة استراتيجية متكاملة للجودة الشاملة تستطيع من خلالها مكانة راقية في السوق

جدول رقم 13: يوضح تبني المؤسسة لخطط إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل	
29.47%	23	08.97%	07	08.97%	07	11.53%	09	معرفة تغيرات الإستراتيجية	
17.94%	14	08.97%	07	06.41%	05	02.56%	02	إرساء قواعد التخطيط الاستراتيجي	
52.54%	41	23.07%	18	17.94%	14	11.53%	09	تقويم الواقع التنافسي للمؤسسة	
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.62%	20	المجموع الجزائي	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا	
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.62%	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هنالك إجماعا بنسبة 100% حول تبني المؤسسة لخطط إستراتيجية للجودة الشاملة، حيث نجد نسبة 52.54% بينوا أن الخطط المتبعة متمثلة في تقويم الواقع التنافسي للمؤسسة، توزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 11.53%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 17.94%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23.07%، بينما نسبة 29.47% ركزت على معرفة التغيرات الإستراتيجية

وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 11.53%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 08.97%، و نفس النسبة لأعوان التنفيذ، في الحين نجد نسبة 17.94% أثبتت الخطط تتمثل في إرساء قواعد التخطيط الاستراتيجي وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 2.56% و فئة أعوان التحكم بنسبة 6.41% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 8.97% .

جدول رقم 14: يوضح سعي المؤسسة لعملية التحسين المستمر:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التحسين المستمر	
25.63%	20	07.69%	06	08.97%	07	08.97%	07	تحديث أساليب العمل	ب
34.61%	27	15.38%	12	12.82%	10	06.41%	05	تطبيق برامج التحسين والتطوير	
19.21%	15	11.53%	09	03.84%	03	03.84%	03	ضمان عملية التحسين لجميع جوانب المؤسسة	
79.45%	62	34.60%	27	25.63%	20	19.22%	15	المجموع الجزئي	
20.51%	16	06.41%	05	07.69%	06	06.41%	05	لا	
20.51%	16	06.41%	05	07.69%	06	06.41%	05	المجموع الجزئي	
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية يقررون بان المؤسسة تسعى للتحسين المستمر وذلك بنسبة 79.45% من خلال تطبيق برامج التحسين والتطوير بنسبة 34.61% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 04.41%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 12.82% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، أما من خلال تحديث أساليب العمل بنسبة 25.63% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 08.97%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 08.97% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 07.69%. ومن خلال ضمان عملية التحسين لجميع جوانب المؤسسة بنسبة 19.21% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 03.84%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 03.84% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11.53%، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تولي إهتماما لعملية التحسين المستمر بإعتباره

أحد مقومات إدارة الجودة الشاملة وأهم مرحلة من مراحل تطبيقها، وهذا ما يتفق مع مدخل شيوارت حيث يرى أن التحسين المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، أما نسبة 20.51% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تسعى لعملية التحسين المستمر وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وبي أعوان التحكم بنسبة 07.69% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 06.41%، وهذا ما تفسره بعدم إقتناعهم ببرامج التطوير، أو عدم توافق أساليب العمل مع المهام الموكلة لهم، أو عملية التحسين بالمؤسسة لا تقتصر على هذه الفئة وقد تكون موجهة لفئة معينة.

جدول رقم 15: يوضح ضمان المؤسسة لبرامج تكوينية وتدريبية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات البرامج التكوينية والتدريبية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
20.51%	16	06.41%	05	07.69%	06	06.41%	05	نظري
21.78%	17	10.25%	08	05.12%	04	06.41%	05	تطبيقي
38.45%	30	15.38%	12	10.25%	08	12.82%	10	نظري وتطبيقي
80.74%	63	32.04%	25	23.06%	16	25.64%	20	المجموع الجزئي
19.22%	15	08.97%	07	10.25%	08	00%	00	لا
19.22%	15	08.97%	07	10.25%	08	00%	00	المجموع الجزئي
100%	78	41.01%	32	33.31%	26	25.64%	20	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 80.74% أجابوا بأن المؤسسة نظمت لهم برامج تكوينية وتدريبية، حيث نجد أن 38.45% بينوا أن البرامج المقدمة لهم نظرية وتطبيقية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 12.82% وبين أعوان التحكم بنسبة 10.25%، وبين أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، في حين نجد نسبة 21.78% أجابت بأن التدريب تطبيقي وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وبين أعوان التحكم بنسبة 05.12%، وبين التنفيذ بنسبة 10.25%، أما نسبة 20.51% تؤكد أن التدريب نظري فقط وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 07.69% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 06.41%. ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا لعملية التدريب وتكوين العمال لتطوير آدائهم لرفع مستوى الجودة وهذا ما يتفق مع أبحاث " جوزيف جوران" و " إدوارد ديمنج" حيث أكدوا أن عملية

التدريب للعنصر البشري هي من اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الخطوة الأساسية في عملية تطبيق الجودة الشاملة، أما نسبة 19.22% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تضمن لهم أي برامج تكوينية وتدريبية وتوزعت هذه النسبة بين فئة أعوان التحكم بنسبة 10.25%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 08.97% وهذا راجع للمهام البسيطة الموكلة لهم التي لا تستدعي أي تدريب.

جدول رقم 16: يوضح المشرف على عملية التكوين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
03.84%	03	00%	00	00%	00	03.84%	03	المشرف على عملية التكوين إطارات أجنبية
71.78%	56	41.02%	32	20.51%	16	10.25%	08	إطارات محلية
24.35%	19	00%	00	12.82%	10	11.53%	09	إطارات أجنبية ومحلية
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.62%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن النسبة الغالبة والتمثلة في 71.78% من أفراد العينة أجابوا بأن المشرفين على عمليات التكوين إطارات محلية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 10.25%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 20.51%، وأعوان التنفيذ بنسبة 41.02% وهذا ما نفسره بأن طبيعة المؤسسة إنتاجية وهذا ما يتطلب تدريب وتكوين العاملين بالأقسام الإنتاجية على التجهيزات والآلات الحديثة من طرف مكونين محليين، وهذا لبساطة التكوين المقدم لهم، أما نسبة 24.35% من أفراد العينة أقرت بأن المشرفين على عملية التكوين إطارات أجنبية ومحلية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 11.53%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 12.82%، في حين نجد نسبة 03.84% تقر بان المشرفين إطارات أجنبية تمثلت هذه النسبة في فئة الإطارات، وهذا ما نفسره بأن الإطارات بالمؤسسة يتلقون تكويننا من نوع خاص لتحقيق أهداف المؤسسة، لأنها تسعى جاهدة للحصول على شهادة الجودة الشاملة.

جدول رقم 17: يوضح نوع الحوافز المقدمة للعمال.:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	البرامج التكوينية والتدريبية	
21.78%	17	08.97%	07	07.69%	06	05.12%	04	مادي	نوع
46.14%	36	19.23%	15	17.94%	14	08.97%	07	معنوي	
32.04%	25	12.82%	10	07.69%	06	11.53%	09	مادية ومعنوية	
100%	78	41.02%	32	33.32%	26	25.62%	20	المجموع الجزئي	
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا	
100%	78	41.02%	32	33.32%	26	25.62%	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الدول يتضح أن هناك إجماعاً وبنسبة 100% حول التحفيز، حيث نجد نسبة 46.14% من أفراد العينة أجابت بأن الحوافز المقدمة لها معنوية، وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 08.97%، وبين أعوان التحكم بنسبة 17.94% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 19.23% بينما نجد نسبة 32.04% أقرروا بأن الحوافز مادية ومعنوية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 11.53% وبين أعوان التحكم بنسبة 07.69% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 12.82% في حين نجد نسبة 21.78% أجابوا بأن الحوافز مادية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 05.12%، وبين أعوان التحكم بنسبة 07.69%، وبين أعوان التنفيذ بنسبة 08.97% ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تمتلك ثقافة حول منظومة الحوافز هذا الإهتمام والتقدير جعلها تعي أن العمال بحاجة إلى تحفيز ليقدموا أفضل ما لديهم وتلعب المؤسسة دوراً فعالاً في رسم سياسة إيجابية وفعالة لمنظومة الحوافز، وهذا ما أكدته هيربرت سيمون بفهمه لنظرية التوازن التنظيمي بأن الفرد مستمر في تقديم خدماته ومساهمته للمؤسسة، طالما أن الحوافز المقدمة له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها، أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها، أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها والتي يتحصل عليها.

كما أن التحفيز يعتبر أحد أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لئلا من دور في تدعيم الأداء الجيد وإشعار العاملين بدورهم في إنجاح عمل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تطوير برنامج الجودة الشاملة.

جدول رقم 18: يوضح المعايير المعتمدة لمكافأة العمال:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات معايير المكافأة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
24.35%	19	10.25%	08	07.69%	06	06.41%	05	الأداء المتميز
33.32%	26	15.38%	12	08.97%	07	08.97%	07	العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
42.29%	33	15.38%	12	16.66%	13	10.25%	08	الإنضباط والتفاني في العمل
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة والمقدرة ب 42.29% تؤكد ان مكافأتهم تكون على أساس الإنضباط والتفاني في العمل، وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 10.25%، وبين أعوان التحكم بنسبة 16.66%، وبين أعوان التنفيذ بنسبة 15.38% أما نسبة 33.32% يفرون بان مكافأتهم تكون على أساس العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 08.97%، وبين أعوان التحكم بنسبة 08.97% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، في حين نجد نسبة 24.35% أجابوا بان مكافأتهم تكون على أساس الداء المتميز وتوزعت هذه النسبة بين فئة افطارات بنسبة 06.41% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 07.69%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10.25%.

من خلال هذه النسب نستنتج ان المؤسسة تمنح العمال مكافآت عن المهارات المبذولة وذلك بغرض تشجيعهم عن مجهوداتهم تجاه مؤسستهم. وهذا ما أكدته نظرية التوقع والآداء ل: " فروم" حيث تقوم هذه النظرية على الربط بين المجهودات التي يقدمها العامل والمكافأة التي يمكنه الحصول عليها في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

جدول رقم 19: يوضح توفر منظومة إتصال بالمؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات توفر منظومة إتصال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.64%	20	نعم
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.64%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعا بنسبة 100% حول توفر منظومة إتصال بالمؤسسة، مما يسهل العمل والتواصل بين العمال، الأقسام والإدارات وسهولة نقل المعلومات، اراء الشكاوي والإستماع بشكل ادق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المؤسسة من خلالها الخصائص المناسبة بمنتجاتها.

جدول رقم 20: يوضح ضمان التنسيق والتكامل بين مهام العمال:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات التنسيق والتكامل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
76.91%	60	28.20%	22	25.64%	20	23.07%	18	نعم
23.07%	18	12.82%	10	07.69%	06	02.56%	02	لا
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.63%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية يؤكدون وجود تنسيق وتكامل وذلك بنسبة 76.91% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 23.07%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 25.64%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 28.20%. وهذا ما أكدته أبحاث " إلتون مايو" التي تعتبر العنصر الإنساني هو

الأهم وهو محور العملية الإدارية والتي أعطت بعدا جديدا للتسيير، حيث بينت أن التحفيز بالأجر ليس الوسيلة الوحيدة لتحسين إنتاجية العمل، وأن العلاقات بين العمال تلعب دورا هاما بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى إرتفاع في الأداء وتحسين الجو الاجتماعي للمؤسسة وهذا ما أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي من أهم مرتكزاتها العمل الجماعي وإعتباره داعما لها. أما نسبة 23.07% يقرون بعدم وجود تنسيق وتكامل بين مهام العمال وتوزعت هذه النسبة بين فئة افطارات بنسبة 02.56%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 07.69%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.82%. وهذا ما نفسره بتقلد هذه الفئة مناصب وأعمال حساسة بالمؤسسة يصعب تكاملها مع أعمال أخرى.

جدول رقم 21: يوضح حرص المؤسسة على معالجة الأخطاء لتقليل التكاليف:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	حرص المؤسسة على معالجة الأخطاء	
48.70%	38	23.07%	18	07.69%	06	17.94%	14	دائما	نعم
28.20%	22	07.69%	06	12.82%	10	07.69%	06	أحيانا	
76.90%	60	30.76%	24	20.51%	16	25.63%	20	المجموع الجزئي	
23.06%	18	10.25%	08	12.81%	10	00%	00	لا	
23.06%	18	10.25%	08	12.81%	10	00%	00	المجموع الجزئي	
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية يقرون بحرص المؤسسة على معالجة الخطأ لتقليل التكاليف بنسبة 76.90%، وكان تبريرهم بان معالجة الخطأ يكون دائما بنسبة 48.70% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 17.94%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 07.69%، وأعوان التنفيذ بنسبة 23.07%، في حين نجد نسبة 28.20% تقر بأن الحرص على معالجة الأخطاء يكون أحيانا وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 07.96% وفئة أعوان التحكم بنسبة 12.82% وبين أعوان التنفيذ

بنسبة 07.69% ونفسر هذه النسبة بأن المؤسسة تتبنى أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة لزيادة ربحية المؤسسة. أما بنسبة 23.07% تقرر بأن المؤسسة لا تحرص على معالجة الأخطاء لتقليل التكاليف وتوزعت هذه النسبة بين فئة أعوان التحكم بنسبة 12.81%، وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10.25% وهذا راجع لعدم وعيهم أو اقتناعهم بالإجراءات والأساليب التي تطبقها المؤسسة بهدف تقليل التكاليف.

جدول رقم 22: يوضح قيام المؤسسة بدراسة السوق المحلية والعالمية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	78	41.02	32	33.33	26	25.64	20	دراسة السوق المحلية والعالمية
100	78	41.02	32	33.33	26	25.64	20	نعم
00	00	00	00	00	00	00	0	لا
100	78	41.02	32	33.33	26	25.64	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هنالك %جماعا وبنسبة 100% حول قيام المسؤولين بضرورة معرفة التغيرات والتحديات بالبيئة الخارجية، والتعرف على المنتجات والمؤسسات المنافسة وهذا بهدف ضمان بقاء واستمرار تنافسية مؤسساتهم ودراسة متطلبات السوق للاهتمام بتقديم منتجات ذات مواصفات جودة عالية، ومراعاة أذواق ومتطلبات الزبون، و بالتالي ضمان مكانة متميزة في السوق المحلية و حصول على مكانة في السوق الدولية وفتح أبواب التسويق الدولي .

جدول رقم 23: يوضح وقوع مشكلات في الإنتاج:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
16.66%	13	06.41%	05	03.84%	03	06.41%	05	وقوع مشكلات في الإنتاج
16.66%	13	06.41%	05	03.84%	03	06.41%	05	إستقطاب كوادر

أجنبية								
الإستعانة بالكوادر المحلية	15	%19.23	23	%29.48	27	%34.61	65	%83.32
إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع	20	%25.64	26	%33.32	32	%41.02	78	%100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الغالبية يقرون بالاستعانة بالكوادر المحلية في حالة وقوع مشكلات في الإنتاج وذلك بنسبة 19.23% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 29.48% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 34.61% بينما نجد نسبة 16.66% تؤكد أن المؤسسة تستقطب كوادر أجنبية وتوزعت هذه النسب بين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.41% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 03.84% وبين فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06.41% في حين إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار تتعدم بالمؤسسة، ونفسر هذه النسب بأنه المؤسسة تستعين بالكوادر المحلية في حالة وقوع مشكلات مألوفة ومعتادة وفي متناول حل الكوادر المحلية، ولا يتم اللجوء للكوادر الأجنبية إلا إذا استدعت الضرورة ذلك وفاقت المشكلة المستوى المحلي، وضرورة إستشارة الخبراء لتحسين العملية الإنتاجية.

### ثالثا: تحليل وتفسير الفرضية الثانية:

هناك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

### جدول رقم 24: يوضح إدراك معنى إدارة الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إدراك معنى إدارة الجودة الشاملة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%24.35	19	%07.69	06	%06.41	05	%10.25	08	توفر المنتج بالمعايير الدولية
%16.66	13	%07.69	06	%03.84	03	%05.12	04	توفر المنتج

								بالسوق	نعم
%16.66	13	%03.84	03	%06.41	05	%06.41	05	العمل على تحسين مهارات وكفاءات العمال	
%12.81	10	%06.41	05	%02.56	02	%03.84	03	توفير الآلات اللازمة لتحسين المنتج	
%70.47	55	%25.63	20	%19.22	15	%25.62	20	المجموع الجزئي	
%29.48	23	%15.38	12	%14.10	11	%00	00	لا	
%29.48	23	%15.38	12	%14.10	11	%00	00	المجموع الجزئي	
%100	78	%41.01	32	%33.32	26	%25.62	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية يقررون بأنهم على وعي وإدراك بمعنى إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة %70.47 وتوزعت هذه النسبة بين توفر منتج بمعايير دولية وذلك بنسبة %24.35 وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة %10.25، وبين أعوان التحكم بنسبة %06.41 وبين أعوان التنفيذ بنسبة %07.69، أما نسبة %16.66 ترى أنها تعني توفر المنتج بالسوق وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة %05.12، وبين أعوان التحكم بنسبة %03.84 وبين أعوان التنفيذ بنسبة %07.69، ونسبة %16.66 ترى أنها العمل على تحسين مهارات وكفاءات العمال وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة %06.41، وبين أعوان التحكم بنسبة %06.41، وبين أعوان التنفيذ بنسبة %03.84، في حين نجد نسبة %12.81 ترى أن إدارة الجودة الشاملة تعني توفير الآلات اللازمة لتحسين المنتج وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة %03.84 وأعوان التحكم بنسبة %02.56 وأعوان التنفيذ بنسبة %06.41 ونفسر هذه النسب بأن المؤسسة كزت بشكل كبير على توضيح وترسيخ معنى إدارة الجودة الشاملة للعمال. وهذا ما أكدته " إدولرد ديمنج" في مبادئه الأربعة عشر، حيث أكد على رورة تبني مبادئ الجودة الشاملة للعمال، أما نسبة %29.48 لا تدرك معنى إدارة الجودة الشاملة وتوزعت هذه النسبة بين فئة أعوان التحكم بنسبة %14.10، وبين أعوان التنفيذ بنسبة %15.38 وهذا

راجع لعدم إهتمام هذه الفئة بموضوع الجودة الشاملة أو عدم وعيهم بأهميتها ومساهمتها في تحسين سمعة المؤسسة، وهذا بسبب المستوى التعليمي المتدني لهذه الفئة .

**جدول رقم 25: يوضح إتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها:**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	78	%41.02	32	%32	26	%25.64	20	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا
%100	78	%41.02	32	%32	33.33	%25.64	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعا بنسبة 100% حول إتخاذ المؤسسة الجودة شعارا لها، وهذا راجع إلى ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتصميم منتجات ذات جودة عالية لتحقيق المنافسة المحلية والعالمية، ووعي المؤسسة بأن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للمنتج في ظل الجودة العالية.

**جدول رقم 26: يوضح إهتمام المؤسسة بإستقطاب أفراد ذوي مهارات علمية عالية:**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات إستقطاب أفراد ذوي مهارات عالية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	78	%41.02	32	%33.33	26	%25.64	20	نعم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	لا

المجموع	20	%25.64	26	%33.33	32	%41.02	78	%100
---------	----	--------	----	--------	----	--------	----	------

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعاً بنسبة 100% حول إهتمام المؤسسة بإستقطاب أفراد ذوي مهارات علمية عالية، وبالتالي ضمان توفر المؤسسة على كفاءات وموارد بشرية قادرة على التخطيط وإتخاذ القرارات وإيمان المؤسسة بالإستثمار في المورد البشري هو أساس التطوير والتحسين.

جدول رقم 27: يوضح وجود مخبر خاص بالتطوير والتحسين والبحث:

المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
							وجود مخبر خاص بالتطوير	
المجموع	20	%25.64	26	%33.33	32	%41.02	78	%100
	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع	20	%25.64	26	%33.33	32	%41.02	78	%100

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعاً بنسبة 100% حول وجود مخبر خاص بالتطوير والتحسين والبحث، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل وبالتالي ضمان تحسين جودة المخرجات بشكل مستمر والتكيف المستمر مع متغيرات البيئة.

جدول رقم 28: يوضح سعي المؤسسة لتحسين العلاقات بين العمال:

المجموع	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الفئات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
							تحسين العلاقات بين العمال	
المجموع	14	17.94	19	24.35	28	35.89	61	78.18
	06	07.69	07	08.97	04	05.12	17	21.78

100	78	41.01	32	33.32	26	25.63	20	المجموع
-----	----	-------	----	-------	----	-------	----	---------

من خلال بيانات الجدول يتضح أن الغالبية يقرون بسعي المؤسسة لتحسين العلاقات مع الزملاء وذلك بنسبة 78.18% وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 17.94% وبين أعوان التحكم بنسبة 24.35%، وبين أعوان التنفيذ بنسبة 35.89% وهذا يتوافق مع ما وضعه " إدوارد ديمينج" للنقاط 14 في شكل مثلث وسماه " مثلث ديمينج" وركز فيه على تحسين العلاقات الداخلية لدعم إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية أما نسبة 21.78% أجابت بأن المؤسسة لا تسعى لتحسين العلاقات وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 07.69%، وبين أعوان التحكم بنسبة 08.97%، وبين أعوان التنفيذ بنسبة 05.12%، وهذا ما نفسره بوجود خلافات ونزاعات بين العمال أو عدم إندماجهم وتفاعلهم في إطار علاقاتهم الشخصية والمهنية، حيث يتبي من خلال الجدول إهتماما المؤسسة بجودة العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين لأن جودة العلاقات هي أساس جودة العمل

**جدول رقم 29: يوضح سعي المؤسسة لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن:**

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	سعي المؤسسة لتطوير الأساليب	
30.75	24	07.69	06	11.53	09	11.53	09	تخفيض التكاليف	ج
44.86	35	24.35	19	12.82	10	07.69	06	تحسين المنتج	
75.61	59	32.04	5	24.35	19	19.22	15	المجموع الجزئي	
24.35	19	08.97	07	08.97	07	06.41	05	لا	
24.35	19	08.97	07	08.97	07	06.41	05	المجموع الجزئي	
100	78	41.01	32	33.32	26	25.63	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن اغلب نسبة والمقدرة ب: 75.61% أجانب بان المؤسسة تسعى لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية من خلال تحسين المنتج بنسبة 44.86% وتوزعت هذه النسبة بين

فئة الإطارات بنسبة 07.69%، وأعوان التحكم بنسبة 12.82% وأعوان التنفيذ بنسبة 24.35%. وهذا ما فسره بان المؤسسة على دراية وإهتمام بأن جودة المنتج عامل أساسي تعتمد عليه في سوق المنافسة، وتصميم المنتج بمواصفات عالمية يؤهلها للتفوق على منافسيها، أما نسبة 30.75% أقرؤا بأن تطوير الأساليب من خلال تخفيض التكاليف وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 11.53%، وأعوان التحكم بنسبة 11.53%، وأعوان التنفيذ بنسبة 07.69%، وهذا ما فسره بسياسة الجودة التي تتبناها المؤسسة في إهتمامها بالزبون لإستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتلقي منتجها رواجاً في السوق، أما نسبة 24.35% أقرؤا بان المؤسسة لا تسعى لتطوير أساليبها الخدمائية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 08.97%، وأعوان التنفيذ بنسبة 08.97%، وهذا راجع إلى إقتصار المؤسسة في عملية التطوير على أساليب معينة دون أخرى التي يمكن إعتبارها في نظر هذه الفئة أساليب غير كافية لكسب رضا الزبون.

جدول رقم 30: يوضح الجهة المسؤولة عن الجودة

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات مسؤولية الجودة بالمؤسسة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	قسم الجودة
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	المسير فقط
%100	78	%41.02	32	%33.33	26	%25.64	20	جميع العمال بالمؤسسة
%100	78	%41.02	32	%33.33	26	%25.64	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعاً بنسبة 100% بأن الجودة مسؤولية جميع العمال بالمؤسسة، بإعتبار أن المسؤولية الجماعية من أهم المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكده " توم بيترز " في دراسة الوضع التنظيمي حيث اعتبر أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية عامة تقع على جميع المستويات التنظيمية من قمة الهرم إلى قاعدته، فهناك إدراك تام من الطرف الفعالين اجتماعيين، بمدى أهمية إدارة الجودة الشاملة و يتضح مدى ولاء العاملين للمؤسسة.

رابعاً: تحليل وتفسير الفرضية الثالثة:

تعاني المؤسسة الاقتصادية من بعض معوقات التي تحدمن فعالية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 31: يوضح معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
29.48%	23	6.41%	05	12.82%	10	10.25%	08	داخلية	لا
29.48%	23	12.82%	10	7.69%	06	8.97%	07	خارجية	
58.96%	46	19.23%	15	20.51%	16	19.22%	15	المجموع الجزئي	
41.02%	32	21.79%	17	12.82%	10	6.41%	05	لا	
41.02%	32	21.79%	17	12.82%	10	6.41%	05	المجموع الجزئي	
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.63%	20	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 58.96% أجابت بأن المؤسسات تعاني من بعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أجابت نسبة 29.48% بأن المعوقات داخلية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 10.25%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 12.82% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 6.41%. ونفس النسبة 29.48% أقرت بأن المعوقات خارجية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 8.97%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 7.69%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.82%، وهذا ما نفسره بأنه أمر عادي فلا توجد مؤسسة مثالية تخلو من المشاكل والمعوقات التنظيمية والتسييرية. في حين نجد نسبة 41.02% أقرت بأن المؤسسة لا تعاني من أي معوقات وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 6.41%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 12.82% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 21.79%، وهذا ما نفسره بإقتناع هذه الفئة بأن هذه المعوقات ضرورة حتمية، وليس لها تأثير بالغ على سير أنشطة المؤسسة وإنتاجيتها.

جدول رقم 32: يوضح نوع المعوقات الداخلية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المعوقات الداخلية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
66.66%	52	28.20%	22	25.64%	20	12.82%	10	غياب قيادة إدارية ناجحة
15.37%	12	05.12%	04	03.84%	03	06.41%	05	عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية
17.94%	14	07.69%	06	03.84%	03	06.41%	25	عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال
100%	78	41.02%	32	33.32%	26	25.64%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 66.66% أجابت بأن المعوقات الداخلية، هي غياب قيادة إدارية ناجحة وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 12.82% وفئة أعوان التحكم بنسبة 25.64%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 28.20%.

وهذا من أهم ما درجه " إدوارد ديمينج" عند وضعه للسبع الأمراض القاتلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما نسبة 17.94% أجابت بعدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وأعوان التحكم بنسبة 03.84%، وأعوان التنفيذ بنسبة 07.69%، وهذا يتنافى مع المبادئ الأساسية لمدخل " جوزيف جوران" الذي أكد على الإهتمام بعملية الإتصال بين أجزاء المنظمة لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة، أما نسبة 15.37% أجانب بعدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 06.41%، وأعوان التحكم بنسبة 03.84%، وأعوان التنفيذ بنسبة 05.12% لأن حجب المعلومة وعدم توفرها في وقتها وعدم إيصالها لكافة المستويات التنظيمية يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

جدول رقم 33: يوضح نوع المعوقات الخارجية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المعوقات الخارجية
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	عدم الإلتزام بالموصفات العالمية للجودة
53.83%	42	21.79%	17	15.38%	12	16.66%	13	وجود تشريعات وقوانين تفهم المؤسسات الأجنبية
46.13%	36	19.22%	15	17.94%	14	08.97%	07	وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب منافستها
100%	78	41.01%	32	33.32%	26	25.63%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 53.83% اجابت بوجود تشريعات وقوانين تخدم المؤسسات الأجنبية وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 16.66% وأعوان التحكم بنسبة 15.38%، وأعوان التنفيذ بنسبة 21.79% وهذا ما نفسره بتأثير السلطة السياسية والإقتصادية الجنبية على المؤسسات الوطنية وهيمنتها على الأسواق العالمية، اما نسبة 46.13% اجابت بوجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب منافستها وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 08.97% وأعوان التحكم بنسبة 17.94%، وأعوان التنفيذ بنسبة 19.22% وهذا ما نفسره بالدعم المالي والتقني الذي تحظى به هذه المؤسسات وكثرة الطلب على منتوجاتها وقبولها أمام الرأي العام، مما ينتج عنه تضخم للمنتجات المحلية، وحصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يسهل لها عملية التبادل التجاري والحق للدخول في الأسواق الضخمة.

جدول رقم 34: يوضح توفير المؤسسة الموارد الكافية لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	توفير الموارد الكافية
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.64%	20	نعم
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا
100%	78	41.02%	32	33.33%	26	25.64%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن هناك إجماعاً بنسبة 100% حول توفير المؤسسة الموارد الكافية لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما نفسره بإهتمام المؤسسات بالموارد وحسن إستخدامها سواء كانت طبيعية، مادية وبشرية، خاصة في وقت أصبح فيه ندرة الموارد عائقاً أمام تحقيق أهداف العديد من المؤسسات.

جدول رقم 35: يوضح نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات نشر ثقافة الجودة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100 %	78	41.02 %	32	33.33 %	26	25.64 %	20	نعم
00 %	00	00 %	00	00 %	00	00 %	00	لا
100 %	78	41.02 %	32	33.33 %	26	25.64 %	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان هناك إجماعاً بنسبة 100% حول نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية، بإعتباره احد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن إدخال أي مبدأ جديد في عمل المؤسسة يقتضي إعادة تشكيل ثقافتها بطريقة تؤدي إلى قبول التجديد والإيمان من جميع العمال ببرنامج الجودة الشاملة وإدراك أهميتها، لأن ثقافة الجودة الشاملة تختلف جوهرياً عن الثقافة التقليدية للعمل الإداري.

جدول رقم 36: يوضح أهم المقترحات للحد من المعوقات وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المقترحات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
41.02 %	32	25.64 %	20	15.38 %	12	00 %	00	إشراك العمال في إتخاذ القرار
23.07 %	18	00 %	00	10.25 %	08	12.82 %	10	تطوير وتحسين مستوى الموظفين
35.89 %	28	15.38 %	12	07.69 %	16	12.82 %	10	معرفة الإحتياج التدريبي لكل قسم
100 %	78	41.02 %	32	33.32 %	26	25.64 %	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة 41.02% أقرت بإشراك العمال في عملية إتخاذ القرار وتوزعت هذه النسبة بين فئة أعوان التحكم بنسبة 15.38% وأعوان التنفيذ بنسبة 25.64% وهذا ما نفسره بان المؤسسة لا تولي أي إهتمام لإشراك العاملين في صنع القرارات وإبداء آرائهم حول أمر ما، وهذا يتنافى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وانه كلما كان للعمال دورا في وضع أهداف المؤسسة يعملون جاهدين، ونسبة 35.89% إقترحت معرفة الإحتياج التدريبي لكل قسم وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 12.82% وأعوان التحكم بنسبة 07.69%، وأعوان التنفيذ بنسبة 15.38%، لأن التدريب يختلف من عامل لآخر ومن مستوى مهني لآخر، أما نسبة 23.07% إقترحت تطوير وتحسين مستوى الموظفين وتوزعت هذه النسبة بين فئة الإطارات بنسبة 12.82% وأعوان التحكم بنسبة 10.25% وهذا بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسة ككل، وفئة الإطارات لم تقدم أي اقتراحات لأنها الفئة التي تهتم بها المؤسسة في إتخاذ القرار ولها علاقة بالإدارات الأخرى.

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تعتبر نتائج الدراسة الحصيلة النهائية لموضوع البحث، فهي إجابة عن التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة، إذا تعتبر تحليلا للبيانات المستقاة من الواقع ومدى توافقها مع الدراسة النظرية، وذلك من خلال المقابلة، الاستمارة والملاحظة تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تكون بمثابة الإجابة عن التساؤلات المطروحة وتأكيدا لتحقيق أو عدم تحقيق الفرضيات.

#### أولا: الفرضية الأولى:

تتبع المؤسسة الإقتصادية خطة إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة تستطيع من خلالها تحقيق مكانه راقية في السوق.

حيث يتضح من خلال تحليلنا للجدول رقم (13) الذي يبين أن المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية وذلك بنسبة 100% والمتمثلة في تقويم الواقع التنافسي للمؤسسة بنسبة 52.54% ومعرفة التغيرات الإستراتيجية بنسبة 29.47% وارساء قواعد التخطيط الاستراتيجي بنسبة 17.94%

كذلك رقم (14) الذي يوضح أن المؤسسة تسعى لعملية لتحسين المستمر بنسبة 79.45% والمتمثل في تطبيق برامج التحسين والتطوير بنسبة 34.61% ثم تحديث أساليب العمل بنسبة 25.63% وأقل نسبة تمثل ضمان عملية التحسين لجميع جوانب المؤسسة.

والجدول رقم (15) الذي يوضح ضمان المؤسسة لبرامج تكوينية وتدريبية بنسبة 80.74% والمتمثل في التكوين النظري والتطبيقي بنسبة 38.45% ونسبة 21.78% تمثل التكوين التطبيقي، ثم التكوين النظري بنسبة 20.51% كما يوضح الجدول رقم (17) الذي يبين أن المؤسسة تتبع سياسية تحفيزية بنسبة 100% والمتمثلة في التحفيز المعنوي بنسبة 46.14% ونسبة 32.04% تمثل التحفيز المادي بنسبة 21.78%

ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق الخطط الإستراتيجية وتتخذ جميع الإجراءات من أجل تطوير الإمكانيات المادية والبشرية وذلك من خلال تطبيق برامج التحسن وتطوير، وتدريب المورد البشري وإتباع سياسات تحفيزية بما يسمح لها من تحقيق جودة عالية للمنتج الذي تسعى من خلاله لتحقيق مكانه راقية في السوق.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة عالية.

#### ثانيا: الفرضية الثانية:

هنالك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة تتبنى إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

حيث يتضح من خلال .... الجدول رقم (24) أن العمال بالمؤسسة مدركين لمعنى إدارة الجودة الشاملة بنسبة 70.47% من خلال توفير المنتج بالمعايير الدولية بنسبة 24.35% والعمل على تحسين مهارات وكفاءات العمال بنسبة 16.66% ونفس النسبة نرى أن إدارة الجودة الشاملة تعني توفر المنتج بالسوق، ثم توفر الآلات اللازمة لتحسين المنتج بنسبة 12.81% وكذلك يبين الجدول رقم (25) أن المؤسسة تتخذ الجودة شعارا لها بنسبة 100% كما يوضح الجدول رقم (27) وجود مخبر خاص بالتطوير والتحسين والبحث وذلك بنسبة 100% وهذا لضمان التطوير والابتكار لمنتجات المؤسسة لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن بنسبة 75.61% من خلال تحسين المنتج بنسبة 44.86% وتخفيف التكاليف بنسبة 30.75% ويرجع هذا إلى اهتمام المؤسسة بالزبون الذي يعتبر كن أساسي من أركان إدارة الجودة الشاملة.

كما يوضح الجدول رقم (30) أن الجودة مسؤولية جميعا العمال بالمؤسسة بنسبة 100% وهذا الوعي العمال بأهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تنافسية ألا على الاهتمام بالعامل بالمؤسسة باعتباره زبون أول من خلال استقطاب كفاءات مؤهلة، والسعي

لتحسين العلاقات المهنية والتنظيمية وتلبية حاجات العامل وكسب رضاه بهدف مساهمته في تقديم مواصفات جودة متفوقة.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية لهذه الدراسة تحققت بنسبة عالية.

### ثالثا: الفرضية الثالثة:

- تعاني المؤسسة الاقتصادية من بعض المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (31) وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بنسبة 58.96% وتمثل هذه المعوقات في معوقات داخلية بنسبة 29.48% ونفس النسبة تمثل معوقات خارجية.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (32) بأن المعوقات الداخلية تتمثل في غياب قيادة إدارية ناجحة بنسبة 66.66% وعم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بنسبة 17.94%، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية بسبة 15.37% وهذا راجع لعدم إنشاء المؤسسة لنظام معلومات متطور لتوفير المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة عدم معرفة الاحتياجات والرغبات الحالية والمستقبلية للزبائن مما يعيق المؤسسة في تحقيق التميز على منافسيها ويكون لها السبق في خدمة زبائنها وخلف سمعة جيدة المؤسسة.

ويتضح من خلال الجدول رقم (33) بأن المعوقات الخارجية تتمثل في وجود تشريعات وقوانين تخدم المؤسسات الأجنبية بنسبة 53.83%، ووجود مؤسسات متحالفة عاميا بنسبة 46.13% ومنه نستنتج أن المؤسسة تواجهها العديد من المعوقات التي تحد من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وبالتالي اكتسابها للميزة التنافسية.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة بنسب عالية.

### النتيجة العامة:

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة البحث عمر بن عمر ومن خلال نتائج الإستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها تم استخلاص، عدة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من التأكد من صدق صحة فرضيات الدراسة بنسب عالية حيث توصلنا إلى:

1- المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة لتحقيق مكانة راقية في السوق.

2- هنالك وعي من طرف الفاعلين الاجتماعيين بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

3- تعاني المؤسسة الاقتصادية من بعض المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق من خلال هذا يمكننا أن نستنتج النتيجة العامة للدراسة. والتي مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بطريقة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أي أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الثالث: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح سعي المؤسسة لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن بنسبة 75.61% وهذا ما يتوقف مع دراسة: " باسل فارس قنديل" بعنوان " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأة الصناعية" والتي من أهم نتائجها الميدانية: بأنه يوجد اهتمام كبير من قبل المنشأة بالتركيز على الزبون.

- من خلال الجدول رقم (35) الذي يوضح نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية بنسبة 100%، وهذا ما يتتافى مع نفس الدراسة السابقة التي من احدى نتائجها.

بوجود علاقة بين التزام الإدارة العليا بالجودة كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وبين السياسات التنافسية المتبعة في المنشأة الصناعية، وهذا ما تفسره باقتصار ثقافة الجودة في هذه المنشأة على المستويات الإدارية العليا فقط، أما الدراسة الحالية توصلت إلى نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية وعمل جميع العمال على تطبيقها.

- من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح تبني المؤسسة لخطط إستراتيجية متكاملة للجودة بنسبة 100% وهذا ما يتتافى مع نفس الدراسة السابقة لتبنيها إستراتيجية التركيز على الزبائن فقط.

- من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح ضمان المؤسسة لبرامج تدريب بنسبة 80.74% وهذا ما ينفق مع دراسة "ليث شاكر محسن" بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" والتي من أهم نتائجها الميدانية: هناك علاقة بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

- من خلال الجدول (24) الذي يوضح إدراك العمال معنى إدارة الجودة الشاملة بنسبة 70.47% وتوفر المنتج بالسوق بنسبة 16.65% وهذا ما يتقف مع دراسة الطالبتين:
- "عمران حميدة وسعدلي فطيمة" بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية" والتي من أهم نتائجها الميدانية وفرة المنتج في الزمان والمكان المناسبين
- من خلال ما وضحته إجابة السؤال رقم (07) المدرج في دليل المقابلة بان المؤسسة ليست متحصلة على شهادة الايزو لكن منجاتها تلقى رواجاً كبيراً، هذا ما يتقف من نتائج نفس الدراسة السابقة والمتمثلة في استخدام المؤسسة استراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس على أساس الجودة.
- من خلال الجدول رقم (25) الذي يوضح اتخاذ المؤسسة الجودة شعاراً مناسباً لها بنسبة 100% وهذا ما يتوافق من نتائج نفس الدراسة السابقة والمتمثلة في الجودة عنصر مهم يجب على المؤسس الأخذ به في عملية الإنتاج.

## خلاصة:

تناولنا في الفصل الخامس جانب المنهجي والتطبيق للدراسة، والذي يهدف الى دراسة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث اشتمل هذا الفصل على التعرف على متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع، جمع البيانات الميدانية من خلال الأدوات المنجية المتمثلة في المقابلة والاستمارة. كما تم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وذلك بالرجوع إلى إجابات المبحوثين للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية وبالتالي إثبات الفرضية العامة. كما نوقشت نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وذلك بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يمكن القول أنه حتى تتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات والتطوراف وتحقيق الجودة في منتجاتها، لابد من التقليل من مختلف المعوقات التي تعاني منها وضمان الجودة في المنتجات والخدمات المختلفة حتى تتضمن المنافسة مع المؤسسات الأخرى سواء محليا أو عالميا لتعزيز موقعها التنافسي وبالاطلاع على الواقع السوسيو إقتصادي والسوسيو إجتماعي لمؤسسة عمر بن عمر من خلال دراسة الميدانية وفقا على تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة عن طريق تبني الخطط الاستراتيجية للجودة الشاملة، ومدى اهتمامها بتوضيح أهمية هذا التطبيق وتدريب العمال على تحسين الوضع ووضع منظومة حوافز تتماشى وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تم الوقوف على الواقع التنافسي للمؤسسة في السوق الداخلية والخارجية بمعرفة مدى تفوق مواصفات المنتج والتعرف على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

وحسب معطيات ونتائج الدراسة تبينا أن المؤسسة تبينها إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بفعالية ونجاح تمكنت من تعزيز موقعها التنافسي وعلى الرغم من ذلك لابد من زيادة توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة أكثر للعمال، ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والعمل علن تحفيزها ومكافئهم أكثر.

وقد أتيت كذلك الدراسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كتوجه إداري حديث يساهم بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال سعي المؤسسة للتطوير والتحسين على المستوى التكنولوجي والبشري لتحقيق اعلى المعدلات الإنتاج والأرباح وتخفيض التكاليف والسعي لمعالجة الأخطاء وتمكن العاملين عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير فرص لتطوير المعارف من خلال الدورات التدريبية.

والتي لها تأثير كبير على زيادة إنتاجية العامل وهذا ما يجسد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من أجل الاستمرار البقاء من خلال تبني هذا التوجه العقل.

التوصيات والاقتراحات:

- بناء على نتائج هذه الدراسة فقد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في:
- محاولة زيادة درجة الوعي عند العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها
  - العمل أكثر على تحديث أساليب العمل وتطويرها.
  - معرفة الاحتياجات التدريبية لكل قسم بالمؤسسة ولكل عامل بها.
  - ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة
  - تحسين العلاقات الشخصية والمهنية بين العمال
  - توفير قيادة إدارية ناجحة قادرة على تحمل المسؤولية.
  - إنشاء نظام معلومات منظور لجميع الجوانب التنظيمية.
  - ضرورة تحصل المؤسسات الاقتصادية لشهادة الايزو لتسويق منتجاتها أكثر.
  - محاولة الانضمام لمنظمة التجارة العالمية للدخول في الأسواق العالمية الكبرى وسهولة التبادل التجاري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى: « إدارة الإنتاج والعمليات الإنتاجية في الصناعة والخدمات»، دار وائل ، الأردن ، 2005.
- 2- أحمد سيد مصطفى: « إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000»، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1999.
- 3- أحمد سيد مصطفى: « دليل المدير العربي إلي سلسلة الإيزو 9000»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005.
- 4- أحمد شاكر العسكري: « التسويق الصناعي»، دار وائل، الأردن، 2005.
- 5- أحمد ماهر: « تطوير المنظمات»، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 6- إسماعيل عراجي: "إقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 7- أمير عمر حسنين صالح: « جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق»، دار أسامة، الأردن، 2010.
- 8- أمير عمر حسنين صالح: « جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق»، دار أسامة، الأردن، 2014.
- 9- توفيق محمد عبد المحسن: « قياس الجودة والقياس المقارن»، مكتبة النهضة المصرية، مصر 2006.
- 10- توفيق محمد عبد المحسن: «تخطيط ومراقبة جودة المنتجات»، دار النهضة العربية، مصر، 1995.
- 11- تيسير العجارمه: «التسويق المصرفي»، دار حامد، الأردن، 2005.
- 12- حسن علي الزغبني: « نظم المعلومات الإستراتيجية»، دار وائل، الأردن، 2005.

- 13- حسين ولد حسين عباس: « إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية)»، دار حامد، الأردن، 2015،
- 14- حميد عبد النبي الطائي وآخرون: « إدارة الجودة الشاملة والإيزو»، دار الوراق، الأردن، 2003.
- 15- حميد عبد النبي الطائي وآخرون: «إدارة الجودة الشاملة والإيزو»، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 16- حيدر علي المسعودي: «إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010.
- 17- خالد بن سعد عبد العزيز: « إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات على القطاع الصحي)»، ردمك للنشر، السعودية، 1997.
- 18- خضير كاظم حمود: « إدارة الجودة الشاملة»، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 19- الخطيب أحمد والخطيب رداح: «إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات ترويجية»، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
- 20- رايح خولي: " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، إيتراك للطباعة، الجزائر، 2008.
- 21- رعد عبد الله الطائي: «إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 22- رونالد.ج. كوتمان: « إدارة الجودة الهندسية الشاملة»، ترجمة عادل بابل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996.
- 23- زكرياء الدوري وأحمد علي صالح: « الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال»، دار اليازوري العلمية، الأردن ، 2009.
- 24- زين الدين فريد: «تطبيق إدارة الجودة الشاملة»، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 25- سلامة عبد العظيم حسين: «اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية»، دار الفكر، الأردن، 2004.

- 26- سمير احمد عسكري: مدخل إلي إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، مصر، 1994.
- 27- سمير محمد عبد العزيز: "جودة المنتج"، مكتبة الإشعاع، 1999.
- 28- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: "إدارة الجودة الشاملة ( تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار الصفاء، الأردن، 2007.
- 29- سونيا محمد البكري: " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 30- صلاح عبد القادر النعيمي: "الإدارة"، دار اليازوري، الأردن، 2013.
- 31- طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون: " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، الأردن، 2009.
- 32- طاهر محمد منصور الغالبي وآخرون: " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، الأردن، 2009.
- 33- عبد الحميد عبد المجيد البداوي: " إدارة الجودة الشاملة والمعولية"، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 34- عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية"، دار الشرق الأردن، 2007.
- 35- عبد الرحمن توفيق: " الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات"، دار النهضة العربية، مصر، 2005.
- 36- عبد الرزاق بن حبيب: " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 37- عبد الستار أحمد العلي: "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل، الأردن، 2000.
- 38- عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسور: " إدارة الجودة الشاملة ( المفاهيم والتطبيقات)"، دار وائل، الأردن، 1998.
- 39- عبد العزيز صالح بن حبثور: " الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 229.

- 40- عبد اللطيف بن أشنهو: "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 41- عجة الجيلالي: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من إشترابية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
- 42- علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب، مصر، 1995.
- 43- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، مصر، 2001.
- 44- علي السلمي: "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب، مصر، 2000.
- 45- علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب، مصر، 1995.
- 46- العلي عبد الستار محمد: "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل، الأردن، 2005.
- 47- عماد صفر سالمان: "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، منشأة المعارف، مصر، 2004.
- 48- عمر صخري: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر 1993.
- 49- العمري إبراهيم وهالة نصار: "الخطوات الإرشادية في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة"، المركز العربي للتطوير الإداري، مصر، 1997.
- 50- عواطف إبراهيم الحداد: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الأردن، 2009 .
- 51- غازي ربايعية وآخرون: "أسس الإدارة الدولية، مدخل إستراتيجي لوظائفها الإدارية"، المركز القومي، الأردن، 2001.
- 52- غسان العتيبي: " دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية"، المنظمة العربية الإدارية، الأردن، 2008.
- 53- غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: " نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار المسيرة، الأردن، 2008.

- 54- فريد عبد الفتاح زين العابدين: «إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية»، مصر 1996.
- 55- فلاح حسن عداي الحسيني: «الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)»، دار وائل، الأردن، 2006.
- 56- فهد سلطان: «إعادة الهندسة نظم العمل ( النظرية والتطبيق)»، دار الآفاق والإبداع، السعودية، 2001.
- 57- فواز التميمي: «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001»، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
- 58- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح: «الإدارة الإستراتيجية»، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 59- قاسم نايف علوان المحياوي: «إدارة الجودة في الخدمات»، دار الشروق، الأردن، 2006.
- 60- مأمون الدرادكة والآخرين: «إدارة الجودة الشاملة»، دار صفاء، الأردن، 2011.
- 61- مأمون السلطي وسهيلة عباس: «دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000»، دار الفكر، سوريا، 1995.
- 62- مايكل هامر: «إعادة الهندسة»، ترجمة قسم الترجمة، دار الآفاق والإبداع، السعودية، 1999.
- 63- محسن علي عطية: «الجودة الشاملة والجديد في التدريس»، دار صفاء، الأردن، 2008.
- 64- محسن علي عطية: «الجودة الشاملة والمنهج»، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 65- محمد أحمد الخيضري: "صناعة المزايا التنافسية" مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 66- محمد الصيرفي: «الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو»، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2000.

- 67- محمد حافظ الحجازي: «المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)»، طيبة للنشر، مصر، 2002.
- 68- محمد حسنين العجمي: «الإدارة المدرسية»، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- 69- محمد سويلم: "الإدارة"، دار الهاني، مصر، 1995.
- 70- محمد عبد الوهاب العزاوي: «إدارة الجودة الشاملة»، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005.
- 71- محمد عيشوني: «الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات»، دار الأصحاب، السعودية، 2010.
- 72- محمد يونس: "أساسيات الإقتصاد"، الدار الجامعية، لبنان، 2005.
- 73- محمود جاسم الصميدعي: «تسويق الخدمات»، دار وائل، الأردن، 2004.
- 74- مدحت أبو نصر: «أساسيات إدارة الجودة الشاملة»، دار الفجر، مصر، 2008.
- 75- مصالي فهمي حيدر: «نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 76- مصطفى محمود أبو بكر: «الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 77- مهدي السامرائي: «إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات». دار جرير، الأردن، 2002.
- 78- مهدي السمرائي: «إدارة الجودة الشاملة»، دار جدير، الأردن، 2007.
- 79- مؤيد الفضل: «الانتقاد الإداري»، دار زهران، الأردن، 2009.
- 80- مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف جسيم الطائي: «إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك»، دار وائل الأردن، 2000.
- 81- ناصر عدون: "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 82- نبيل جواد: «إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مجد المؤسسات الجامعية، الأردن، 2007.

83- نبيل محمد مرسى: « استراتيجيات الإدارة العليا ( إعداد، تنفيذ، مراجعة)»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

84- نبيل مرسى خليل: « الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.

85- نبيل مرسى خليل: «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998.

86- نداء محمد الصوص: «الاقتصاد الإداري»، دار الحامد، الأردن، 2012.

87- هناء حافظ بدوي: «إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية»، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002،

#### ثانيا: المعاجم و الموسوعات

1- ابن المنظور: «لسان العرب»، الجزء الثاني، دار الحديث، مصر، 2003.

2- محمد منير حجاب: «الموسوعة الإعلامية»، دار الفجر، مصر، 2003.

3- مؤنس راشد الدين: «معجم المرام في المعاني والكلام»، دار الراتب الجامعية، مصر، 2002.

#### ثالثا: الرسائل و المذكرات

1- باسل فارس قنديل: أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة ، فلسطين، 2008.

2- بن العربي حمزة: « مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISQ) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية»، مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014-2015.

3- بن صويلح ليليا: « محاضرات في مقياس إدارة الجودة في تنظيمات العمل»، أقيمت على طلبة ماستر 2، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ( لم تنشر)، 2016 .

- 4- د. آسيا دهنون بعنوان : « دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية »، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
- 5- سعودي زهير: " النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسات العمومية الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2010،
- 6- عمران حميدة وسعدلي فطيمة بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي أعلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.
- 7- فلكاوي نجوى: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2016،
- 8- ليث شاكر محسن بعنوان : « دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة » مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
- 9- مزغيش عبد الحليم: «تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع توسيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التجارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012
- 10- مسدود عماد: « إدارة الجودة الشاملة أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية»، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير والاقتصاد، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قائمة، 2011-2012

رابعاً:المجلات :

- 1- إلهام يحياوي ونجوى عبد الصمد: «الجودة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية الصادرة عن جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008
- 2- بن عنتر عبد الرحمان: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002
- 3- علي فلاح الزعبي ومحمود حسين الوادي: «مستلزمات الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية»، المجلة العربية لضمان الجودة الصادرة عن جامعة الزرقاء، الأردن، العدد 8 المجلد الرابع، 2011
- 4- عمر بن سديرة: « صناعة المزايا التنافسية، المداخل النظرية وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية»، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية الصادرة عن جامعة سطيف، الجزائر، العدد الرابع، 2015.

خامساً: الملتقيات

- 1- بلعربي عبد الكريم: « الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية»، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة الشلف، الجزائر، 2007
- 2- محمد حمزة بن قرينة: تحليل المناخ الإستثماري لإنشاء المؤسسات المبتكرة"، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبريل، 2011، ورقلة
- 3- مداح عرابيبي: « البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة «، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

سادساً: المراسيم و المواد القانونية الجزائرية

- 1- المرسوم رقم 50-673 المؤرخ في 15/6/1950 المتضمن تنظيم الإدارة العامة وتسيير المؤسسات العمومية ذات الإقتصاد المختلط.

## قائمة المراجع

---

2- المادة 2/3 من الأمر 01-04، المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

3- المادة 02 من الأمر 71-74 المؤرخ في 16/11/1971 المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات .

4- المادة 05 من الأمر 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة

### المراجع بالأجنبية

- 1- Grisewood Nick: Le management par la qualité, paris,1998
- 2- Rafayel Hell: La startégie d'entreprise, Edition Economic Paris,1992.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 -قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

- إستمارة مقابلة -

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

- دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" - قائمة-

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذة  
- ورناني فوزية

إعداد الطالبة  
- عجابي منال

ملاحظة: البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

السنة الجمعية 2016-2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

01- الجنس:  ذكر  أنثى

02- السن:  [ 30-20 ]

[ 40-31 ]

[ 50-41 ]

[ 60-51 ]

من 60 فما فوق

03- المستوى التعليمي:  ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

04- المستوى المهني:  عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

05- الأقدمية في العمل:  أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: إتباع المؤسسة لخطط إستراتيجية متكاملة للجودة الشاملة  
لتحقيق الميزة التنافسية

06- هل تتبنى المؤسسة خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم تتمثل هذه الخطط في:

- معرفة التغيرات الإستراتيجية
- إرساء قواعد التخطيط الإستراتيجية
- تقويم الواقع التنافسي للمؤسسة

07- هل تسعى المؤسسة لعملية التحسين المستمر ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم تتمثل مرتكزا هذا التحسين في:

- تحديث أساليب العمل
- تطبيق برامج التطوير و التحسين
- ضمان عملية التحسين لجميع جوانب المؤسسة

08- هل تضمن لك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية لتحسين جودة الأداء ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم نوع هذا التكوين :

- نظري
- تطبيقي
- نظري وتطبيقي

09- من يشرف على عمليات التكوين ؟

- إطارات أجنبية

- إطارات محلية

- إطارات أجنبية ومحلية

10- هل يتم تحفيزك عند أداء أعمالك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم تتمثل الحوافز التي يتم منحها لك المؤسسة في :

- مادية

- معنوية

- مادية ومعنوية

11- على إي أساس يتم مكافأتك في المؤسسة ؟

- الأداء المتميز

- العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

- الانضباط والتفاني في العمل

12- هل توفر لك المؤسسة منظمة اتصال فعالة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

13- هل تضمن لك المؤسسة التنسيق والتكامل بين مهامك ومهام زملائك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

14- هل تحرص المؤسسة على معالجة الأخطاء لتقليل التكاليف ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم : دائما

أحيانا

15- هل ترى أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية و العالمية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

16- في حالة وقوع مشكلات في الإنتاج، هل تعمل المؤسسة على :

- استقطاب كوادر أجنبية

- الاستعانة بالكوادر المحلية

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكل

- أخرى تذكر.....

المحور الثالث: وعي الفاعلين الاجتماعيين بأهمية إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

17- هل تدرك معنى إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم ماذا تعني لك إدارة الجودة الشاملة

- توفر المنتج بالمعايير الدولية.
- توفر المنتج بالسوق .
- العمل على تحسين مهارات وكفاءات العمال.
- توفير الآلات اللازمة لتحسين المنتج.

18- حسب رأيك، هل تتخذ المؤسسة الجودة شعارا لها ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

19- هل تهتم المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي مهارات علمية عالية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

20- هل يوجد بالمؤسسة مخبر خاص بالتطوير و التحسين و البحث ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟ .....

21- هل تسعى المؤسسة لتحسين علاقاتك مع زملائك ؟

نعم  لا

22- هل تسعى المؤسسة لتطوير أساليب عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: فيما تتمثل هذه الأساليب ؟

- تخفيض التكاليف

- تحسب المنتج

- أخرى تذكر .....

23- حسب رأيك، الجودة مسئولية من ؟

- قسم الجودة

- مسئولية المسير فقط

- مسئولية جميع العمال في المؤسسة

**المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية:**

24- هل توجد بمؤسستكم بعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: نعم ماهي هذه المعوقات ؟

- داخلية

- خارجية

25- إذا كانت هذه المعوقات داخلية، فماهي؟

- غياب قيادة إدارية ناجحة

- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة

- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال

- أخرى .....

26- إذا كانت هذه المعوقات خارجية، فماهي؟

- عدم الالتزام بالموصفات العالمية للجودة

- وجود تشريعات وقوانين تخدم المؤسسات الأجنبية

- وجود المؤسسات متحالفة عالميا يصعب منافستها

- أخرى .....

- هل ترى أن المؤسسة تفر المارد الكافية لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ: لا لماذا؟ .....

28- هل تعمل الإرادة على نشر ثقافة في جميع المستويات التنظيمية؟

نعم  لا

في كلتا الإجابتين بـ: لا لماذا؟ .....

29- حسب رأيك، ماهي أهم المقترحات للحد من هذه المعوقات وتفعيل دور ادارة الجودة

الشاملة بالمؤسسة؟ .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 45 - قالمة -  
- قسم علم الاجتماع -  
- دليل المقابلة -

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية  
- دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" - قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم إجتماع تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذة  
- ورناني فوزية

إعداد الطلبة  
- عجابي منال

ملاحظة: البيانات الواردة سرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2016-2017

- دليل المقابلة -

1- هل يوجد بالمؤسسة قسم خاص بمراقبة الجودة؟

.....

2- هل العمال لديهم إهتمام بإدارة الجودة الشاملة؟

.....

3- هل يتم مراقبة وتقييم أداء العاملين؟

.....

4- هل يتم ترقية العمال بالمؤسسة؟

.....

5- هل يتم إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار؟

.....

6- هل تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو؟

.....

7- كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ودعم الميزة التنافسية بالمؤسسة؟

.....

8- هل توجد منتجات منافسة في السوق؟

.....

## ملخص الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة توضيح مساهمة تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية وللوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جانبي: جانب نظري وتطبيقي.

الجانب النظري: تطرقنا فيه إلى إطار الفكري والمفهومي للدراسة، ماهية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الإيزو 9000، الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

الجانب التطبيقي: تضمن إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاجية تتمثل في إنتاج المصبرات الغذائية، بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسياتها.

ولقد توصلت الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في تحقيق ميزتها التنافسية.

## Résumé:

cette étude vise à éclairer le management De la qualité totale dans le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique et la levée de sa compétitivité concurrentiel

pour atteindre cet objectif nous avons préparé ce travail sur deux aspects:

aspect théorique et aspect pratique.

aspect théorique le cadre intellectuel et théorique de l'étude de gérer les normes de la management qualité totale et sa relation avec ISO.

Aspect pratique nous avons pratiqué un stage d'étude pratique dans une société économique Algérienne qui est une société productrice des conserves alimentaires. afin de déterminer la participation de l'entreprise dans la commercialisation de ses produits et être ponctuelle de ses besoins et garder ses principes pour atteindre son compétitivité concurrentiel.