



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي احمد بن يحيى لونشريسي - تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية
- دراسة حالة مجمع الأغطية النسيجية "صوفاكت" تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. عادل رضوان

إعداد الطالبتين:

- أم الناس وريدة

- عبد الهادي نريمان

لجنة المناقشة

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: د. ضويفي حمزة

الأستاذ: د. عادل رضوان

الأستاذ: د. براضية حكيم

السنة الجامعية 2017/2016

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على اداء هذا الواجب
ووقفنا الى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان
الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل
وتذليل ما وجهناه من صعوبات
ونخص بالذكر الاستاذ والمشرف عادل رضوان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت
عوننا لنا في اتمام هذا البحث له من كل الشكر والامتنان .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ))

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ، ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الاخرة الا

بعفوك ولا تطيب الجنة الا برؤيتك

الله عظيم

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ... ونصح الامة الى نبي الرحمة ونور العالمين ...

سيدنا محمد عظيم

الى كل من كلله الله بالهيبة والوقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من اجمل اسمه بكل افتخار ... ارجو من الله ان

يمد في عمرك لثرى ثمار اقد حان قطافها بعد انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي العقد والى الابد

والدي العزيز

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني ... الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي

وحنانها بلسم جراحي الى اعلى الحباب

امي الحبيبة

الى من بين اكبر وعليهن اعتمد ... الى شموع متقدة تغير ظلمة حياتي الى من بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها الى

من عرفت معهن معنى الحياة اخواتي .

كلثوم ، نورية ، هجيرة ، خيرة ، لميس

الى من ارى التفاؤل بعينه ، والسعادة في ضحكته الى شعلة الذكاء والنور الى الوجه المفعم بالبراءة ولحبتك لانحوت ايامي

وتفت براعم الغوووو اخي الحبيب وزوجته وابنته بثينة

الى من اعانوني بالصلوات والدعوات ، جدي وجدتي .

الى اخ وزميل شكرا لك على ماجدت به بغية نجاحي ، فعسى يعود عليك ذلك بالاجر والثواب .

الى صديقاتي الغاليات ، حنان وفاطمة وامال وارجو لكن التوفيق في مشواركن الدراسي وكذا المستقبل .

الى رفيقتي في هذا العمل *وردة* والى كل عائلة عبد الهادي وبلويس من قريب وبعيد ولا انسى اساتذتي وكل من اشرف على

تعليمي منذ الصغر الى الان ارجو من المولى عزوجل ان يحمعي واياهم في جنتها الواسعة ... فليكن الى كل هؤلاء اهدي ثمرة

نريمان

عملي وجهدي.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لو لا فضل الله علينا اما بعد فالى من نزلت في حقهن الآيتين

الكريمتين في قوله تعالى

الى من ارضعتني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض .

الى والدي

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة سعادة الى من

حصد الاشواك عن دربي ليمهد طريق العلم الى القلب الكبير

الى والدي

الى شموع كان نروهم بنور القمر يوم كماله فكان بدر اخوتي

(كريمة ، فاطمة ، حبيبة ، هدى ، خديجة)

الى صغار العائلة :عباس ،رشا ،آية ،سهام،سيد احمد

الى كل اساتذتي في قسم ادارة الاعمال

والى كل صديقاتي في مشواري الدراسي ، منى ، نريمان، كنزة ،حورية ،نصيرة ،آمال ،حنان

والى كل عائلة ام الناس ...صغيرها و كبيرها

ولا انسى أساتذتي وأستاذاتي ولكل من اشرف على تعليمي منذ الصغر الى الان ، ارجو من المولى

عزوجل ان يجمعني واياهم في جنانه الواسعة أمين

وريدة

الملخص :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام من الأنظمة التي تعمل على تطوير الميزة التنافسية ، وتهدف إلى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك لان لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون أو المستهلك ، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق المستهلكين ، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه المنافسين وضمان استمرارها في الأسواق .

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة ،الجودة ،رضا العاملين ،الميزة التنافسية .

Résumé:

Il est un système complet de systèmes de gestion de la qualité qui fonctionnent sur le développement d'un avantage concurrentiel Il vise à activer une institution compétitive ,en effet , un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'institution sur le marché ainsi que pour aider à gagner la confiance du client ou consommateur, en plus d'accroître la compétitivité de l'entreprise grâce à l'excellence sur le marché et la capacité de satisfaire tous les goûts des consommateurs, Alors que le degré de concurrence sur le marché est l'un des facteurs qui déterminent la capacité de l'organisation à résister aux concurrents et d'assurer la continuité dans les marchés .

Les mots –clés :

Qualité–Gestion de la qualité total–travailleur plaire –avantage concurrentiel .

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
17	مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	1-1
31	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	2-1
41	مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة	1-2
42	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	2-2
43	استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها	3-2
45	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	4-2
49	النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية	5-2
53	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	6-2
59	فرص التمييز والاختلاف	7-2
84	مبيعات المؤسسة	1-3
85	عدد العمال في السنوات الثلاثة 2014-2015-2016	2-3

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	تطور مفهوم الجودة	1-1
08	أبعاد الجودة	2-1
12	مفهوم الجودة	3-1
16	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	4-1
52	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
68	الهيكل التنظيمي العام للمركب الأغذية النسيجية تكسالج	1-3
81	نموذج دراسة نظام الايزو والجودة	2-3
86	نموذج الميزة التنافسية	3-3

قائمة الاختصارات:

Organisation internationale de normalisation	المنظمة الدولية للمعايير iso
Organisation mondiale du commerce	المنظمة العالمية للتجارة OMC
Association française pour l'assurance de la qualité	المنظمة المانحة لشهادة الايزو AFAQ
Société fabrication couvertex tissemsilt	مجمع صناعة الاغطية النسيجية sofact
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة TQM
Société par action	شركة المساهمة SPA

المقدمة

المقدمة :

إن التحديات العالمية المعاصرة المتمثلة في عولمة الاقتصاد، انتصارتقنية المعلومات ،شبكة المعلومات INTERNET، منظمة المواصفات العالمية ISO،اتفاقية التجارة العالمية OMC التي تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في تصريف الأداء التشغيلي والسعي بمرونة أكثر كفاءة وفعالية،ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة الى إدارة الجودة الشاملةTQMوالتي أصبحت الآن و بفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وان الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير .

وقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر،لقد كانت الإدارة في الماضي،تعتقد بان نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وارخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من اجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

لقد تغير مفهوم الجودة حيث أصبح يمثل تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع و ارخص.

فجودة منتج ما تعني مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة وبهذا أصبحت الإدارة من اجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والعمل بها بشكل مرضي ويتوافق مع المتطلبات -قد تختلف حاجات الزبون مع الوقت مم يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة،وبما أن كل الأعمال تبدأ من الزبون، تدرك كافة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة،فالزبون الذي يشتري منتج ما لديه توقعات معينة ومحددة بعوامل عدة من حيث استخدام المقصود،الشكل والأداء وقد تؤثر جميعها على هذه التوقعات،فان كان المنتج يلي توقعات الزبون عند الاستخدام عندها سيصر الزبون ويقول أن المنتج ذو جودة عالية أو مقبولة،لذا تعتمد جودة المنتج على قدرته على أن يكون في المستوى توقعات الزبون.

وجودة المنتج هو عامل رئيسي في أي قرار شراء الذي تحب الجهة المشتري أن تعرف قبل وضع أي طلب شراء،ما إذا كان المورد قادرا على تامين منتج يتوافق مع كافة متطلباتها، وعادة يطلب المشتري عينات من الموردين المحتملين ويقوم بالتفتيش والفحص لتحديد فيما إذا كانت العينات تتناسب مع المواصفات وقد يعتمد المشترون الكبار إلى إرسال خبراء فنيين لتقييم أنظمة إدارة الجودة للموردين و للتأكد من أن هؤلاء سيكونون قادرين على توريد

منتجات ذات جودة متناسقة للحد من المشاكل الناتجة عن الطبيعة الشخصية والكلفة العالية التي يضطر المشترون لتحملها في حال أرادوا تقييم نظام الجودة لمورد ما وذلك لتحقيق أهداف الجودة.

كما تسعى المنظمات بشكل فاعل لان تبقى في الأسواق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن اجل تجنب ذلك، وان تحقق أهدافها المطلوبة، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي احتياطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم. إذ يمكننا القول بان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق والفحص الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

الإشكالية:

لقد أصبحت كلمة تنافس أو تنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، ولم تعد مقتصرة على المنظمات لكي تستمر وتنمو، أما فيما يتعلق بالأفراد وليحصلوا على فرص عمل، بل باتت الحاجة التي تهدف إلى أحداث نمو اقتصادي معقول وزيادة في مستويات معيشتهم، بالإضافة إلى إمكانية مشاركتهم في بناء مقررات التقدم العالمي، ولهذا فان المنظمات بدأت تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة وتحسينها كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات وأسواق، وتقنية عالية وأساليب جديدة تحقق للمنظمات ميزة تنافسية يمكن أن تواجه بها المنظمات الأخرى لتصبح الجودة العالية المتضمنة الابتكار و الإبداع في الأنشطة الأكثر أهمية في منظمات الأعمال المتقدمة، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعمل شركة صوفاكت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- هل تحاول شركة صوفاكت لاكتساب مزايا تنافسية؟

- ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير منتجات شركة صوفاكت للأغطية النسيجية، وفقا لإحتياجات

زبائنها؟

- فرضيات الدراسة:

- تعمل شركة صوفاكت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتقديم منتجات ذات جودة عالية .
- تحاول شركة صوفاكت اكتساب مزايا تنافسية وهذا يرجع إلى كفاءاتها للتميز ومساهمتها في إرضاء حاجات ورغبات زبائنها.
- تمكن شركة صوفاكت من معرفة إحتياجات زبائنها و تلبية طلباتهم و بالتالي تطوير منتجاتها وفق لهذه الإحتياجات.

أهداف الدراسة:

- إجمالاً يمكن النظر إلى هذه الدراسة باعتبارها محاولة إذ انه يتم فيها إيضاح جملة من الأهداف:
- 1 - الإجابة على الإشكالية المطروحة مع إتاحة الفرصة للتوسع في الموضوع وتحقيق فائدة على المستوى العلمي والبحثي.
- 2- تسليط الضوء الدور الهام الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية.
- 3- الوصول إلى بعض المقترحات، بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى التزامها بهذا المفهوم للاستفادة منه مستقبلاً.

أهمية الدراسة:

تمثل دراسة "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية" إجابة واضحة على أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجالين الصناعي والخدمي وذلك لارتباطها بجوانب هامة تؤثر على عملية تسويق المنتجات والخدمات لتدعيم إمكانية قدرة منظمات الأعمال على المنافسة في الأسواق. وكذلك الدعوة من خلال الدراسة إلى ضرورة تطبيق إدارة الأسلوب الإداري المتمثل في إدارة الجودة الشاملة من قبل مؤسسة صوفاكت الأغذية النسيجية، و التي تعاني من نقص في جودة منتجاتها، ما جعلها تواجه عدة صعوبات في السوق الداخلية و الخارجية ، كما تكمن أهمية الدراسة في التعريف بالميزة التنافسية و مصادر الحصول و طرق الاحتفاظ بها ، و مدى وعي المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بأهميتها و سعيهم إلى تحقيقها .

- مبررات اختيار الموضوع:

- إن من أهم المبررات التي جعلتنا نركز على اختيار هذا الموضوع :
- كانت من المواضيع المقترحة من طرف الأستاذ المشرف .
- القيمة العلمية والأهمية الكبيرة التي يحملها موضوع الدراسة في مجال إدارة الأعمال.

- مسابرة الوقت يتطلب ذلك حداثة موضوع الدراسة وتماشيه مع العصر، من خلال ظاهرة التجديد لتقديم منتجات جديدة في الأسواق.

- المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق المحلي، مما يستدعي أهمية تبني سياسات الميزة التنافسية من طرف المؤسسات.

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بمنظمات الأعمال المبنية على المعيار الحقيقي لقدرتها على الوصول إلى الجودة.

الفرصة للدارسين والباحثين للتعرف على هذه الفلسفة الإدارية الجديدة.

المنهج المتبع:

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات ورصد المعلومات حول تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والقيام بتحليلها تحليلًا دقيقًا والربط الحقيقي بين تلك الحقائق والبيانات للوصول إلى نتائج علمية مفيدة.

كما اعتمدنا على المنهج التجريبي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية "المؤسسة الوطنية للأنسجة صوفاكت بتيسمسيلت".

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في الدراسة الميدانية لشركة صوفاكت للأنسجة بتيسمسيلت.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة من سنة 2014 إلى 2016.

الحدود الموضوعية: تمثلت في التركيز على إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية لشركة صوفاكت.

صعوبات الدراسة:

تلقينا صعوبة في الدراسة الميدانية لعدم إعطائنا المعلومات الكافية التي تلم بموضوع دراستنا.

صعوبة خاصة تتعلق بشهادة الإيزو رغم أن الشركة عملت على الحصول عليها في التسعينات لكنها لم تعمل بها منذ ذلك الوقت .

تقسيمات الدراسة:

إرتأينا إلى تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول: الفصلين الأولين نظريين والفصل الثالث دراسة ميدانية

الفصل الأول: كان تحت عنوان "عموميات حول إدارة الجودة الشاملة" وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، جاء

المبحث الأول بعنوان مفهوم الجودة وأبعادها والمبحث الثاني تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى المنظمة العالمية للمواصفات ISO وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان "مدخل نظري للميزة التنافسية"، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية التنافسية أما المبحث الثاني كان بعنوان الميزة التنافسية أما المبحث الثالث والأخير فحمل عنوان محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

الفصل الثالث: هو خاص بالدراسة التطبيقية، إذ قمنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية في حالة المركب "صوفاكت" وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث مثلما هو الحال في الفصول النظرية.

الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بموضوع "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية"، سبق وأن طرح في بعض مذكرات الماجستير.

-دراسة الباحث خالد شريقي (2012 جامعة الجزائر) ،رسالة الماجستير ،كلية العلوم السياسية و الإعلام المقدمة تحت عنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى إدخال نظام إداري حديث في تسيير المنظمات الإعلامية ،التي تتميز منتجاتها بصعوبة قياس جودتها ،حيث إستخدم المناهج التالية :الوصفي ،التاريخي و التحليلي ،و قد إعتمد عليهم بغرض جمع المعلومات و تلخيص الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة ،و أتت بالنتائج المتمثلة في إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية،و ذلك كنظام إداري يعطي نتائج إيجابية للمنظمات .

— دراسة "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، من إعداد عمار بوشناق، جامعة الجزائر، سنة 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية من خلال إبراز أهم مصادرها لتحقيق تنافسية أعلى في المؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت إلى النتائج المتمثلة في كون الميزة التنافسية عنصر أساسي وجوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال.

ومن خلال الدراسات التي اعتمدنا عليها سابقا، تطرقنا إلى زيادة قيمة في دراستنا تهدف إلى تحديد أهم التساؤلات التي يمكن طرحها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وعرض أهم التغيرات التي طرأت على مفهوم الجودة

عبر الزمن، من خلال إبراز أهم مفاهيمها وخصائصها وعلاقتها بالمواصفات القياسية ISO، وكذا اعتمادها في تطوير الميزة التنافسية لشركة صوفاكت بتيسمبيلت.

الفصل الأول :

عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الجودة في العصر الحديث باعتباره مفتاحا لنجاح المنظمات واستمرارها ، يدفعنا الى البحث عن ماهية هذا المفهوم اذ تعتبر نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى الى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، فان تحقيقها لا يتأتى من فراغ او بطريقة الصدفة ، فالامر يحتاج الى الابداع والتنظيم ، والى فلسفة تنظيمية تدفع الى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات ورغبات الزبائن المتنامية والمتغيرة .

وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن

المبحث الأول : مفهوم الجودة وأبعادها .

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها

المبحث الثالث : المنظمة العالمية للمواصفات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول : مفهوم الجودة وأبعادها

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع ، حتى يمكن قياس الجودة لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة .

المطلب الأول : تعريف الجودة ومراحل تطورها.

الفرع الأول: تعريف الجودة.

الجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جاء ومصدره جودة ، بمعنى صار جيدا ، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل¹
 أما اصطلاحا فالجودة *qualité* من الكلمة اليونانية *qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قدما الدقة والإتقان². ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيدا أو الخدمة جيدة

ومن هنا يمكننا إبراز أهم التعريف التي أعطيت لمفهوم الجودة :

-عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : بأنها مجموعة الملامح والخصائص الكلية التي تكون قادرة على اشباع حاجات المستهلك المعلنة والضمنية³.

- تعرفها المنظمة الدولية للقياس ISO : عبارة عن الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها .

- كما عرف كل من المعهد الأمريكي للتقييس (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها :
 المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما ، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة⁴
 كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي :

¹ حوشين كمال ، هارون سميرة ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل استراتيجي لتكثيف مخرجات مع سوق العمل ، مذكرة الماجستير ، جامعة البويرة ، 2001 ، ص 05 .

² ، مرجع سابق، ص5.

³ مصطفى كمال ، السيد طایل ، معايير الجودة الشاملة ، الإدارة ، الإحصاء ، الاقتصاد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص42 .

⁴ مرجع سابق ، ص43.

- يقول جوران Juran أن الجودة هي : الملائمة للفرض أو الاستعمال¹.
- يعرفها crasby : الجودة هي المطابقة للموصفات ويقول أن الجودة هي مسؤولية المجتمع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم².
- عرفها فايجنهوم feigen-boum : الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلك³.
- كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات ، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة .
- تعريف meria cristion بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة⁴
- كما أعطى " ديمنج وليام ادوارد " إحصائي أمريكي ومن أشهر رواد الجودة في أمريكا حيث يعتبر الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا⁵.
- تعرف الجودة بعدة طرق وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة ، ومن ذلك
 - درجة أو مستوى من التميز .
 - المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات
- يقول deming الجودة هي دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات⁶
- الجودة مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة التي تعطي القدرة وعلى الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة .
- ومن كل التعاريف السابقة يمكن تعريف شامل للجودة على أنها مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع
- كلمة نسبية تعني أن هذه الخصائص والمميزات قابلة للتطور والتغيير حسب تغير واختلاف حاجات الزبون وتوقعاته .

¹ Juran dj . « gestion de la qualités » ANFOR ,1983.p 15 .

² Crosby jen philip « la qualité c'est gratuit » economica 1986 p16

³ حميد عبد النبي الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص15

⁴ Meria cristion « de qualité des produits du striels 'edounod .p3.

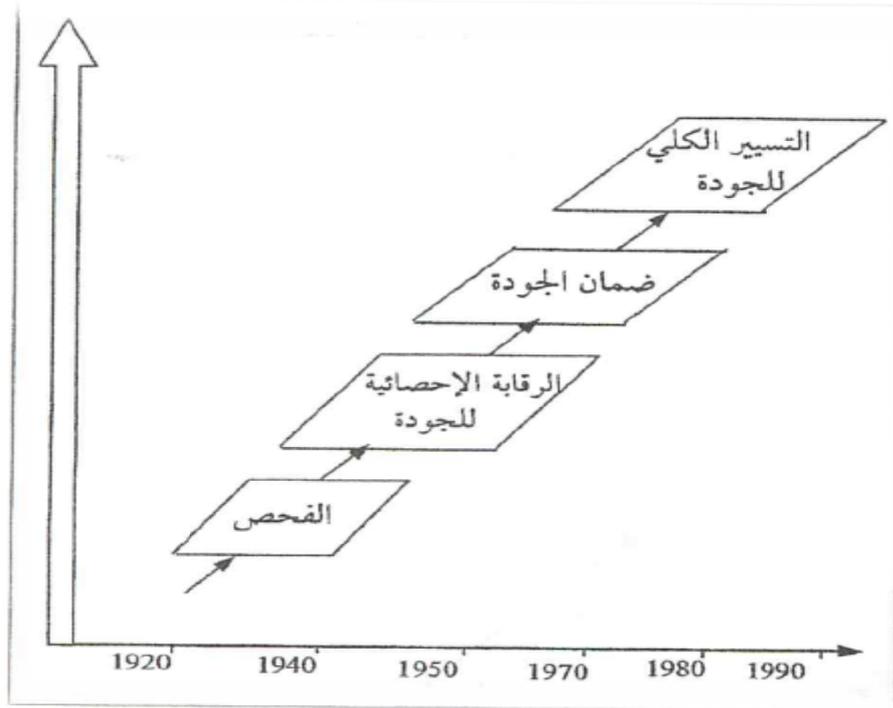
⁵ فريد كورتل ، أمال كحيلة ، الجودة وأنظمة الإيزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 14 .

⁶ Neville jean philip « la qualité en question ,revne francaise , de gestion mars avril mai , 1986 p33.

الفرع الثاني : مراحل تطور الجودة

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها ، إلا أنها لم تظهر وظيفة رسمية للإدارة في الآونة الأخيرة ، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق الخ ، وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل ، والشكل الموالي مأخوذة بتصرف يوضح تلك المراحل¹

الشكل رقم (1-1) : تطور مفهوم الجودة



المصدر : فريد كورتل ، آمال كحيلية ، الجودة وأنظمة الايزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 20.

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني :

1-2 - **مرحلة الفحص** : التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائد آنذاك ، وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه " فحص الجودة " ويقصد به عبارة عن فحص السلعة

¹ فريد كورتل ، آمال كحيلية ، الجودة وأنظمة الايزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 20.

للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة أو لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرتئيه المشروع .

2-2- مراقبة الجودة

يعد " ديمنج" من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائي -حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950م وعرضها في ملتقى دائم ثمانية أيام -يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية وذلك لغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم .

2-3- تأكيد الجودة :

وهي مجموعة من الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية من اجل توفير الثقة الكافية بان المنتج أو الخدمة يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة والتي تتعلق بالجودة .بمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز على عدم حدوث الأخطاء ، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال .قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة بالاعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل .

2-4- مرحلة التسيير الكلي للجودة :

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام 1980 نتيجة للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت .ولقد استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية والأوروبية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها لكون الجودة الشاملة لها مفهوم أوسع يشمل كل الوظائف والأفراد داخل المنظمة¹.

¹ فريد كورتل ، أمال كحيله ، الجودة وأنظمة الايزو ، مرجع سابق ، ص30-31.

المطلب الثاني : أهمية الجودة وأبعادها وأهدافها

الفرع الأول : أهمية الجودة

إن للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى القومي ، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة أو المنظمة ، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب¹.

1-1- سمعة الشركة :

تستمد الشركة شهرتها من مستوى الجودة لمنتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن الشركة .

1-2- المسؤولية القانونية للجودة :

لقد تزايد استمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم على قضايا شركات صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

1-3- المنافسة العالمية :

إن التغيرات السياسية الاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة فسوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة من منتجات الشركة أدى ذلك إلى تحقيق الضرر بأرباح الشركة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد .

1-4- حماية المستهلك :

تطبق الجودة في أنشطة الشركة بوضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة ، حيث انه عندما يكون مستوى الجودة منخفض يؤدي ذلك إلى أحجام المستهلك من شراء منتجات الشركة ، أي أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي عند شراؤه يقوم بالوظيفة التي يتوقعها منه المستهلك ، وفي غالب الأحيان يترتب على ذلك تحمل المستهلك ، لكلفة إضافية .

1-5- التكاليف والحصة السوقية :

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص30.

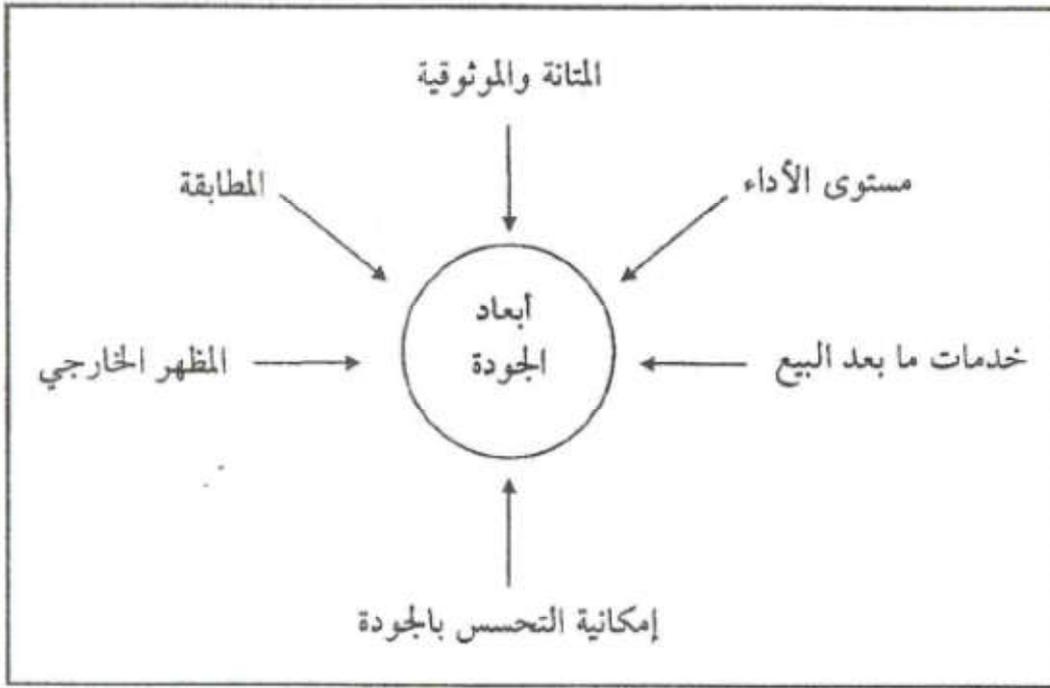
تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة .

1-6- إن تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى الإقلال من الأخطاء والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة كما يقود إلى كسب رضا المستفيدين وزيادة رضا العاملين .

الفرع الثاني : أبعاد الجودة

يمتلك المنتج أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات ، وعلى الرغم من اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر ، إلا انه يمكن القول بشكل عام بوجود ستة أبعاد للجودة يوضعها الشكل التالي مأخوذة بتصرف¹

الشكل رقم (1-2) : أبعاد الجودة .



المصدر : فريد كورتل ، أمال كحيلية ، الجودة وأنظمة الايزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 30

إلا أن الباحثين في هذا المجال يلاحظون تواجد اختلاف واضح بين أبعاد جودة السلعة أبعاد جودة الخدمة وفيما يلي بيان لهذا الاختلاف .

¹ فريد كورتل ، أمال كحيلية، الجودة وأنظمة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1- أبعاد جودة السلعة :

أ- الأداء **performance** : أي كيفية تحقيق المنتج الجيد بما يتوقعه المستهلك مثل سرعة الطابعة بالليزر في الحاسوب .

ب- الهبة المظهر : السمات المميزة للمنتج وهي السمات الخاصة التي تعجب المستهلكين في السلعة مثل : قوة مقعد السيارة .

ج - الاعتمادية **reliability** : وهي قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة ، أو بأسلوب آخر احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفته أو تعرضه للإعطاء ، أو حاجته للإصلاح .

د-درجة المطابقة **conformance** : ويقصد بها درجة مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها مسبقا بموجب العقد أو من قبل المستهلك .

هـ-المتانة **durability** : وهي الاستفادة الشاملة أو الدائمة من السلع ، أو بمعنى آخر هي طول الفترة أو حجم الاستعمال الذي تؤديه السلعة قبل أن تحتاج لإصلاح أو استبدال .

و-سهولة الصيانة أو الإصلاح **serviceability** :

ز-الجمالية والمظهر : هي مجموعة الخصائص التي تؤثر على حواس الإنسان مثل : الشكل والإحساس والذوق والرونق .

ح-الجودة المدركة أو إدراك المستهلك للجودة : تتوقف على ما يلاقيه العميل من خدمة قبل العقد وبعد البيع

ط- امتلاك المعرفة والمهارات : ويقصد بها امتلاك المعرفة اللازمة للإمداد بالسلع المطلوبة .

ي-الأمن : ويقصد به خلو السلعة من الخطر والمخاطر والمخاطر او الشك .

2-أبعاد جودة الخدمة : تتمثل أهم أبعاد جودة الخدمة في الآتي¹ :

أ- الوقت : وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة .

ب- دقة التسليم : ويعني هنا التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك .

ح- التمام : أي إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل .

د- التعامل (الجودة الإنسانية) : ترحيب العاملين بكل الزبائن أو المستهلكين بشكل متميز

هـ- التناسق : تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن أو المستهلكين دون تمييز .

و- سهولة المنال : سهولة الحصول على الخدمة .

¹ مصطفى كمال السيد طایل ، معايير الجودة الشاملة الإدارة ، الإحصاء ، الاقتصاد، مرجع سبق ذكره ، ص 49-50.

ز-الدقة : انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة أو من أول مرة .

ح- الاستجابة : ويقصد بها التفاعل السريع مع الزبون أو المستهلك أي حل المشكلات غير المتوقعة من قبل العاملين .

ط- الكفاءة : ويقصد بها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة للإمداد بالخدمة المطلوبة .

ي - الأمن : ويقصد به التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك .

الفرع الثالث : أهداف الجودة

بداية حاول الكثير الباحثين على الأهداف المرجوة تحقيقها من الاهتمام بموضوع الجودة من اجل الوصول إلى رؤية واضحة لدى جميع العاملين بالشركة أو المنظمة .

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹ :

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة والأخذ به واجب ديني ووطني ، وانه من سمات العصر الذي نعيشه ، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبه .

2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت .

3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي آخر مرة .

4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين .

4-الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام وهي : المدخلات العمليات ، المخرجات .

6- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين ، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي .

7- الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية والمعروفة

¹ أحمد يوسف دودين ، إدارة الجودة الشاملة (TOM) ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012 ، الطبعة الأولى ، ص30.

واقترح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلافي السلبيات .

المطلب الثالث : الجودة من وجهة نظر المستهلك والمؤسسة

الفرع الأول :الجودة من وجهة نظر المستهلك :

أصبحت الجودة عاملا في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة ، لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها ولهذا فانه يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار كيف يعرف المستهلك الجودة .

المستهلك قد يكون مصنع يشتري المواد الخام أو القطع ، وقد صاحب مخزن ، تاجر تجزئة يشتري السلع ثم يبيعها وقد يكون شخص يشتري السلع أو الخدمات وبيعها عبر الانترنت .فالمستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج ، ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجات المستهلك وما يرغب بأن ينفق ليحصل عليه .لان المستهلك لديه العديد من الاحتياجات فله توقعات عديدة للجودة ، ومن ثم تؤدي بنا هذه النتيجة إلى تعريف الجودة والبحث في مدى ملائمة السلعة أو الخدمة للأغراض التي وضعت لأجلها أو مدى ملائمتها للاستخدام .ولهذا عند تصميم السلعة أو الخدمة فانه يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى تطابقها مع مختلف احتياجات المستهلكين مثلا : شاحنات مرسيدس وفورد تعتبر ملائمة للاستخدام حيث أنها تقدم لمشتريها خدمة لنقل وتحقق فيها معايير الجودة¹.

الفرع الثاني:الجودة من وجهة نظر المؤسسة :

تعرفنا مسبقا على أهمية تطوير المنتج لخصائص الجودة التي يرغب بها المستهلك مثل مدى ملائمة المنتج للاستعمال وبالتالي فان تصميم المنتج أو الخدمة ومواصفات التصميم يجب أن تحقق الجودة المطلوبة .فمجرد تحديد تصميم المنتج يجب التأكد من أن المنتج قد أنتج وفقا للتصميم المعد مسبقا ، ومن الأمثلة على تطابق الجودة مع الموصفات المحددة مسبقا ، إذا لم تكن غرف الفندق نظيفة عندما يحجز الزائر فان الفندق حينها لا يعمل وفقا للموصفات التي أعدت مسبقا لاستقبال الزبائن ومن هنا فان المنتجات جيدة الجودة من وجهة نظر

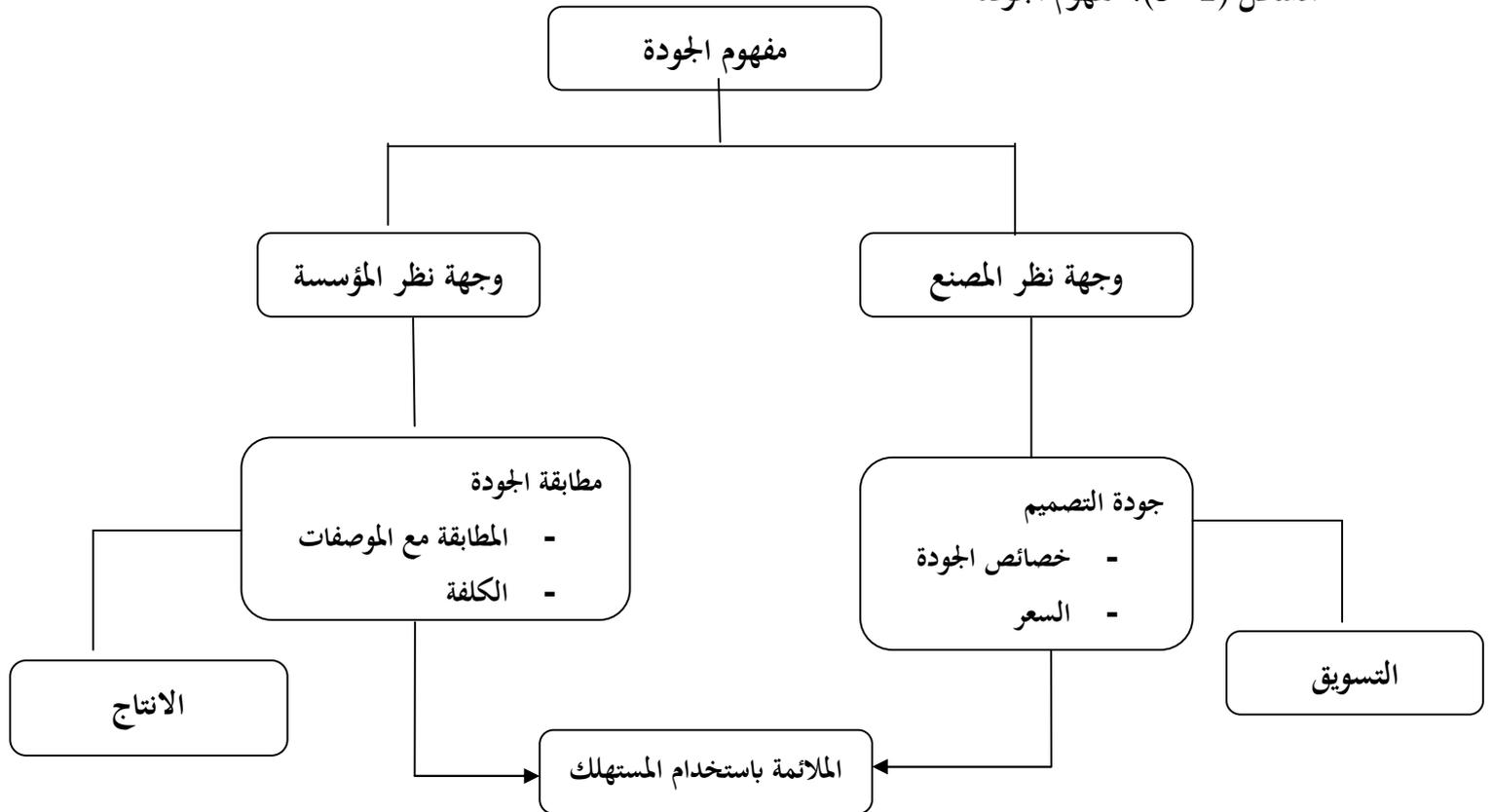
¹ محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل صويص ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات ،إثراء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، ط1 ، 2008 ، الأردن ، ص16-19.

المصنع تقضي بضرورة تطابق الموصفات مع المصممة مسبقا ، في حين أن المنتجات رديئة الجودة لا تعمل جيدا لأنها لا تتطابق مع الموصفات ويعتمد تحقيق التطابق في هذا المقام على عدد من العوامل تتضمن ما يلي .

- تصميم عملية الإنتاج .
- مستوى أداء الآلة .
- المواد المستخدمة .
- التكنولوجيا والمعدات المتاحة .
- تدريب الموظفين والإشراف عليهم .
- درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة .

ويعتبر طاقم المهندسين عنصرا أساسيا في تحقيق مطابقة الجودة بالموصفات ، فإذا كان الاعتبار المهم من وجهة المستهلك بالنسبة لجودة المنتج هو سعر المنتج أو الخدمة فإن الاعتبار من وجهة نظر المصنع هو تحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة ، حيث تعتبر كلفة المنتج مواصفة مهمة تصميم المنتج .

الشكل (1-3): مفهوم الجودة



المصدر : العال مجد عبد النعمي ، راتب جليل صويص ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات إثراء ، للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، ط 1 ، 2008.

، الأردن ، ص 20.

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها .

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن .

المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها .

الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة .

على الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها ومن ابرز هذه التعريف .

-لقد عرف معهد المقاييس البريطاني : إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹ .

-عرف معهد الجودة الفيدرالي : إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تطبيقي يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة² .

- عرفها N.chorm : بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات .

- عرفها bounds1994.p4 : بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات³ .

- كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام للإدارة في المنظمة التي تطبق الأدوات والتكنولوجيا والإجراءات القياسية للوقاية وتحسين العمليات والمنتجات وإيجاد ثقافة تنظيمية وأخلاقيات العمل من اجل التميز⁴ .

إدارة الجودة الشاملة هي شكل من أشكال التغيير التدريجي للمنظمة يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد ويصبوا إلى التفوق على الأمد البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا .

تعرفها منظمة الايزو بأنها : مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع¹ .

¹ محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط4 ، 2009 ، ص22.

² حميد عبد النبي الطائي ، رضا صاحب العلي ، سنان كاظم الموسوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الورق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص15.

³ محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 195.

⁴ نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص44

هناك تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة يقول بأنها عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بالحصول على الأفراد الماهرة واستخدام فرق العمل بتدريبهم ودمج المعلومات المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة في التوجه لإدارة الجودة الشاملة².

ويعرفها "ديمنج" deming : بأنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل ، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا أو مستقبلا³.

يعرفها جوران juran : بأنها مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف وتحديد الزبائن واحتياجاتهم وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة ، وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم⁴.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات .

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل ، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها ، وتقديم الخدمات وبالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن له وللعاملين فيها في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة⁵.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات :

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة والإجراء التحسينات المستمرة .

¹ العلي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، دار الراجحة للنشر والتوزيع 2010 ، ط1 ، ص 64 .

² أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص44.

³ أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة (TOM) ، الأساس النظرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى ، ص 29.

⁴ Joseph.juran ,qualité planning and analysis ,3rded ,mcgraw -hill.incn.y1993.p.p 3-5.

⁵ خثيم محمد العيد " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة " ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز ،مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2009 ، ص08.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة كتعريف شامل على أنها أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والمشاكل والعمل على انجاز العمل بشكل صحيح في المرة الأولى والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المنظمة .

الفرع الثاني : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة .

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة الشاملة وتطويره ، ففي عام 1931 بدأ ادوارد يمنغ بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين ، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية في اليابان .

أما Joseph Juran : فقد نشر أو كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951 حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة في السبعينات في القرن العشرين .
وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل أساسية .

1- مرحلة الفحص inspection : تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج بالمواصفات الفنية الموضوعية ، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل ، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها أن تلتف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار اقل .

2- مرحلة ضبط الجودة quality control : إن ضبط الجودة استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي ضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق مع المواصفات .

3- مرحلة تأكيد الجودة quality assurance : تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية ، فإيجاد حل للمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً القضاء على أسبابها منذ البداية .

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة **total quality mongement** : يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في

الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين¹.

هناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة والتقليدية وإدارة الجودة الشاملة ونوجز أهمها في الجدول التالي :

الشكل رقم (1-4) : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر : محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2009 ، ص27

الجدول رقم (1-1) : مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج والعمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات

¹ محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2009 ، ص24.

7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على جني الأرباح
9- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العميل الخارجي	10- العميل الخارجي والداخلي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل

المصدر : محفوظ أحمد جودة ، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات "، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 24 .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.

الفرع الأول : أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن تلمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في جودة المنظمة وليس فقط جودة المنتج .

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية¹:

- إنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية
- كونها تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بل واستبقائها .
- تحسين كثيرا من جودة المنتج أو الخدمة النهائية
- تؤدي إلى تخفيض حجم الموارد المبذورة .
- في ظل الظروف التنافسية التي تواجه مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق .
- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل .
- تحدث طفرة إنتاجية ، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة .
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية iso14000 و iso9000 .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل .

¹ لعلى بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 95-96 .

- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتجاتها وأهدافها .
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وتوفير المعلومات المرتدة لهم ، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل .
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام المنظمة -تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين .

الفرع الثاني : أهداف إدارة الجودة الشاملة .

-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الأهداف وهي¹:

- 1- **خفض التكاليف** : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة ، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
- 2- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل** : كالإجراءات التي وصفت من قبل المؤسسة لإنجاز السلع والخدمات قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها .
- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب الزبائن ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة مثل : زيادة شكاوي الزبائن .
- 3-متابعة تطوير أدوات قياس العمليات
- 4-تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات
- 5-إيجاد ثقافة تركيز بقوة على الزبائن .
- 6-تحسين نوعية المخرجات .
- 7-زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع روح العمل الجماعي .
- 8-زيادة كفاءة فرق تحسين الجودة .
- 9-الجودة المفتاح الأساسي لتحسين المكانة السوقية .

الفرع الثالث : خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي :

- 1-أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة .
- 2-أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها .

¹ عبد الكريم حافظ ، الإدارة الفندقية والسياحية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 261 .

- 3- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه .
- 4- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك .
- 5- بأنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعدهما يتوقعه الزبون .
- 6- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من اجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة .
- 7- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الإرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة .
- 8- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات .
- 9- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز
- 10- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة .
- 11- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها .

المطلب الثالث : مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك خصائص وسمات تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة وتسمى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي¹:

¹ مهدي السمرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جديد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص23-24 .

1- التركيز على رضا العميل أو الزبون : من المعروف لدى أي منظمة تقوم بتزويد عملاء السوق بالمنتجات والخدمات مقابل الحصول على الدخل ، وعليه يجب التحرك بالجودة الشاملة نحو العملاء الذين تجاهلتهم المنظمة في الماضي ، وهذا يشمل العميل خارج المنظمة .

يتطلب هذا المبدأ الاهتمام بالعميل وتنفيذ طلباته وانجاز الأعمال في الوقت المحدد بالإضافة إلى معرفة مدى رضا العاملين على المنتج أو الخدمة ومحاولة التعرف على احتياجاتهم المستقبلية ، كما يمكن قياس رضا العاملين عن طريق أدوات الاستطلاع الرسمي للعملاء والشكاوي غير الرسمية منهم والتفاعل مع العملاء .

2- دعم الإدارة العليا العملية الجودة الشاملة : إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بدور الجودة الشاملة بصفة دائمة من الناحية الفلسفية والناحية العلمية ويظهر هذا من خلال أهداف ولوائح وأولويات وسلوكيات هذه الإدارة بما يضمن في النهاية تحقيق الأرباح والقدرة التنافسية في الأسواق ، كما يمكن للإدارة العليا أن تحدد هذا الالتزام بدورها في إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة التالي :

- وضوح فلسفة المنظمة وأهدافها المرتبطة بالجودة للسلع والخدمات المقدمة للعملاء
- بيان القضايا المتعلقة بالجودة مع متابعة أي تقدم وأي مبادرة لحل هذه القضايا .
- إيجاد التواصل بين القوة الإشرافية والقوة العاملة ، وكذلك التواصل على المستوى التنظيمي وبين المستوى التنظيمي والعملاء .
- تقليل عدد المستويات الإدارية .

- يعتبر دور المنظمة بأسلوب التقليدي إلى أسلوب إداري عصري يعتمد على التدريب والتوجيه .

3- مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين المستمر : أي أن الأفراد العاملين هم المنفذون والقائمون بمباشرة العمل هم أول من له القدرة على تقديم المقترحات بغرض التحسين والتطوير ويتم ذلك من خلال إتباع المنظمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة والتركيز على إدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي¹ :

- الاختبار والتعيين : يجب الاهتمام بعملية الاختيار وتعيين العاملين الجدد المقرر دمجهم في المنظمة وذلك من خلال أفضل المتقدمين للعمل والمنتظر منهم تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تشجيعهم بثقافة المنظمة القائمة .
- عملية الدمج الاجتماعي : يقصد بها إدخال العاملين في نسيج المنظمة عن طريق عملية التعليم والتدريب .
- مشاركة العاملين : إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تعظيم دور مشاركة العاملين من منطلق أنهم أعظم مصدر الأفكار الخاصة بتعظيم الجودة والحصول على رضا العملاء .

¹ مصطفى كمال السيد طابيل ، معايير الجودة الشاملة ، الإحصاء ، الإدارة ، الاقتصاد ، مرجع سابق ، ص 82 .

- التعامل الايجابي بين العاملين داخل المنظمة : يؤدي التواصل المستمر بين العاملين داخل المنظمة إلى زيادة الوعي والفهم لدور الجودة وخدمة العملاء .

- تفويض الصلاحية للعاملين في اتخاذ القرارات : تؤدي سياسة تفويض الصلاحية للعاملين إلى إحساسهم بالأهمية ، فضلا عن تحقيق الاستفادة من إمكاناتهم الفعلية وذلك من خلال تحقيق هدفين أولهما : زيادة إمكانية تصميم خطة عمل أفضل و ثانيهما تحسين كفاءة صنع القرارات عن طريق مشاركة العقول المفكرة .

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق : تعد هذه الوسيلة من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ، إذ يتطلب تطبيقها الاعتماد على تقنيات موارد تهيئة السبل اللازمة لتمكين العاملين من إظهار ما يمتلكونه من معلومات .

4- فرق العمل حشد خبرات القوى العمل الجماعي : كل هذه المبادئ المذكورة حول البعد الجماعي في إدارة الجودة الشاملة والتي تختلف عن المناخ الإداري التقليدي والذي يتضمن القوى العاملة ، وهناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها فرق العمل الناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة و تحسينها والتي يتلخص معظمها في الآتي :

- القيادة العادلة والقوية
- وضع وتحديد الأهداف بدقة وبمشاركة جميع العاملين
- التعاون والاحترام المتبادل وروح الفريق شعار الجميع أي تواجد للتعالي .
- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على التفاعل معا لتكوين فريق عمل جيد
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤدي من عمل في الفريق من اجل أن يتقنوا أكثر من مهارة .

5-التدريب والتطور المستمر :

يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانات العاملين كل حسب وظيفته من اجل الوضع الأمثل ، ومن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر

6-التغذية العكسية وإرجاع الأثر : إن توافر نظام المعلومات والتغذية العكسية لإرجاع الأثر بعد من الدعائم الهامة والأساسية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة إذ يعد ذلك من أهم العوامل الصادقة لتحقيق نجاح المنظمة ،

بحيث أن استمرارية عملية التحسين للجودة ترتبط بشكل واضح بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة وتتمثل أساليب التغذية في الآتي :

- اللقاءات المباشرة مع العملاء والتعرف على معايير الجودة من وجهة نظرهم .
- استخدام الدراسات الميدانية والاستطلاعية والاستقصاءات للوقوف على مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة .
- قيام المدربين بعمليات الاتصال المباشر مع العملاء .
- ضرورة التعرف على المنظمات أو الشركات والمنافسة في السوقين المحلي والخارجي .
- جعل التغذية العكسية مستمرة بأسلوب تصبح فيه جزء لا ينفصل عن النشاط اليومي وعدم اقتصرها على مناسبات معينة .

الفرع الثاني : عناصر إدارة الجودة الشاملة .

قد تناول العديد من الباحثين والكتاب والمهتمين بعناصر إدارة الجودة الشاملة ففي دراستنا هذه سوف نركز على أهم العناصر الأساسية وهي بما يأتي (الطائي العبادي : 2005، 330) :

- ✓ التزام الإدارة العليا : يقصد بها اقتناع الإدارة العليا والعاملين بما سوف تقدمه عملية تطبيق الدعم الموجه للمنظمة الإدارية ويعظم فرص نجاحها ، ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها ، وبما يضمن زيادة الإنتاجية واستمرارية تحسين نوعيتها¹ .
- ✓ التركيز على الزبون : يختلف مفهوم الزبون بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق ، حيث يعتبر مدخل الجودة الشاملة الجمهوري الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة زبونا أيضا يجب تلبية حاجاته ورغباته بالجودة نفسها التي تلبية بها حاجات ورغبات الزبون الخارجي وفق هذا المنظور ، يمكن القول أن كل من يتلقى خدمة أو تؤدي له مهمة فهو زبونا ، وكل من يؤدي خدمة فهو مورد .
- ✓ مشاركة الأفراد : ويقصد بها مشاركة الأفراد في إيجاد حلول إيجابية مناسبة وزيادة ولائهم للشركة ، وهذا يؤدي إلى تقديم سلعة ذات جودة عالية وتخفيض التكلفة .
- ✓ التحسين المستمر : ويقصد به حسب منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة والأفراد والمنظمة .

¹ محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

- ✓ التركيز على العملية : بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فان مستوى جودة المنتج النهائي ما هو إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات حيث هذا المنتج ، ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات وكل حلقة سوف يؤثر بالسلب أو بالايجاب على ما تقدمه المنظمة من منتجات ، وعلى هذا ينبغي أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة .
- ✓ التخطيط الاستراتيجي : ويقصد به رؤية مستقبلية واضحة محددة ووضع أهداف بعيدة الأمد تسعى إدارة الشركة لتحقيقها بنجاح .

المطلب الرابع : العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

إن المنظمات المتميزة لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا جديدا في الإدارة أو أنه علاج سريع للمشكلات التي تواجهها المنظمة على العكس من ذلك فإنهم ينظرون إلى الجودة الشاملة على أنها طريقة جديدة لأداء العمل ، ويمكن توضيح بعض الجوانب الرئيسية في هذا الخصوص ونورد أدناه بعض الأخطاء التي تقوم بها المنظمات لدى تبنيهم إدارة الجودة الشاملة إذ أن المنظمات المتميزة تحاول جاهدة أن تتفادى الأخطاء التالية¹ :

1- تفويض الإدارة العليا والقيادة الضعيفة :

تحاول بعض المنظمات أن تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق تفويض مسؤوليتها الخبراء يتم تعيينهم من الخارج بدلا من جعل جميع المواطنين يشاركون في هذه المسألة .

2-تشكيل الفرق :

يجب أن يتم تشكيل الفرق أن يتم بناؤها بشكل صحيح عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يديرون موظفيهم .ويجب أن يتوافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المنظمة .

3-عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المنظمة المختلفة :

تعمل بعض المنظمات على تطوير خطط الإدارة والجودة دون أن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى المختلفة ،كالعمليات ، الموازنات ، التسويق .

4-التفكير في الجودة ضمن منهاج ضيق ومحدد :

¹خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ ،ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2009،ص40-41.

بعض المنظمات تتبع تعليمات deming , juran , crosby بطريقة دقيقة دون أي تغيير أو تعديل عليها ولكن مما يجدر أن تلفت النظر إليه إن تعليمات هؤلاء الخبراء ما هو إلا خطوط عامة يجب أن يتم تطبيقها بشكل يلاءم حاجات المنظمات وكل حسب وضعه.

5-الارتباك واللبس في الفروقات بين التعليم والوعي والإلهام وبناء المهارات :

يقول clenner أنك تستطيع أن ترسل الأشخاص إلى دورات تدريبية وتعلمهم وتعلمهم أنماط إدارية مختلفة وتريهم مختلف أنواع التحليلات والجداول ولكن هذا لا يعني أنك قد بنيت أية مهارة لديهم ، يجب أن يكون هنالك وقت لكي تعلمهم وتعلمهم وتزيد من وعيهم وفي المقابل يجب أن يكون هناك وقت آخر لكي تعلمهم مهارات علمية يستطيعون استخدامها ويفعلون فيها شيئا مختلفا عما كانوا يفعلونه في الماضي القريب .

المبحث الثالث : المنظمة العالمية للمواصفات ومدى ارتباطها بإدارة الجودة الشاملة .

انشأت المنظمة الدولية للمعايير iso في عام 1946 في بون بسويسرا ، وكانت مهمتها الأساسية هي تطوير معايير دولية لتسهيل عملية التبادل المنتجات والخدمات على المستوى العالمي ، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف هذه المنظمة وأسباب السعي للحصول على iso والعلاقة بينهما وبين إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات وأهميتها .

أصبح الحصول على شهادة المطابقة الدولية للمواصفات من متطلبات السوق العالمية اليوم ، إذ أن الشهادة لم تعد مقاييس اختباريه ، ولكنها أصبحت جزءا هاما لدخول الأسواق والاستمرار فيها .

الفرع الأول : التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات الايزو ISO:

في عام 1947 لمعاهد الوطنية للمقاييس أسست في جنيف هذه الفدرالية المنظمة العالمية للمواصفات واصطلح عليها مصطلح ISO تضم حاليا أكثر من 100 دولة ، تحدد مختلف المعايير والمقاييس التي يستند إليها تقييم المنتجات والعمليات ، وقد عرفت هذه المنظمة بما يلي :

المنظمة العالمية للمواصفات تهتم في الأساس بتدعيم وتطوير المعايير والعمليات المرتبطة في العالم ، بحيث يرى ذلك التسهيل بين البلدان والمبادلات التجارية وعرض الخدمات وتطوير التعاون في المجالات الفكرية ، العلمية ، التقنية ، الاقتصادية¹.

توجد عدة مقاييس تندرج ضمنها شهادة iso منها : iso9000 ، iso14000 ، والتي سنذكر معظمها :

Iso 9000 : مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختبار وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

¹ علي السلمي ، الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص81.

Iso9001 : نموذج للتصميم ، التطوير ، الإنتاج ، التركيب والخدمات .

Iso9002 : نموذج للإنتاج ، التركيب والخدمات

Iso9003 : نموذج للفحص النهائي والاختبار .

Iso9004 : إرشادات عامة للنظام الجودة .

Iso90011 : معيار متكامل للمعايير السابقة ، يقدم شروط المرشد للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة

Iso1005 : خطوط مرشدة موجهة لمخططات الجودة أي خصائص لإعداد خطط الجودة بالمؤسسة

Iso8402 : يتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

Iso14000 : نظام إدارة البيئة .

Iso14001 : يزود المؤسسة شروحات وتعليمات حول متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

Iso14004 : هو مكمل iso14001 وهو دليل للمؤسسة حول كيفية إنشاء واستعمال معايير iso14000

Iso14011 : إرشادات حول التدقيق البيئي ومعايير اختبار تركيبة فريق التدقيق .

Iso14012 : إرشادات حول المؤهلات المعيارية للمدققين .

Iso14013 : إدارة برنامج التدقيق البيئي .

Iso14014 : العمليات الأساسية للمراجعة .

Iso14015 : إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمؤسسات .

وهناك العديد من المعايير التي يتسع المجال لذكرها :

-iso18000 : تهم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من اجل ضمان سلامة العاملين

- خلال iso : تهم بالمنتجات والعمليات التي تتماشى وقواعد الشريعة الإسلامية كما تقدم شهادة ISO للمؤسسة

في المجالات التالية :

- إنتاج الحاسب الآلي ولواحقه .
- إنتاج برامج الحاسب
- إنتاج المواد المصنعة .
- إنتاج الخدمات المختلفة .

2-التعريف بالمنظمة المانحة لشهادة iso (AFAQ)

الجمعية الفرنسية لتأمين الجودة ، أول منظمة لتقديم الشهادات تأسست بفرنسا سنة 1989 من طرف الإدارة الجامعية لممثلي الفدراليات المهنية كبراء الأمرين بالسحب / تنظيمات الخبرة التقنية مجموعة AFAQ هي الفاعل الرئيسي لشهادات المؤسسات منذ تأسيسها ، ركزت أهدافها على البحث والتطوير وقدمت مجموعة تقارب الثلاثون لعناصر الشهادات لمختلف الميادين والتي منها : نظام التسيير الخدمات والمنتجات والأفراد¹ .

تتم مجموعة AFAQ بالمنتج نوعيته وجودته ، كذلك لنظام تسيير الجودة الشاملة والأفراد العاملين بها وأدائهم ، منحت مجموعة AFAQ شهادات لأزيد من 25 بلد في العالم ، كما توجد كذلك عدة منظمات متخصصة في منح شهادات خاصة بالجودة والتي منها

- ✓ جائزة مالكوم بالدريدج 1987 للجودة القومية .
- ✓ جائزة شينجو 1988 للتمييز التصنيفي .
- ✓ شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة المخزون الإنتاج .
- ✓ شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة .

كما تعرف المنظمة العالمية للمواصفات ISO شهادة مقدمة من منظمة مقاييس العالمية لتؤشر مدى التطابق مع المحددات الموضوعية للمقاييس النوعية² .

الفرع الثاني : أهمية المنظمة العالمية للمواصفات ISO .

لقد أصبح التسجيل في ISO من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها ، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الايزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين ويمكن إيجاز أهمها³ :

- 1- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها .
- 2 -زيادة إنتاجية العامل نتيجة المنهج النظامي للعمليات .
- 3-تحديد النقص أو العجز أو الأخطاء أو النشاطات غير المجدية ، بما سيساعد في التحسين المستمر وتخفيض التكاليف والتشغيلية .
- 4-تقليل التباين في جودة الخدمات والسلع وتحسينها باستمرار .
- 5-توفير ميزة تنافسية قوية
- 6-تؤدي إلى زبائن أكثر رضا ، وتسهيل جذب زبائن جدد

¹ موقع انترنت WWW.SOPHIACOM.FR/PWOG-P3-FA-HTML بتاريخ 2006/02/09 .

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 1، 2008 ، ص 45.

³ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص244، 245.

- 7-تحسين سمعة الشركة وزيادة الثقة بمنتجاتها .
- 8-توفر تقييما وتصنيفا أفضل للموردين بسبب وجود معايير تقييم واضحة ومحددة مما يوفر تكاليف فحص المدخلات .
- 9- تلبية طلب السوق أو ضغوطاته .
- 10- التنظيم والتشغيل الداخلي للمنظمة طبقا لآخر المواصفات .
- 11- تقدم أسلوبا جديد الإدارة والمنظمات وتحسين وضعها التنافسي
- 12- تساعد على تحديد المسؤوليات والقواعد التشغيلية على المستوى الإنتاجي وتقلل العشوائية في العمل.
- 13- تحسين العلاقة بين مختلف الإدارات ، عن طريق إزالة الغموض في الواجبات والمسؤوليات المشتركة ،بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى ، لان جميع العلاقات محددة وموثقة بوضوح .
- 14- إن الانتشار الواسع للمقاييس الدولية سيساعد في حماية نفسها من المنافسة حيث ستشكل ISO9000 حاجز أمام دخول الشركات الجديدة إلى السوق اعتمادا على السعر الرخيص .

المطلب الثاني : أهداف ومزايا تطبيق iso

يهيئ نظام الايزو مزايا جوهرية متعددة يمكن إجمالها فيما يلي :

1-1-أداء منسجم على مستوى المؤسسة :

حيث يؤدي تصميم وتنفيذ نظام إدارة الجودة إلى استخدام طرق عمل منسجمة ومراقبة فاعلة للجودة على مستوى المؤسسة .

1-2-علاقات أوثق بين الموردين والعملاء : يهيئ نظام الإدارة الجودة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين الموردين والعملاء¹.

1-3- ثقة أقوى لدى العميل : يحتاج العملاء بان يثقوا بقدرات المؤسسة على الارتقاء لمستوى التزاماتها بالجودة وتزايد درجة هذه الثقة عندما تكون المؤسسة مسجلة باعتبارها حاصلة على شهادة iso9000

1-4- أداء أفضل في عملية صنع القرار : يعد نظام الجودة نظاما للمعلومات فالمراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها تعد مقومات iso 9000 تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة .

¹ مأمون الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، مرجع سبق ذكره ،ص144-245 .

1-5- اعتماد اقل على الأفراد : إن ما تتطلبه مواصفة ISO من التطوير الإجرائي والتوثيق وحفظ السجلات والتدريب ، يؤكد أن الأساليب والمهارات اللازمة للجودة ستمارس حتى وإن اختلفت شخصيات العاملين .

1-6- تحسين المستمر : ترسي الإجراءات التصحيحية ومواصفات ISO 9000 إتجاهها لمنع حدوث الأخطاء بدلا من الاتجاه لاكتشافها بعد حدوثها ، ولا شك أن يساهم في تحسين مستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل .

1-7- زيادة القيمة المضافة : يؤدي نظام إدارة الجودة الذي يمنع الأخطاء ويتعقبها أن حدثت من خل مراقبة محكمة إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات .

1-8- وجود أقوى وأوسع بالأسواق : من المتوقع أن تزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المؤسسات التي تنفق نظمها الإدارية مع ISO 9000 حيث أن حصول الشركة على شهادة ISO وتفتح أمامها أسواقها كانت قبل ذلك .

1-9- ميزة تنافسية مؤثرة : تقوم المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO بعرض هيكلها مصغر للشهادة بجوار شعار المؤسسة هذا إضافة إلى ظهور اسم في قائمة المؤسسات الحاصلة على هذه الشهادة .

1-10-مراجعة أقل لنظام المورد (المؤسسة) : بدلا من خضوع المؤسسة الموردة أو البائعة لمراجعة سنوية متعددة لصالح المشتريين فان حصولها على شهادة الايزو ، يهيئ مصداقية لنظامها وقبولاً لمنتجاتها وهذا يقلل عدد المراجعات .

المطلب الثالث : أسباب السعي للحصول على شهادة ISO وخطواته :

الفرع الأول : أسباب السعي للحصول على شهادة ISO.

يعتبر أي شهادة في حد ذاتها دلالة تشریف المتحصل عليها في مجال معين ،ومن أهم الأسباب المساعدة على شهادة ISO¹ :

1- تستخدم شهادة ISO في تطوير وتنظيم إدارة الجودة الشاملة

2- تستخدم كذلك للأغراض التعاقدية بين البائع والمشتري وبين المورد والمنتج .

3- تقاس على ضوءها نظم إدارة الجودة الشاملة

4- يتم وفقا لها بناء نموذج الجودة الشاملة

5- الاستجابة لاتجاهات الزبائن

¹ فريد كورتل ، آمال كحيلية ، الجودة وأنظمة الايزو ، مرجع سابق ، ص 211-213.

- 6- وجود منافسين تحصلوا على شهادة ISO
- 7- حاجة المنظمة للميزة التنافسية .
- 8- وفقا لشهادة الايزو تفتح أبواب عالمية للمؤسسة أي اكتسابها لأسواق عالمية جديدة .
- 9- اكتساب إستراتيجية بعد التكيف مع مؤسسات أخرى متحصلة على شهادة ISO.

الفرع الثاني : خطوات الحصول على شهادة ISO:

تتمثل خطوات الحصول على شهادة ISO فيما يلي:

- 1- ضرورة اقتناع المنظمة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة .
- 2- وجود اتجاه ايجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة ISO.
- 3- إلمام المسؤولين بالمنظمة بمكونات الايزو 9000 ومكونات النظام الذي يتطابق معها
- 4- مناقشة مواصفات الايزو مع طبقة الإدارة العليا واختبار النظام المناسب للمنظمة
- 5- الاستفادة من خبرات والاستشارات الخارجية في فهم النظام
- 6- تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة .
- 7- تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ISO 9000.
- 8- توصيف نظام الجودة الحالي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيه .
- 9- وضع خطة لتحديد مراحل العمل ، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة .

المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO:

يمكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الايزو ISO دون أن تكون متبينة لنظام الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة نظام الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة ISO ، حيث نضع في هذه الحالة معايير خاصة بها ، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الايزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم فإن الأمر يقتضي نفهم الفروض الأساسية بين المدخلين وذلك على النحو التالي¹:

-مواصفة جودة الايزو وتمثل نظام الإدارة الجودة الشاملة ويتم التركيز فيها على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل ، حيث أن التوقعات هي التزام العاملين بهذه الطرق والإجراءات يضمن أداء العمل

¹ سمير عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة ، iso1001 ، iso9000 ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، الفنية الإسكندرية 1999 ، ص 165-178.

بشكل جيد ، والحصول على هذه الشهادة تجري في مراجعات خارجية وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بها أو عدمه .

-وفي المقابل فان نظام إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على الأفراد وعليه فان الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح أيضا موضع اهتمام .

-وبالتالي فان نظام إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين وأصحاب الأموال ، إضافة إلى المتطلبات الفنية ، ويمكن إنجاز أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وموصفات الايزو 9000 وفق ما يلي¹ :

أولا : أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000.

الجدول رقم (1-2) : جدول يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000.

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
التركيز المطلق على المستهلك	ليس من الضروري التركيز على المستهلك
تتم بإستراتيجية المؤسسة	لا ترتبط بإستراتيجية المؤسسة

¹ مصطفى كمال السيد طایل ، معايير الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص252.

الفصل الأول :

عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

تتعمق بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب	تتعمق بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات
التأكد من مشاركة وحماس العاملين	مشاركة العاملين ليس ضروريا .
تحسين مستمر ، وتعميق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي .	لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار .
تعني بالمؤسسة ككل بجميع إدارتها ووظائفها	يمكن أن يكون التركيز جزئيا .
كل فرد مسؤول عن الجودة	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
تتضمن وتشمل على تعبير الثقافة والعمليات .	من الأساليب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه .

المصدر : فريد كورتل ، أمال كحيلة ، الجودة وأنظمة الايزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 245.

ثانيا : أوجه التشابه أو التكامل .

-رغم تلك الفروق بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو ISO تبقى العلاقة وطيدة بينهما فلا يمكن الحصول على شهادة الايزو مهما كان نوعها ، وفي أي مجال إلا بوجود نظام الإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، فهذه الأخيرة تساعد على الوصول إلى إحدى شهادات الايزو .
إذن نستنتج أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في غالب الأحيان ذات طابع تكاملي .

خاتمة الفصل :

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله التحسين المستمر لكل الأنشطة التي تمارسها المنظمة ، كما تعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز على مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها ، كما أن تطبيق الايزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل متكامل للجودة و ضمان المتعاملين مع هذه المؤسسة ، و تعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة من أهم عوامل التنافس فيها .

الفصل الثاني :

مدخل نظري للميزة التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة و كثرة منافسين ، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية و رفع حماية الدولة للمؤسسات ، و بالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة مما يحتم على المؤسسة في البقاء على الأقل في السوق ، و لعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين . و نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : ماهية التنافسية .

المبحث الثاني : الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها .

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تسعى المؤسسة إلى التفوق على منافسيها وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية لما من وقع متزايد الأهمية والإلمام بكل ما من شأنه أن يسهم في تشكيلها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية.

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض ومرد ذلك اختلاف وجهة نظر وتجربة الممارسين في الميدان.

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها¹ التنافسية هي قدرة المؤسسة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم² التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المرجحة، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد³.

التنافسية هي قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلي نفس الحاجة ومدى قابلية هذه المؤسسة على التغيير والتجديد والتطوير وفق الظروف البيئية المحيطة بها⁴.

ولقد عرف andra tysomloura التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متمام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية.⁵

¹ العهيبار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الحروية، سنة 2005، ص

84

² أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر سنة 2001، ص 121

³ كمال رزيق، اثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة جامعة

حسيبة بن بوعلوي، الشلف، ص 4

⁴ عبد الناصر خري، دور نظام المعلومات التسويقية في تفصيل القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2006، ص 55

⁵ سملاي بخصيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه

دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04

ويمكن تعريف التنافسية بالمعنى الضيق، يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها.¹

أما من حيث الشريعة الإسلامية فيمكن الإشارة إلى أن مصطلح التنافس ذكر مرتين في القرآن الكريم في قوله عز وجل: "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون".²

فحسب تفسير ابن كثير فإن التنافس في هذه الآية يعني التسابق.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي أي - التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التغيير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

الفرع الثاني: أهداف التنافسية:

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:³

1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها في أقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.

2- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

3- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً عن تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: عوامل التنافسية وأنواعها

الفرع الأول: عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي⁴

- عدد المؤسسات التي تتحكم في العروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات التي تتحكم في العروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.

¹REGER PERCEROU:entreprise,gestion ,et compétitivité,éd ,economic,1984,p734.

²سورة المطففين، الآية 26

³العيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص88.

⁴الجمعية العامة، نادي الدراسات الاقتصادية، ملحقة الخزوية، ص01

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس الصحيح. العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس الصحيح.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تباينت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للتنافسية و لكن يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين وهما:¹

أولاً: التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن نوعين:

أ- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معتبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وفي وقت معين.

ب - تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف النسبية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير..... الخ

من جهة أخرى، فإن فاقته هذه المصاريف والنفقات والهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإنه يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

¹ أعمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ص 10، 11.

ثانيا: التنافسية وفق الزمن: وتشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ - التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المدققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في مدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

أنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات نعرضها كما يلي¹:

1-الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تنازل عن الربح بمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو الراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية الأدنى و رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد.

¹ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص141 ص146

2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسط بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن تنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3 - **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفرق. عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحديثة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو بدرجة من الاستثمار غير الفاعل أو لكليهما معا.

4- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آتية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيه الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع النشاط معين، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحديثة للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحديثة لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية، مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم، إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1 - **الاستراتيجيات التنافسية:** تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع الأفضل والعقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹

¹ طاهر محسن ألعالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة 2 2009، عمان، الأردن، ص309

وفي عام 1980 وضع porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تتمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

2 - الاستراتيجيات التنافسية لبور تر:

أ - إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز احد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹ كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان..... الخ

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الجدول .

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2010، ط2، 2014، عمان، الأردن
ص367.

الجدول (2-01) :مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

الهامش	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية		النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب إنتاج		إدارة الموارد البشرية		
	اقتصا ديات الحجم في البحث و تطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير.		تطوير التكنولوجيا		
	الشراء من مصادر متعددة قوة تساومية كبيرة من الموردين		التدبير		
	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات المادي	التوزيع الداخلي
خدمات قيمة	توزيع واسع وإعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم المصانع تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة تخزين واسع	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مصدر سبق ذكره، ص41

ب- إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹ ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره ص 368

المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلالها قيمة المشتري¹، وهي موضحة في الجدول.

الجدول (2- 02) سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز:

رقم	القرارات الإستراتيجية		النشاطات المساندة	
	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		إدارة الموارد البشرية	
	معاملة العاملين كوهم أعضاء طريق مع التركيز على قيمة مع الاعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا	
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		التدبير	
الشراء من مصادر معرفة عالمية				
		النشاطات الرئيسية		
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات المادي الداخلي	
معاملة خاصة للعملاء	توزيع واسع إعلانات وطنية	استلام سريع اهتمام بالتثقيف	نوعية عالية استخدام أفضل الموارد	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مصدر سبق ذكره، ص419.

ج- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم تركيز عل منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف ، وتحدد المهارات والموارد المطلوبة إضافتها إلى المتطلبات التعليمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في جدول رقم(2-03):

جدول استراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها:

¹ فليب سادلر ترجمة علا احمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر الطبعة الاولى 2008 ، ص20.

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	استثمار رأس مالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد -مهارات هندسية في مجال العمليات -الإشراف المكثف للعمل -تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع -- نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة	-رقابة محكمة على التكاليف -إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة -تنظيم ومسؤوليات واضحة -حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	-قدرات تسويقية عالية -هندسة المنتجات -الاتجاه نحو الإبداع -كفاءات عالية في البحوث الأساسية -السمعة الجيدة في مجال الجودة -الريادة في التكنولوجيا -خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى -تعاون قوي من قنوات التوزيع	- تنسيق قوي بين الوظائف البحوث والتطوير -تطوير المنتجات -مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية -رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التركيز	- مزيج من السياسات أعلاه -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين	- مزيج من السياسات أعلاه -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مصدر سبق ذكره ، ص 241.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج porter ولم يبقى على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وأخذت منحى جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبقى خيار التمييز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات علي تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹.

¹ طاهر محسن الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 241.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

يشمل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة واقتصاديات الأعمال، إذ أنها تعتبره العنصر الأساسي الذي تحقق المنظمة من وراءها ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية :

إن المؤسسة تسعى دوماً إلى التفوق على المنافسين لها في السوق، ولا يكون ذلك إلا عن طريق تبني طريقة أو طرق تجعلها منفردة في أدائها عن المؤسسات المنافسة وبالتالي بناء ميزة تنافسية.

يرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

أما Igor Ans Off فيرى أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال المعرفة بثنائية منتج، سوق يتجه للنمو، فهي تهدف غالى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق و الذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية².

كما عرف Lynch: الميزة التنافسية هي البحث عن شيء فريد و مختلف عن المنافسين³ ورأى Wright fknoll : أن هذا المصطلح يشير إلى فكرة أن أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر اقل أو بجودة مرتفعة.

أما Burneyl : فيرى أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور اقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج⁴

أما مرسي خليل فيرى أن الميزة التنافسية تمثل عنصر أو عامل استراتيجي حرج يساعد المؤسسة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة اقل أو تميز أكثر للمنتج مقارنة بالمنافسين)، لذا تعد الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للمحافظة على استمرارية جماعات المصالح للشركة في الأجل الطويل، حيث تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على تحقيق القيمة لهذه الجماعات ومن ثم تعد الميزة التنافسية قيدا وليست غرضاً أو هدفاً للمؤسسة.

¹PORTER ME. competitive advantage. –creating and sustaining superior performance.-New York, the free press 1985.

²THOMAS FRITZ, the competitive advantage period and the industry advantage period : assessing the sustainably and determinants of superior Economic performance ,cable Edition wissenshaft Ist Edition 2008.

³زكريا الدوري احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 204.

⁴-JAY B.BERNY. Delwing N. clarck Resourse bosed theory creating and sustaining competitive advantage. oxford inivarsty press. Newyosk -2007.

إذ يمكن أن نضع تعريفاً شاملاً للميزة التنافسية، فهي عبارة عن خلق وإيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهذا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات المادية والبشرية والمالية وكذا التنظيمية¹.

الجدول (2-04) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية:

الباحث	التعريف
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي
Roppa port	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الألفية وتحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون
Tamppo and Macmall	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين

المصدر:نوري منير مداخلة بعنوان إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والمتطلبات والتوصيات.

Eco. asu, edu. Jo/ ecofocuxy/ WP. corxent /.../ 70.doc.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل cost leaduship، وتمايز أو تمييز المنتج differentiation²

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص63.

²نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 84

1- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق المنتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة Value chain للمؤسسة و التي تعد مصدرها ما لميزة التكلفة .

2- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى- خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة و بين القدرات الخارجية، إن هذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية هي داخلية و تمثل القدرات و مهارات المنظمة ومواردها وخارجية و تمثل البيئة العامة والبيئة المهمة. والأنشطة والمهارات وكذلك الإمداد المادي الداخلي بوصفها نظاما مفتوحا متكونا من مدخلات وعمليات ومخرجات تجعل أي جزء من أجزاء النظام مصدرا للميزة التنافسية وعلى المنظمة أن تسعى لتحقيق الميزة التنافسية التي تناسب إمكاناتها وقدراتها الذاتية لأن عدم تحديد المنظمة للميزة التنافسية التي يمكن من خلالها التنافس مع المنظمات العاملة معها في إطار البيئة ذاتها سيهدد وجودها وبقائها في تلك البيئة .

ويمكن إجمال أهم مصادر الميزة التنافسية كالأتي¹

أ - التكاليف المنخفضة: يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقديمها منتجات، خدمات ذات أسعار منخفضة أو بنفس الأسعار.

ب - الخدمة المميزة: ويقصد بها تقديم المنظمة لمنتجات، خدمات متميزة بحيث تتولد القناعة التامة لدى الزبون به ويفضلها على بقية المنتجات المنافسة وكذلك بإضافة خصائص ومزايا هامة في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة .

ج-التكنولوجيا و الأداء العالي: وتتمثل بإنتاج المنظمة لمنتجات، خدمات متميزة ذات مستويات مرتفعة من الأداء والخدمة والنمو لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها ومن أمثلتها المنظمات الاستشارية العالمية الشهيرة.

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم مجّد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى 2009 - 1430 - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص114.

د- الجودة: وتشير الجودة إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات والخدمات للوظيفة والاستخدام وكذلك درجة تطابق المنتج، الخدمة لخصائص التصميم وتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات الجودة عالية وبمستوى من المعولية Reliability ويصعب على المنظمات المنافسة محاكتها.

هـ- الخدمة: وتمثل بتقديم المنظمة لخدمات ذات مستويات عالية لا تستطيع المنظمات المنافسة تقديمها مثال ذلك الخدمات التي تقدمها شركة P.C لصناعة الكمبيوترات الشخصية.

و- الثقافة، القيادة: إن أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة يمكن اعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية لأنها تقود إلى تقديم المنظمة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية من الخدمة تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق وكذلك فإن ثقافة المنظمة تعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية لأن تفهم ثقافة المنظمة ضروري جدا إذا كانت المنظمة تدار استراتيجيا.

ي- النمو: ويكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديمها منتجات جديدة إلى أسواق جديدة مما ينعكس على نمو حصتها في السوق والذي يعتبر احد عوامل التفوق التنافسي.

ك- الوقت: قد يكون الوقت مصدر من مصادر الميزة التنافسية تتنافس من خلاله المنظمات فنتيجة لتزايد أهمية لكل من المنظمات والزبائن وخاصة عند تقديمها منتجات جديدة إلى السوق حيث يؤدي الوقت دورها ما يسبب التغييرات السريعة في الأسواق مما يتطلب الاستجابة السريعة لها.

المطلب الثالث: نماذج الميزة التنافسية وأبعادها.

الفرع الأول: نماذج الميزة التنافسية

حاول الباحثون تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية تشكيلا وتفكير بأسلوب بناء، وكان للمختصين في حقل نظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات خاصة مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وتبين النماذج الآتية زاوية من تلك الصورة¹:

أولا: نموذج الأعمال: نتيجة تخلي الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية كلما كانت ربحية المنظمة أكبر حجما من معدل الربحية في قطاع الأعمال بمحاولة الإجابة عن سؤال مفاده كيف تصمم استراتيجيات تمكن المنظمة من بلوغ الميزة التنافسية تمكنها من تحقيق الربحية ونموها، وذلك باستخدام نموذج الأعمال التي يمثل احد النماذج العقلية ذات النظرة الكلية يهدف إلى تحقيق تلاؤم بين حجم استثمارات رأس المال وإمكانية اختيار استراتيجيه

¹ عبد الحسين طائي، و نعمة عباس خضير جناحي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، ص 156

متنوعة تمكن المنظمة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة وهكذا فان فكرة نموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ممثلة في السلوكيات التالية:

1-اختيار زبائنها

2- تحديد مختلف أوجه المنتج

3- خلق قيمة للزبائن

4- كسب الزبائن والمحافظة عليهم

5- إنتاج السلع والخدمات والمعلومات

6- تسليم السلع والخدمات والمعلومات إلى الأسواق المستخدمة

7- تنظيم أنشطة الشركة الداخلية

8-توظيف موارد المؤسسة

9-بلوغ أقصى مستوى من الربحية واستخدامها

10-نمو الأعمال عبر الزمن

ثانيا: نموذج الإستراتيجية: تبنى فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة في الميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية، وتعتمد تلك النظرة عن إيجاد نوع من التوازن بين نموذج الإستراتيجية ومدى مساهمته في بناء الميزة التنافسية، والجدول التالي بين ذلك:

الجدول (2-05): النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية	النموذج الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المنظمة مركزا تنافسيا منفردا - تكليف أنشطة المنظمة بما يتناسب مع الإستراتيجية - وضع المبادلات والاختيارات مقابل المنافسين - التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة - القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزائه. -فاعلية نتائج العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> -أن تحتل المنظمة موقعا مثاليا في الصناعة -مرجعية مقارنة جميع النشاطات لتحقيق أفضل ممارسة - ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح والمقدرات الجوهرية -المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.

المصدر: محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس حضيرة الخناجي، مرجع سابق، ص157.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.¹

1-**التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق أعلى من الإنتاجية.

2-**الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلالها بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

1عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص71/72.

3- وقت الدخول للسوق: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4- اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية

5- إبداع المنتج: تعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً وعليه فإن المنظمات بتطوير منتجاتها حتى تتلائم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق .

المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية و أهدافها.

إن للميزة التنافسية أهمية بالغة لمنظمات الأعمال، وتختلف هذه الأهمية باختلاف أنواعها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية الميزة التنافسية، أهدافها.

الفرع الأول: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أولاً- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- 1- تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- 2 - تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين من خلال السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات، والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- 3 -تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وذات جودة عالية، وبأقل سعر، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد

الداخلية والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

ثانيا - أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال اكتسابها ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:²

1 - خلق فرص تسويقية جديدة لها في السوق، مثل شركة **Motorola** التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.

2 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

3 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

يعد بقاء و استمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة ،و لتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء و امتلاك ميزة تنافسية متعددة ،تحقق من خلالها التميز و التفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعاييرها.

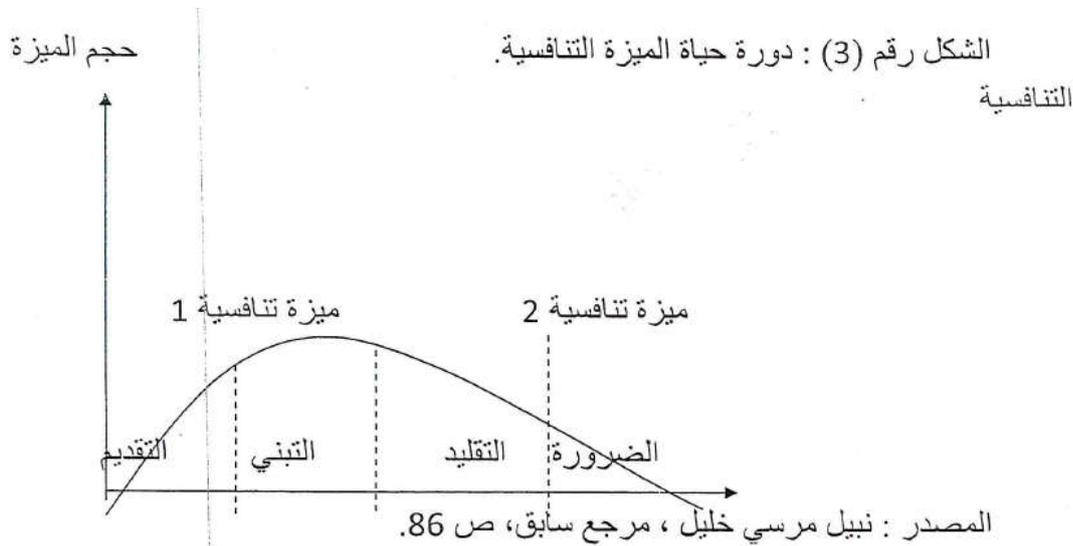
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. **أ- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك مجهود أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم

1 عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية . عامل الكفاءات في المؤسسة . دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم . رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 8.

2 . صورية معموري، هجيرة الشيخ، مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4.

تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل



ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو وضع في الجدول رقم (2-06).

الجدول (2-06) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي Scope Segment
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادرها التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (او منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأس الأمامي).	النطاق الرأسي Vertical scope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي لمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من أنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد) و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي Geographic scope
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور جامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج منافذ التوزيع .	نطاق الصناعة Industry scope

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية، في مجال الأعمال، مصدر سبق ذكره، ص 87.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وأن جودة الميزة التنافسية تحدد بثلاثة عوامل أساسية¹

أولاً: مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ- مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص،

والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة ما إذ اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطور والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وإستمراريتها، ويتم ذلك إسناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط

¹ نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص100-101

المطلب الثاني: خواص الميزة التنافسية.

ترمز الميزة التنافسية إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها في المدى الطويل، سواء من خلال السعر المنخفض، أو الجودة المرتفعة، استناد إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد وللميزة التنافسية القوية الست الخواص التالية¹:

-تقودها رغبات، واحتياجات العميل، تقدم المؤسسة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.

-تعمل مساهمة معنوية في نجاح الأعمال.

-تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرض الموجود في البيئة.

-تكون دائمة ومستمرة ومن الصعب أن يقلدها المنافسون.

-تقدم الأساس للمزيد من التحسين.

-تقوم بتحفيز جميع عمال المؤسسة على التميز عن منافسيها، مع ارتباط كل خاصية من هذه الخواص بالجودة،

يمكن أن تكون الجودة وسيلة مهمة لكسب الميزة التنافسية وسنركز في هذا المطلب على دور إدارة الجودة الشاملة

في الميزة التنافسية وذلك من خلال مناقشة كل من قيادة التكلفة والتميز، والناس كمصادر أساسية للميزة التنافسية

وعلاقتها بالجودة.

1-قيادة التكلفة:

تكسب الكثير من المؤسسات ميزة تنافسية عن طريق تشييد نفسها كفاءة تكلفة منخفضة في الصناعة، تنتج

هذه المؤسسات أحجاما مرتفعة من المنتجات ذات الجودة العالية، وتحقق ميزتها التنافسية من خلال الأسعار

المنخفضة كما أن التحسينات في الجودة تقود إلى تحسينات في الإنتاجية، والتي تقود بدورها إلى تكاليف اقل،

لذلك تكون إستراتيجية التحسين المستمر ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية للتكلفة المنخفضة.

تستخدم المؤسسات طرقا متنوعة لتحقيق قيادة التكلفة للمنتجات مرتفعة الجودة من خلال²:

-تصميم نظام التصنيع التابع ثابت من العمليات.

- تصميم المنتج للاستفادة من المعدات التلقائية عن طريق تقليل عدد الأجزاء المستخدمة في صنع المنتج.

- طراز منتج محدودة، وحسب الطلب في مراكز التوزيع بدلا من كونها في المصنع.

¹ جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، الطبعة الإنجليزية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص488،487

² جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، مرجع سابق، ص 489-490

- الشمول المبكر للتصنيع في تصميم المنتج في كل من قرارات التصنيع مقابل الشراء والتأكيدان عمليات الإنتاج يمكن أن تحقق المساحات المطلوبة

2-التمييز:

لتحقيق التمييز، يجب أن تكون المؤسسة فريدة في صناعتها على طول بعض الأبعاد التي يضع لها العملاء قيمة واسعة، فتختار خاصية واحدة، أو أكثر يدركها العميل بأنها مهمة، وتضع نفسها في موقع فريد لتلبية هذه الاحتياجات وعادة يمكن أن تحدد المؤسسة أسعار مرتفعة بإستراتيجية تمييز، وتحقق أرباحا أعلى، إلا أنها تستخدم التمييز كمصدر للميزة التنافسية يجب أن تجعل من الصعب تقليد منتجاتها، أو نظامها، وعادة يشمل هذا الثقافة والعادات والتكاليف

3-الناس

قبل الثورة الصناعية، كان للأفراد الحرفيين المهنة مصلحة أساسية في جودة منتجاتهم بسبب اعتماد حياة أسرهم على بيع تلك المنتجات، وانتشر الابتعاد عن مفهوم الحرف اليدوية عن طريق فريديريك تايلور frederich w toylor استنتج تايلور أن المصنع يجب أن يدار على أساس علمي، بذلك فقد ركز على تصميم طرق العمل وتشبيد النمطيات للعمل اليومي، واختبار وتدريب العمال وفضل تايلور التخطيط عن التنفيذ مستنتجا أن الملاحظ والعمال في تلك الأيام يحتاجون إلى التعليم اللازم لتخطيط عملهم. حسن نظام تايلور الإنتاجية بصورة هائلة، وكان المسؤول الأساسي عن النمو الصناعي للقرن العشرين الميلادي، كما أنه غير الكثير من أعمال التصنيع في سلسلة من المهام الإخبارية وغير الذكية، فدون منظور النظم، والتركيز على العميل، انتقلت مسؤولية الجودة من العمال إلى الفاحصين، كما ساهمت فلسفة تايلور في تطوير الاتحادات العمالية.

فالموارد البشرية هي الوحيدة لا يستطيع أن يقلدها المنافسون، والوحيدة التي يمكن أن تتعاون أي تنتج المخرجات التي تكون قيمتها أكبر من مجموع أجزائها، كما يمكن أن تقود الميزة التنافسية الناتجة من أناس التنظيم تكلفة أقل وتنوع في المنتجات على مدار عدة عقود زمنية.

أي أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر مسؤولية كل فرد في المؤسسة على كافة المستويات وأنه يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تركز على مبدأ التكامل والتعاون في ممارسة إدارة الجودة وعلى أهمية ممارسته الرقابة على الجودة في كل المراحل للتأكد من ممارسة الأنشطة المختلفة وفقا لما هو مخطط لها وضمان أن تكون قد خططت في

الأصل بصورة صحيحة وذلك يستلزم المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات المتخصصة الفنية من اجل التحسين المستمر في الأداء¹.

المطلب الثالث: أهمية الجودة للميزة التنافسية

تم توضيح دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في عدد من الدراسات البحثية خلال الثمانينات من القرن العشرين الميلادي، فتحفظ مؤسسة PIMS التابعة لمعهد التخطيط الاستراتيجي بقاعدة بيانات من 1200 مؤسسة وتدرس تأثير الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ووجد باحثوا PIMS ما يلي² :

- تكون جودة المنتج المحدد الأكثر أهمية لربحية الأعمال ذات جودة فائقة حصصا سوق كبيرة ويكونوا من الداخلين المبكرين لأسواقهم .

- ترتبط الجودة إيجابيا، ومعنويا بعائد أعلى الاستثمار لكل أنواع المنتجات، ومواقف السوق تقريبا، وأظهرت دراسات PIMS أن المؤسسات التي لها منتجات فائقة الجودة يمكن أن تحقق أكثر من ثلاثة أمثال العائد على المبيعات عن المنتجات التي تدرك بأن لها جودة مختلفة.

-عادة تقود إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة حصة السوق لكن بتكلفة بالنسبة إلى انخفاض الربحية في المدى القصير.

عادة يمكن أن يحصل منتجوا الجودة المرتفعة على أسعار أعلى ووجدت مؤسسة النظم العامة General company Systems وهي شركة استشارات مشهورة في إدارة الجودة ان المؤسسات التي لها نظم إدارة الجودة تتعد بصورة متسقة معايير الصناعة في العائد على الاستثمار ويرجع هذا إلى ثلاثة عوامل:

- 1 - تقلل إدارة الجودة الشاملة التكاليف المباشرة المصاحبة للجودة الضعيفة.
- 2 - تميل التحسينات في الجودة إلى قيادة الزيادة في الإنتاجية.
- 3 - يقود خليط الجودة المحسنة، وزيادة الإنتاجية إلى زيادة في حصة السوق.
- 4- يقود التطابق المحسن في الإنتاجية إلى تكاليف تصنيع، وخدمة اقل من خلال الوفورات في إعادة التشغيل، ومصارييف الضمان، وقد أشاع وجهة النظر فيليب كروسبي Philip Crosby في كتابه " الجودة المجانية " كما ذكر كروسبي ليست الجودة مجانية فقط، فهي صانعة الربح في كل شيء فكل سنت لا تنفقه على تأدية أشياء خطأ أو أكثر من، أو بدلا من، يصبح نصف سنت على الخط السفلي في هذه الأيام الخاصة.

¹ خلف جاد ، تنمية القدرات القيادية العاملين بالجامعات، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، د ، سوق ميدان المخططة، 2008، ص20

² جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة، التنظيم والإستراتيجية، مرجع سابق، ص 493. 494.

لا توجد الكثير من الطرق المتبقية لعمل تحسين في الربح إذا ارتكزت على جعل الجودة مؤكدة، فقد يمكن أن تزيد من ربحك عن طريق كمية تساوي 50% إلى 10% من مبيعاتك وهذه مبالغ تحصل عليها مجانيا .
ويكون صافي تأثير جودة التصميم، والمطابقة المحسنة زيادة في الأرباح يبيني الكثير من المستهلكين قرارات شرائهم على القيمة value ويمكن تعريف القيمة أنها جودة بالنسبة إلى السعر وعندما تقدم المؤسسات قيمة مدركة أقل من منافسيها فإنها تخسر حصة السوق، لذلك يجب أن تركز المؤسسات جهودها على كل من تحسين جودة التصميم والخدمة وكذلك تقليل التكاليف.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وتطوير الميزة التنافسية.

ينبغي أن نشير إلى أن الاختلاف والتنوع والتميز في المنتجات والخدمات يزيد من إمكانية فرص المنافسة وينتج للمستهلك فرص الاختيار والحكم بصورة أكبر كما أن فكرة التنوع تدفع إلى الابتكار والإبداع أن عملية إنتاج منتجات مختلفة ومتميزة هي خاصية متأصلة في قدرة المؤسسة على تفهم حاجات ومتطلبات العملاء، وكذلك قدرتها على التكيف مع حاجة العملاء إلى المنتجات المتميزة والفريدة ويمكن الرجوع إلى الدراسات التسويقية في فهم عامل مهم

وحيوي في تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها التحري عن حاجات العملاء وتحليلها، ولتجديد قدرة المؤسسة على عرض تلك المنتجات التي تتميز بالتفرد والاختلاف عن غيرها من المنتجات الأخرى التي تقوم المؤسسات المنافسة بإنتاجها، يجب أولاً أن تقوم بدراسة وبفحص النشاطات المتعلقة بالمؤسسة وان تدرس الفرص المتاحة لتزويد كل نشاط من هذه الأنشطة بعوامل التميز والتفرد، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تزويد العملاء بما يطلبونه من خدمات منتجات من ميزة¹ الجدول الموالي يوضح بعض هذه الإمكانيات.

¹مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق ص 65 ص 67

الجدول (2-07) فرص التميز و الاختلاف

النشاط	فرص التميز والاختلاف
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة
التصميم	تقليل العيوب، قدر المستطاع، تطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام
التنقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء، الثقة في قدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة
إدارة الأفراد	برامج تدريبية لتحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين، والقدرة على تلبية حاجة العملاء
نظم المعلومات	الاستجابة لحاجات عملاء محددین
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة وسمعتها التجارية
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة ومنتجاتها خلال الدعاية
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في صورة معلومات عند المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تقدمها

المصدر: مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في قطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع السابق، ص 56-67

ومن الطبيعي أن يزيد تميز المؤسسة ومنتجاتها من إجمالي التكاليف لأن العملية تنطوي على إضافة بعض السمات والتعديلات على المنتجات والخدمات حتى يمكنها أن تتماشى مع متطلبات العملاء، كما تشمل على زيادة في حجم الخدمات الثانوية وزيادة في الدعاية والترويج، لذلك فإن عملية التوفيق بين الاختلاف والتميز من جانب والاقتصاد في التكاليف من الجانب الآخر يمكن من خلال وضع بعض المعايير القياسية فيما يتعلق بالمكونات والضوابط الأساسية لتصميم المنتج، أو بتوفر التقنيات الحديثة التي تقوم بدعم الإجراءات السريعة والفعالة والتغيرات التي تطرأ على المنتج، فمثلا عملية التصنيع التي يستعان فيها بنظم الحاسوب هي النموذج الأوضح للتقنيات الحديثة التي تتجاوز تكلفتها. ما يمكن تعويضه وذلك من خلال زيادة الطلب من جانب العملاء، كما يمكن للدعاية أن تزيد من حجم الطلب على المنتجات والخدمات.

كما يتوقف بناء وتطوير الميزات التنافسية على توافر العوامل التالية¹:

-تحسين جودة الموارد في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطورها، مرجع سابق ص 10 . 11

- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة ، كإعادة الهندسة إدارة الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذ استراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموارد، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي منفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين لهذه الأسواق.
- عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفعالية للأسواق وإرضاء العملاء.
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءاً من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها
- ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزاتها التنافسية الحالية.
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن ، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة ووصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- تنطلق جهود وبناء وتطوير الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتحديثها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتطوير الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات وكذا توظيفها في القيادات الإدارية والفعالة والواعية
- وعلى المؤسسة أن تدرك طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة وللحيازة على مرتكز تنافسي قوي، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرفت المؤسسة على مصادر ميزتها حتى تبقى عليها نوعاً من الضبابية والغموض بغية جعل محاكتها من قبل المنافسين مسألة صعبة.

خاتمة الفصل :

تمثل التنافسية تحدياً متزايداً الأهمية يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية و إعادة هيكلة و ترتيب تلك الأوضاع ، و تفعيل إستثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تفتتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل إتفاقيات منظمة التجارة العالمية القائمة منذ عام 1995 على تنفيذها ، و في سبيل تطوير أوضاعها و إعادة تكوين قدراتها التنافسية تعتمد المنظمات المعاصرة على مراجعة مواردها و تقييمها من حيث الكمية و النوعية ، و كذا تقييم مدى كفاءة و فعالية توظيفه في عمليات المؤسسة .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مركب الأغطية النسيجية تكساج تيسمسيلت

تمهيد:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتحسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بمقابلات شخصية نؤكد من خلالها أو ننفي ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية وقد وقع إختيارنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية "صوفاكت" بتسمسيلت كدراسة حالة نظرا لخصائص معينة تتميز بها هذه المؤسسة من بينها أنها تستخدم نظام الجودة وتعتمد عليها في التسيير الحسن لمختلف مصالحها. ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة العلاقة التي تربط نظام الجودة بالميزة التنافسية في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: نظرة فنية حول المركب

المبحث الثاني: تشخيص واقع إدارة الشاملة في المركب

المبحث الثالث: دراسة علاقة نظام الجودة ISO بالميزة التنافسية بالمركب

المبحث الأول: نظرة فنية حول مركب تكسالج .

في هذا المبحث سنقوم بوضع لمحة تاريخية عن المجمع كذا المركب منذ إنشائه وكذا العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية للمركب الصناعي¹ TEX ALG

أنشأت المؤسسة الصناعية الأغذية النسيجية بتيسمسيلت بموجب القرار 02 لمجلس الصندوق القابل للصناعات التحويلية HOLDMAN المنعقد في تاريخ 09 نوفمبر 1997م وذلك على اثر حل المؤسسة الأم-COVERTE spa هي مؤسسة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987م بموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء أربع مؤسسات فرعية وهي:

- مؤسسة صوفاكت SOFACT بولاية تيسمسيلت

- مؤسسة فيتال FITAL بباب الزوار بولاية الجزائر

- مؤسسة صافيلكو SAFILKO بعين جاسر باتنة

- مؤسسة مانتال MANTAL بولاية تلمسان

كل هذه المؤسسات الأربعة المختصة في صناعة الأغذية النسيجية والحيط الخشن وقد تم إنشاء الرسمي لمؤسسة صوفاكت بتاريخ 15 مارس 1998 برأس مال اجتماعي بمليون دينار جزائري 1000.000 بموجب عقد توثيقي تم رفعه إلى سبع مائة مليون دينار جزائري 700.000.000 دج بموجب قرار الجمعية غير العادية المنعقدة بتاريخ 24 جوان 2000 وذلك مراعاة النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة منذ انعقاد الأول اجتماع مجلس الإدارة المؤسسة حيث أنتخب الرئيس المدير العام المكلف بتسيير إنشاء الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة: يترأس إدارتها من جهة أخرى بعد إنشاء مؤسسة رسمية، قامت بعدة نشاطات تمهيدية وتكميلية، ثم فتح سجل تجاري بتاريخ 10 ماي 1998 بحمل الرقم 98BO7002021 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت وفي البداية سنة 2012 تم إعادة الإدماج وأصبح المؤسسة الأمر تدمج 17 وحدة بدلا من هذه الشركات الأربعة ومن بين هذه الوحدات مركب TEX ALG الذي كان سابقا يسمى صوفاكت الذي هو موضوعنا المتناول. انشأ المركب الصناعي TEX ALG بتيسمسيلت بناء على العقد رقم 636 في سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة الجزائرية بتاريخ 12 أكتوبر 2011 تأسست الشركة ذات الأسهم مؤسسة عمومية اقتصادية المسماة الجزائرية للمنسوجات تيكسالج EPETEX ALG/SPA الكائن مقرها الاجتماعي ص.ب. رقم 05 طريق العالية باب الزوار ولاية الجزائر مدتها 99 سنة من تاريخ قيدها في سجل التجاري

¹ القانون التأسيسي للمؤسسة SOFACT.SPA

برأس مال قدرة خمسة ملايين دينار جزائري 5.000.000.000.000 دج قسم إلى خمسون ألف (50.000) سهم بقيمة من 01 إلى 50.000 مملوكة من طرف شركة تسيير المساهمة الصناعات التحويلية SGPINDUSTRIE SMANUFACTURIERES

الفرع الأول: موضوعها .

1- استغلال تسيير وتطوير النشاطات المنتجة المرتبطة بغزل مختلف أنواع الألياف الطبيعية الصناعية والاصطناعية، نسيج الأقمشة والبطنيات وكل منتج مصنوع من الألياف بصفة عامة، إنتاج كل أنواع الخيوط ذات الاستعمال المنزلي والصناعي، إنهاء الصباغة وتفريش الأقمشة حسب مختلف أنواع التركيبات واسترجاع وإعادة هيكلة بقايا الأقمشة.

2- تسويق منتوجات الشركة

3 - تموين وحدات الإنتاج بالمواد الأولية ومواد أخرى ثانوية لازمة للتشغيل.

4- صباغة العتاد والتجهيزات التابعة لميدان استغلالها من أجل تحسين أداء جهاز الإنتاج.

5- تشييد كسب واستغلال كل مؤسسة تجارية. صناعية وكسب كل الممتلكات المنقولة المتعلقة مباشرة بنشاطها

6- استغلال كل رخصة، براءة اختراع علامة أو خدمات الأمانة لتحقيق نشاطها.

7- المشاركة وفقا للتشريع في إنشاء المؤسسات الجديدة عن طريق إسهام دمج اكتساب وسيلة أخرى وبصفة

عامة، القيام بكل العمليات القانونية والاقتصادية التجارية المالية الصناعية المنقولة وغير المنقولة المتعلقة بطريقة

مباشرة وغير مباشرة بنشاط وغاية المؤسسة أو كل غاية مماثلة من نشأتها تسهيل وتحقيق الغاية الاجتماعية للشركة

وكذا تطوير وتوسيع مجال النشاط وتدمج عن طريق امتصاص المؤسسات العمومية الاقتصادية¹⁷ التابعة لشركة

المساحات تكسماكو TEXHACO/SPA الشركات الممتصة ABSORBEES والتي ستتحول بموجب هذا

العقد إلى وحدات إنتاجية وحلها دون تصنيفيتها وهي¹:

1- شركة النسيج للألبسة والتأثيث epe/soteham/spa

2- بجاية للتلفيف epe/beje/spa

3- مؤسسة الخيوط الملونة بريقة epe/filba/spa

4- مؤسسة الغزل والنسيج الجزائري epe/fital/spa

5- شركة إنتاج الأغطية النسيجية epe/sofact/spa

¹ نفس المرجع السابق .

6-قطنيات الجنوب كوت وسود epe/cotosoud/spa

7-شركة التتبيل للأقمشة بخراطة epe/sentex/spa

8-أقمشة الشرق epe/dapest/spa

9-المؤسسة العمومية الاقتصادية قطنية الشرق epe/cotext/spa

10-الحرير التقليدي الجزائري epe/sotrada/spa

11- الجزائر لصناعة الأنسجة المتنوعة epe/alfaditex/spa

12 - متوسطة الخيوط ميد يفيل epe/medifil/spa

13- مؤسسة النسيج وتجهيز بسكرة epe/tifib/spa

14-المؤسسة العمومية الاقتصادية مانتال epe/mantal/spa

15-الشركة الاوراسية للغزل والأغطية epe/safilco/spa

16-نسيج وطباعة الحريريات ندرومة epe/soitine/spa

17 الجزائرية للقطنيات والمخمل epe/alcove/spa

ومن بين هذه الوحدات مركب الجزائرية للمنسوجات TEXALG الذي هو موضوع دراستنا epe/TEXALG/SPA شركة المدججة ABSORBANTE كل هذه الوحدات 17 متخصصة في صناعة الأغطية النسيجية والخيوط الحشن حدد رأس المال الاجتماعي بمبلغ قدره خمسة ملايين دينار جزائري 500.000.000.00 قسم إلى خمسون (50.000) سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري. 100.000000 لسهم الواحد مرقمة من 01 إلى 50.000 مملوكة من طرف شركة تسير مساهمة الصناعية التحولية SGP/INDUSTRIESMANUFACTURIERES بعد إنشاء المركب رسميا قام بعدة نشاطات تمهيدية وتكمله حيث تم فتح سجل تجاري بتاريخ 26-07-2012 بحمل رقم 11ب 38/01-0988970 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري تيسمسيلت .

الفرع الثاني: موقعه الجغرافي

يقع المركب تكسالج لصناعة الأغطية النسيجية بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث يبعد عنها بحوالي 1 كلم وهو ما يجعل موقعه استراتيجيا وحيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، ويتربع على مساحة عشر هكتارات و3آارات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3هكتار أين توجد الو رشات، المخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.¹

المطلب الثاني: نشاط المركب وهيكله التنظيمي:

الفرع الأول: نشاط المركب.

يختص المركب في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الاكريليك ACRTIQUE المستوردة من عدة دول أهمها: اسبانيا، تركيا، أند ونسيا..... الخ كما ينتج المركب الخيوط الغليظة التي تباع إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فإن مادة الاكريليك مشتقة من البترول، وهي سهلة الاستعمال كما أن سعرها يتغير بسعر البترول.

- تقدر الطاقة الإنتاجية المركب بمليون غطاء وألفين 2000طن من الخيوط سنويا إلا أن الإنتاج الحالي المؤسسة لا يتعدى 650الف غطاء سنويا لكون المركب لا يعمل إلا بفوجين بدل ثلاثة أفواج وفيما يلي بطاقة فنية شاملة عن المؤسسة.

*التسمية : المركب الصناعي تكسالج بتيسمسيلت TEXALG

*رأس مال اجتماعي عند الانشاء 500.000.000.00 دج قسم الى 50.000سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري 100.000.00 دج للسهم الواحد مملوكة من طرف شركة تسير المساهمات. الصناعة التحويلية

*المؤسسة الأم: الجزائرية للمنسوجات

*تاريخ الإنتاج: 2012/10/01

*رقم سجل التجاري: 98B07002021

*رقم ضمان الاجتماعي: 3832463057

*المساحة الكلية: 10هكتارات و03ارات

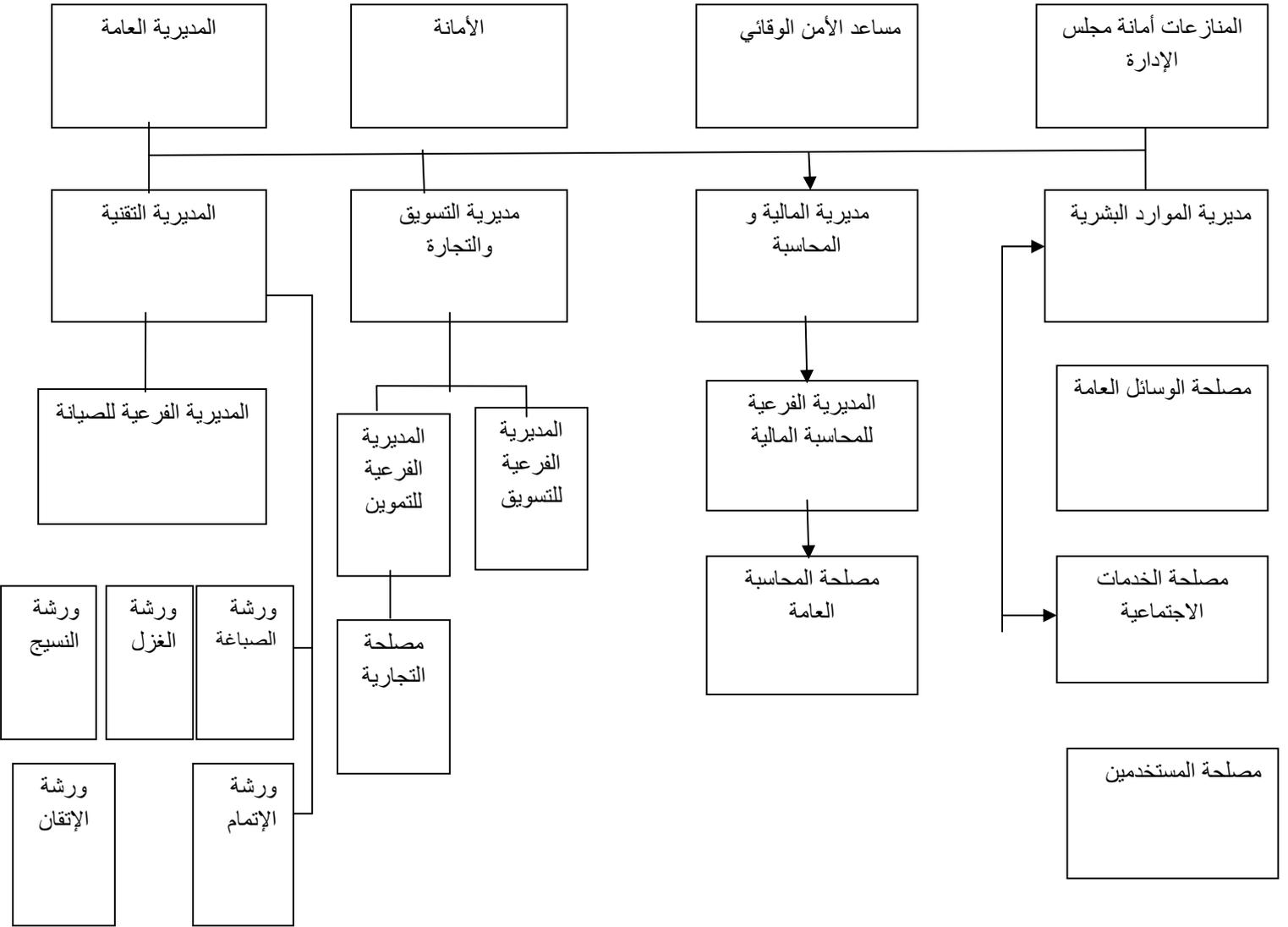
*الطاقة الإنتاجية السنوية 1000.000 غطاء و2000طن من الخيوط الخشن

*عدد العمال الكلي: حسب إحصائية 2016 بلغ عدد العمال 241 عامل.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمركب وتحليله.

¹ التقرير الدولي لمصلحة المستخدمين 2012/12/31

الشكل (3-01): الهيكل التنظيمي العام لمركب الأغذية النسيجية تكسالج.



المصدر : وثائق المؤسسة بالاعتماد على مديرية التسويق

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمركب:

1- **المديرية العامة:** يتأسسها المدير ويعتبر المسؤول لتسيير شؤون المركب ويقوم ببعض الزيارات لمختلف الو رشات لمراقبة عملية الإنتاج وتسجيل النقائص الخاصة بالإنتاج ومساعدة المديرية الفرعية الأخرى والأقسام المساعدة.

- **قسم المنازعات القضائية:** يضم كلما يتعلق بالقسم القضائي والمتمثلة في الإجراءات الإدارية من بينها:

*- إجراءات القسم الاجتماعي

*- إجراءات القسم الإستعجالي والمدني

*- إجراءات القسم الجزائي

- **قسم الأمانة العامة:** تقوم أمانة مجلس الإدارة بالإجراءات التالية:

*- تحضير الاستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس.

*- إعلام أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد الجلسة مع تحضير ملف المداولة، ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للعمال يتم انتخابهم من طرف العمال وأعضاء قانونية تقوم باختيارهم الدولة لمدة ستة سنوات 06 ويتم تحديد ثلثهم كل سنتين.

2 - **مديرية الموارد البشرية:** تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية للمركب في تسيير نشاطاتها اليومية وهي تضم عدة مصالح من بينها: اختيار العمال مع مراعاة عدد المناصب الشاغرة، إمضاء عقود التشغيل لمدة محدودة، تقسيم العمال وفق العمل المخول لهم، متابعة انضباط العمال غيابهم في كشف الغيابات وتسجيلهم مع ترتيب ملفاتهم الإدارية يعمل بهذه المديرية 28 عامل منهم رئيس المديرية و03 رؤساء و06 رؤساء أفواج 02 سيكريتيرة والباقي عمال أعوان.

أ- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتتمثل في سهر المركب الطبي على الإسعافات الأولية في حالة وقوع حادث عمل مع توفير تعويضات العلاج والأدوية التي صرفها العمال وذلك عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي.

ب - **مصلحة الوسائل العامة:** تتكلف هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل كالشاحنات والتي تستعمل في عملية التموين كما تشرف على نظافة المحيط والمركب بصفة عامة.

ج - **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة في كل ماله علاقة بالعمل والموظفين من أجرة وعلاوات وعطل وتعويضات واقتطاعات.

3 - **المديرية المالية والمحاسبية:**

أ - قسم المحاسبة: تقوم بتحديد النتيجة العامة لمدة محدودة، واستخراج النتائج العامة الإجمالية وتحديد الميزانية الختامية، تسجيل عمليات البيع الآجلة والفورية وعمليات التسديد ومراجعة الحسابات المؤسسة والديون المترتبة عنها وعملياتها مع الموردين الأجانب والمحليين.

ب-القسم المالي: فهم مكمل للقسم المحاسبي

4- مديرية التسويق والتجارة: وتتكون من

أ - المديرية الفرعية للتسويق: ويتمثل دورها فيما يلي:

- بيع المنتجات بمختلف الوسائل بالتقسيط للجماعات المحلية و الإدارة التابعة للدولة بالجملة للخواص والمؤسسات العامة، القيام بالدراسة متطلبات السوق وعرض المؤسسات المنافسة .

ب - المديرية الفرعية للتموين: ويعمل بها 14 عامل منهم المدير الفرعي و السكرتيرة ورئيس المصلحة و 3 رؤساء أفوج و 7 عمال عاديين، وهي تنفرع إلى مصلحتين: مصلحة الشراء و مصلحة تسيير المخزون.

● مصلحة الشراء: يتمثل دورها في عملية شراء المواد الأولية والمواد الاستهلاكية وقطع الغيار الأزمة للسير العادي للعملية الإنتاجية.

● مصلحة تسيير المخزون: تتمثل في المراقبة موجودات المخزون للنظر إلى إمكانية تلبية الطلبات.

ج - المصلحة التجارية:

● مدير المصلحة التجارية: وهو المسؤول المباشر على عملية التسويق وتوزيع المنتجات في المركب وهذا بالتنسيق مع الدوائر التابعة للمديرية.

● السكرتاريا أو كاتبة المديرية للتجارة: وتعتبر همزة وصل بين كل الدوائر و المصالح التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل جميع المراسلات سواء كانت كتابية أو هاتفية.

● رئيس فرع التخزين: وهو مكلف بتسيير المخازن للمنتج النهائي بعد مراقبتها و التأكيد من مطابقتها الشروط والمهام أيضا استلام المنتج من المديرية، ثم القيام بعدها وترتيبها في الأماكن المخصصة لها ويقوم بأعداده وتأمين الكمية المطابقة لوصل الاستلام المستخرجة من مصلحة البيع ونقلها عن طريق 3 أعوان الذين يقومون برفع المنتج إلى الشاحنات والسيارات وتأمين وصوله إلى الزبائن.

● رئيس فرع البيع والخدمات: ويعتبر المسؤول الثاني بعد المدير التجاري على عملية تسويق المنتج النهائي والخدمات التي يقدمها الفرع على مستوى المصالح الأخرى التابعة للفرعي وتسجيل الفواتير ويضم:

- **رئيس مصلحة بيع المنتجات:** ويقوم بإستقبال الطلبات من مختلف الزبائن، القطاع الخاص العمومي، القطاع العسكري، وتقديم الطلبات إلى فرع التخطيط.
- حيث هذا الأخير وبعد دراستها والتأكد من توفر الكميات المطلوبة في مخازن الفرع، يقوم بتقديم الطلبية إلى دائرة المخزونات التي تؤمنها ثم تعود العملية إلى رئيس الفواتير ليقوم بتسجيلها.
- 5- **المديرية التقنية:** تتفرع المديرية التقنية إلى مجموع الورشات ومجموعة من المصالح والمديريات الفرعية التي تضمن السير العادي للعملية الإنتاجية في عملية تعكس الوجه العام للمؤسسة .
- أ - **المديرية الفرعية للصيانة:** تقوم بصيانة التجهيزات الإنتاجية والمعدات الإنتاجية وتكفل بتوفير قطع الغيار وتنقسم إلى الفروع:
 - **مصلحة الكهرباء:** يمثل دورها في مراقبة الآلات التي تشتغل كهربائيا .
 - **الميكانيك:** تتول تصليح الآلات العاطلة وكذلك سيارات النقل واستبدال قطع الغيار.
 - **مصلحة التصنيع:** صنع قطع الغيار على مستوى ورشة التصنيع بطلب مكتوب من مصلحة الصيانة.
 - **مصلحة معالجة المياه :** تختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشة الصناعة بتسخين الماء وإضافة المواد الكيماوية خاصة ومعالجة المياه القذرة من اجل الحفاظ على الطبيعة والمحيط من التلوث.
 - * **مكتب الدراسات:** مهنته هو البحث واختراع تقنيات حديثة في الصيانة والتصميم واستعمالها داخل المؤسسة.
 - * **مصلحة مراقبة الجودة:** تحتوي على مخبرين للإنتاج أثناء الإنتاج وبعدها.
- **المخبر الكيميائي:** يوجد به عدة أجهزة تستعمل في اكتشاف والحصول على الوصفة المناسبة وبعد تطبيق الوصفة في الورشة الصناعية تتم عملية مراقبة المادة المصنوعة وهل تم الحصول على اللون المطلوب في الواقع ام لا ؟
- **المخبر الفيزيائي:** تتم فيه المراقبة ما هو فيزيائي حيث يتم مراقبة مقياس الخيط وهذا حسب ما تم طلبه من المديرية التقنية وهذا في ورشة الغزل أما ورشة النسيج مراقبة متانة الخيوط في القماش ومراقبة الأخطاء في الرسومات ومعرفة مصدر الخطأ هل من العامل أم الآلة وتصحيحه أما ورشة الإتمام مراقبة النوعية، معرفة المقاييس الجديدة للغطاء.
- **مصلحة البرمجة:** دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة في البرنامج السنوي ويتم تقسيم هذا البرنامج حسب الأشهر.
- ب- **ورشة الصباغة:** تختص في تغيير اللون وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات وبذلك الحصول على الألوان المطلوبة.

ج- ورشة الغزل: تختص في تحويل مادة الاكريليك القطنية إلى شكل خيوط ويكون مقياس الخيط حسب طلب المديرية التقنية.

د- ورشة النسيج: تختص في نسيج الغطاء حسب كل الطلبيات والمواصفات المختلفة كما تحترم الجودة و النوعية حسب طلبات الزبائن يعمل بها 75 عامل منهم رئيس الورشة و3 مراقبين عمال عاديين.

و- ورشة الإتمام: وظيفتها تتمثل في ترغيب قطعة القماش وتسوية هذه الرغبات ثم المرور بالية المراقبة حيث تصبح هذه القطعة قابلة للتقطيع والخياطة الحاشية في ورشة الإتقان.

هـ - ورشة الإتقان: يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع قطعة من الغطاء والتي يتراوح طولها ما بين 40 و50 متر إلى أغطية مختلفة المقاييس وذلك حسب النوعية والطلب ثم تقدم إلى الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة حيث تكتمل صناعة الغطاء حيث يعلب ويصبح جاهز للتسويق هذا المركب يتكون من وحدة وليست عدة وحدات وهو يتعامل مع كل القطاعات العامة والخاصة من حيث بيع الأغطية وتتعامل أيضا مع القطاعات الأجنبية في مجال استيراد قطع الغيار والمواد الأولية .

المطلب الثالث: السياسة والإستراتيجية العامة للمركب:

وهي مشتقة من السياسة العامة للمجمع ككل وهي تعتمد على المحاور الإستراتيجية التالية:

- 1 - السعي وراء وصول المركب إلى وحدة أعمال إستراتيجية ناجحة في إطار تنمي مجتمع الفكر الاستراتيجي الحديث .
- 2 - تلبية الحاجيات والوفاء بكل التزامات اتجاه الزبائن والمستخدمين والمساهمين وكذا احترام المتطلبات القانوني قصد كسب ولاء وثقة هؤلاء المتعاملين.
- 3- اشتراك العمال في المساهمة بصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات.
- 4- ضمان وتطوير وتنمية الطاقات و القدرات وكذا الوسائل والإمكانيات الضرورية من أجل توفير منتجات ذات جودة عالية ونوعية وبأسعار معقولة.
- 5- العمل باستمرار على تحسين الجودة و النوعية من خلال التحكم والتطوير في طرق وأساليب الإنتاج قصد رفع الكفاءات والفعالية والإنتاجية.
- 6- تحسين صورة المركب بتطوير المنتجات والخدمات التي يقدمها وهذا يتطلب المزيد من الجهد لتقليص التكاليف الناتجة عن شكاوي الزبائن.
- 7- إعادة النظر في تجديد الآلات لمختلف المديريات والوحدات والأقسام تتماشى مع أهداف وقدرات المرتب.

8 - وضع وتسطير قانون داخلي جديد.

9 - توقيع اتفاقية جماعية جديدة بين إدارة الفرع و الشريك الاجتماعية "النقابة".

10 - مسح كل الديون المترتبة على المركب سابقا .

المطلب الرابع: مهام وأهداف المركب.

تتمثل المهام الرئيسية للوحدة في إنتاج الأغذية النسيجية حيث يقوم إستراد مادة القطن التي تعتبر ضرورية في صناعة الأغذية إضافة إلى المواد الملونة ويتم استيراده في أكياس فقط ومن بين المنتجات التي تنتجها الوحدة هي الأغذية النسيجية وفيه أنواع مختلفة حسب نوعية المنتج بأحجام متعددة حجم كبير (أغذية لشخصين) حجم متوسط (أغذية لشخص واحد) حجم صغير للأطفال إضافة إلى هذه الأغذية تنتج أيضا أغذية غير قابلة للاشتعال وأغذية خفيفة خاصة بالمسافرين.

الفرع الأول: المهام:

إن المهمة الأساسية للمؤسسة هو تلبية طلبات زبائنها في هذا المنتج ولتحقيق ذلك تقوم المؤسسة لوضع برنامج سنوي إنتاجي وهي تسهر لتطبيق هذا الاستغلال كامل الإمكانيات المادية البشرية المتاحة لها. وأن من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنتاج هذا البرنامج ما يلي:

أ- في المجال الاجتماعي:

- محاولة إستعمال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمال ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.

- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج

توفير خدمات للعمال كالنقل والعيادة الطبية.

-وضع رقابة يومية على العمال لمعرفة المثابرة من غيرهم

- منح علاوة الخبرة مهنية.

ب- في مجال المالي والإقتصادي:

- توفير الأموال اللازمة لشراء مختلف التجهيزات التي تتطلبها العملية الإنتاجية خاصة المواد الأولية وقطع الغيار.

- تسديد أجور العمال في آجالها.

- توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال.

- توفير قطع الغيار الإضافية لمواجهة أي طارئ قد يحدث نظرا الصعوبة الحصول عليها بسرعة من الخارج.

الفرع الثاني : أهداف المركب:

لقد عرفت مؤسسة تكسالج تطوراً ملحوظاً وإستقراراً كبيراً بأمثله من المؤسسات الوطنية العمومية لذا فهو يسعى إلى تحقيق أهدافه بإستمرار والتي من أهمها:

- * المحافظة على هذا المكسب العظيم لمؤسسة الأغذية والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية
- * إستعمال أحدث الوسائل والتكنولوجيا في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات الإنتاج وزيادة الكمية لإعطاء قدرة تنافسية
- * الحصول على شهادة ISO للجودة والتنوعية
- * التحكم في تقنيات لتفادي الانحرافات.
- * تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بفرض تطوير الإقتصادية الوطني.
- * التسيير العقلاني والجاد للمؤسسة لضمان بقائها وتطويرها.
- * التخفيف من عملية الإسترداد عن طريق تقديم منتج يضاهاه مثيله الأجنبي ومحاوله تسويقه أكبر في السوق الوطنية .

الفرع الثالث : دور المؤسسة في الإقتصاد الوطني:

- أ- لقد ورث المؤسسة صوفاكت مديونية ضخمة عن مؤسسة الأم، بالرغم من هذا المشكل بقيت ظروفها الإنتاجية والتجارية والتسويقية في تحسين مسامر بل أكثر من ذلك أصبحت ساهم بشكل كبير في تدعيم قرينة الدولة عن طريق الضرائب التي يدفعها أصبحت لمصلحة الضرائب.
- ب- تشغل المؤسسة عدداً لا بأس به من العمال إذ تساهم في إمتصاص البطالة .
- ت- تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات النائية التي تفتقر إلى المؤسسات الاقتصادية، لذا نجد مؤسسة صوفاكت ساهم بشكل كبير في فك العزلة عن هذه المنطقة وتحاول أن تعطي لها طابعا صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي الذي يطغى عليها.

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه المركب.

بدراسة نتائج الثلاثي الأول كانت تخوفات والمتعلقة بتطبيق التعريفية الجمركية الجديدة وآثارها على مستقبل المؤسسة، حيث ثبتت صحتها وتفاقت.

حيث أن المنتجات شهدت على مستوى تعريفاته إنخفاضاً والواردات جد مكلفة وبرزت ظاهرة التزييف. لأن المستوردين أصبحوا يسوقون منتجات مماثلة لمنتجات المؤسسة تحت علامة المؤسسة وتدعيمها بالمراقبة عند دخول السلع إلى تراب الوطن.

المبحث الثاني: تشخيص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

من أجل تشخيص واقع الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومعرفة أهم المزايا التنافسية لها وأهم النتائج المحققة قمنا بإجراء مقابلات مع عدة مسؤولين في المؤسسة لجمع مختلف المعلومات عن هذا الجانب.

المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

يرى خبراء الجودة أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود مدروسة ومتنافسة وشاملة من طرف جميع أفراد المؤسسة، ولا بد أن تكون أهداف المؤسسة والقادة مدروسة جيداً لتظهر بوضوح أمام كل المدبرين، الموظفين والبايعين، أو، تطبيق برنامج إدارة الجودة يركز بالدرجة الأولى على دور الإدارة العليا في تطبيقها، حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة وضعت مصلحة خاصة بالجودة على نفس المستوى الذي توجد فيه المصالح الأخرى في المخطط العام التنظيمي للمؤسسة، لأن هذه المصلحة يجب أن تكون قائمة بذاتها غير تابعة لمصلحة أخرى مثل مصلحة التسويق أو الموارد البشرية ولا لأي مصلحة أخرى، لأن المسؤول عن الجودة يجب أن يكون له القدرة على إقامة حوارات واتصالات لتبادل الآراء مع النخبة المفكرة والمسيرة للمؤسسة.

ولذلك ينبغي على المؤسسة أن تكون السياسة العامة للمؤسسة مصدر إلهام وعمل لكافة أعضاء المؤسسة، وذلك حتى تتمكن من التصدي إلى الخطر أو بالأحرى إنعدام الأمن الذي يأتي من السوق، حيث أن الحصول على المكانة الأقوى في السوق أو حتى مكانة فقط لم يعد وضعياً مكتسبة بواسطة مجرد قرار إداري (الاحتكار)، بل أصبح نتيجة العمل المتواصل والمنظم لرجال جديين يبحثون باستمرار عن تحسين الكيفية والإستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وعلى الإستقرار من أجل جعل من الزبون في نفس الوقت شغلهم الشاغل ورهان ينبغي ربحه كل يوم في نهاية الأمر لا ينبغي أبداً نسيان بأن أجورهم يسددها الزبائن.

وانطلاقاً من هذه الوقائع فإنه ينبغي على كل عضو في المؤسسة تركيز إهتمامه على العناصر التالية:

- البحث والتطوير

-السوق.

- الاستماع إلى الزبون.

- الجودة الشاملة.

- الإبداع والإخبار

وللمؤسسة مجموعة من المبادئ تعمل بها وهي:

- فلسفة المؤسسة: الزبون أساس الوجود

- وسائل المؤسسة: تكنولوجيا وخبرة طويلة.

- غاية المؤسسة: نوعية جيدة بأسعار جيدة.

- القضية: هي الثقة وفحص سير الجودة.

- الهدف المقصود: هو الزبون (متطلبات إحتياجاته، إرضائه)

- هدفها: الربح.

- أما المبادئ الثمانية لتسير الجودة هي:

1. الإستماع إلى الزبون.

2. القيادة

3. إشترك العمال

4. منهجية المسارات

5. التسير حسب منهجية المسارات

6. التحسين المستمر (POCA)

7. منهجية وفق الأحداث لإتحاذ القرار، ويقصد بها اتحاذ القرارات وفق الأحداث التي تصادفها المؤسسة.

8. علاقات متبادلة ذات قائمة مع الممونين

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة:

إن عنصر المنافسة من أهم العناصر التي تدفع المؤسسة إلى إنتاج أفضل المنتجات، من حيث الجودة والتنوعية، وذلك من أجل بقائها في السوق والحصول على حصة سوقية أكبر، وتفادي المنافسة الشديدة في السوق المحلية والدولية، ومن أهم منافسيها المحليين والأجانب مايلي:

1-المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة فتال FiTEL باب الزوار ولاية الجزائر العاصمة.

- مؤسسة صافيلكو SAFILCO عين جاسر ولاية باتنة.

- مؤسسة مانتال MANTAL ولاية تلمسان.

وهذه المؤسسات أصبحت هي المنافسة بعد تفريغهم عن المؤسسة الأم COUVERTEX كما ذكرنا سابقا.

2-المؤسسات الأجنبية:

- مؤسسة بتركيا لكل أنواع الأغطية.

- مؤسسة بالهند.

- مؤسسة صينية.

- مؤسسة بإسبانيا.

وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في السوق المحلية والدولية يجب عليها العمل على إمتلاك مزايا تنافسية جديدة، والعمل على التحسين والتطوير المستمر لمزاياها التنافسية القديمة حتى لا تمنح المنافسين فرصة لتقليدها، ومن أهم المزايا التي تمكنها المؤسسة وجود عدد كبير من العمال ذوي الخبرة تزيد 30 سنة، كما أنها تحتل موقع جغرافي مهم جدا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها وهذا ما يجعلها تتوسط سوقين مهمين هما سوق وسط البلاد وسوق غربها، كما يحوز المركب على شهادة ISO للجودة، وكذلك السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية، وللإستقبال الجيد للزبائن الذي يضمن طلبيات جديدة، وتوفر إدارة المركب الخدمات المطلوبة للزبائن من تسهيلات وتخفيضات للدفع، فالمركب يبيع منتجاته بالجملة والتجزئة وعن طريق التقسيط، وهذا من أجل تصريف منتجاته والتميز عن منافسة، بالإضافة إلى وجود مزايا تنافسية أخرى وهذا لا يعني عدم وجود نقائص في المركب أهمها:

- إفتقار المؤسسة إلى البحوث التسويق للتعرف على حصتها في السوق وحصنة منافسيها.

- نقص الاتصال الخارجي.

- نقص نقاط البيع على المستوى الوطني مما يضعف شبكة التوزيع

المطلب الثالث: تشخيص وتوجيه نشاط المؤسسة:

الفرع الأول : التشخيص على المستوى الإستراتيجي:

1-الفرص : هناك عدة فرص يمكن للمؤسسة تكسالج أن تستغلها ومن أهمها:

* نمو وزيادة الاستهلاك الوطني من الأغطية.

* الأهمية الكبيرة لقطاع النشاط

* إمكانية زيادة حجم الصادرات نتيجة تنافسية منتجات المؤسسة.

* سمعة المؤسسة في السوق الوطنية.

* زيادة الاستثمار نتيجة الحالة المالية الجيدة للمؤسسة.

2-التحديات: هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة أهمها:

* اشتداد المنافسة في السوق الوطنية.

* وجود منافسة غير شريفة.

* كثرة المنتجات المقلدة.

3-نقاط القوة: تملك المؤسسة عدة نقاط قوة من أهمها:

* الطابع المهني للمؤسسة وامتلاك الخبرة طويلة في مجال نشاطها.

* تحتل المرتبة الأولى في السوق الوطنية في مجال نشاطها.

* تطبيق المؤسسة الأساليب الإستراتيجية في التسيير.

* إعتداد شبكة الإتصال الداخلية،الانترنت تربط بين مختلف الدوائر والمصالح في المؤسسة.

* تكيف المؤسسة بسرعة مع متغيرات البيئة الخارجية.

* تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم والمراقبة (المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير)

* تملك المؤسسة شهادة ISO للجودة والبيئة.

* التكوين المستمر والفعال لمواردها البشرية.

4-نقاط الضعف: للمؤسسة مجموعة من نقاط الضعف أهمها:

- قدم وسائل الإنتاج والتي يصل عمرها إلى (30) سنة.

- عدم وجود نظام بحوث تسويق.

- عدم إنسجام عناصر المزيج التسويقي.

- وجود ديون كبيرة على المؤسسة ورثتها عم المؤسسة الأم وعدم قدرتها على تسديدها.

الفرع الثاني:التشخيص على المزيج التسويقي:

أما التشخيص على مستوى المزيج التسويقي فيما يلي:

1- سياسة المنتج:

أ- نقاط القوة:

- منتجات المؤسسة ذات جودة عالية.

-إمكانية التوسيع والتنوع في الإنتاج.

- وجود يد عاملة فنية ومختصة.

ب- نقاط الضعف:

- عدم كفاية الإنتاج للطلب

2- سياسة التسعير:

أ- نقاط القوة:

- تحقيق هوامش ربح مبعثرة.

- تطبيق تسعيرة تتلاءم مع السوق المحلي والدولي

ب- نقاط الضعف :

*خلق منافسين للمؤسسة نظرا لبيع المنتجات المكسدة بأسعار منخفضة

3- سياسة التوزيع:

أ- نقاط القوة:

- إمكانية الإشراف على عملية التوزيع المباشر في مقاطعات (الوسط، الشرق، الغرب)

- الثقة التي توفرها عملية التوزيع المباشرة.

- وجود طاقة تخزينية كبيرة للمؤسسة.

- إمكانية شبكة التوزيع (محليا ودوليا).

ب- نقاط الضعف.

- طول مدة تليه طلبات الزبائن.

- عدم وجود وسائل تحفيزية للبائعين.

4- سياسة الترويج:

أ- نقاط القوة:

- وجود موقع في الإنترنت خاص بالمؤسسة.

- المشاركة المعارض والممتلكيات.

ب- نقاط الضعف:

- عدم وجود ميزانية للترويج.

- عدم الاهتمام بالإعلان.

- عدم الإهتمام بالبرامج والسياسات الترويجية.

إن عدم المؤسسة ليست مختصة في صنع هذا النوع من القماش، ولكن بفضل خبرة وكفاءة عمالها وإهتمام الإدارة بهم ومنحهم حق المشاركة في صنع القرارات قاموا بوضع تعديلات على الآلات وتمكنوا من إنتاج **Tussupeluche**، حيث قدرت قيمة المناقصة ب: 153925200.00 مائة وثلاثة وخمسون مليون وتسع مائة وخمسة وعشرون ومائتان دينار جزائري سنة 2011 خاضعة للضرائب لكل سنة .

المبحث الثالث: علاقة نظام الجودة ISO بالميزة التنافسية بالمؤسسة تكسالج.

سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على مدى إستخدام نظام الجودة في مؤسسة صوفاكت والدور الذي تلعبه في تطوير الميزة التنافسية وقد قمنا بمقابلات شخصية وذلك بطرح أسئلة على رؤساء المصالح إدارة المؤسسة وهذه المصالح هي: مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق، مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الأول : طبيعة نظام الجودة في المؤسسة.

حاولنا في هذا المطلب تطبيق دراستنا من خلال التقصي والتحليل ومعرفة آراء وإتجاهات مدير الموارد البشرية بمؤسسة صوفاكت، من خلال المقابلات الشخصية في الإجابة على عدد من التساؤلات التي يمكن أن تساهم في تفسير طبيعة نظام الجودة في المؤسسة.

ومن خلال المقابلات قمنا بإعداد نموذج الدراسة ليقدم تفسيراً لجوهر المشكلة ويسمح لها بتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (3-02): نموذج دراسة نظام الإيزو للجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نظرا للخصائص التي يتميز بها المركب، ومن خلال نموذج الدراسة قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على مدير الموارد البشرية فيما يتعلق بنظام الجودة وكانت الأسئلة كالتالي:

س1: ما هي مصادر المعلومات لشركتكم؟

ج1: بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية فأفأ تعمل جادة من أجل الحصول على

أكبر قدرة ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها، والتي تأتي من مصدرين:

مصدر داخلي: أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

مصدر خارجي : أي خارج حدود الشركة، خاصة عن الموردين والعملاء، حيث يخبر الموردين الشركة بكل ما هو جديد سواء الموارد الأولية (مادة الإكريليك، الموارد الكيميائية، الملونات) وكذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها.

س 02: هل اليد العاملة المهنية متوفرة؟

ج 02: حسب خبرات ومهارات عالية، فاليد العاملة المهنية متوفرة، لتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

س 03: هل تمنح المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين؟

ج 03: لا تمنح المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، كما لا تعمل على زيادة التنافس بين العاملين من خلال الإعلان على هذه المكافأة لمن يستحقها.

س 04: فيما تكمن مسؤولية إدارة المركب اتجاه نظام الجودة؟

ج 4: تكمن مسؤولية إدارة المركب اتجاه نظام الجودة في نشر أهمية تلبية متطلبات الزبائن، التأكد من وضع أهداف الجودة، التأكد من توفر المواد، تنظيم العمل وتحديد مهام الأفراد، غرس الثقة في العاملين وحثهم على المشاركة في تحقيق الأهداف في أفضل الظروف من حيث تقليل الوقت والتكاليف وذلك وصولاً إلى أفضل النتائج.

س 05: كيف تعتبر تكلفة اليد العاملة؟

ج 05: كما ذكرنا سابقاً فإن اليد العاملة المهنية متوفرة وهذا فإن تكلفتها تؤثر إيجابياً على إنتاج منتجات عالية الجودة تتناسب مع متطلبات الزبائن.

س 06: من هي الجهات المسؤولة عن نظام الجودة؟ وما هي المحاور الرئيسية لهذا النظام؟

ج 06: لا تتوقف الجودة عند حد معين بل يجب على المؤسسة الحفاظ على ثقة الزبائن وتقديم ما يلزم من خدمات فنية لإستخدام السلعة وصيانتها.

وفي هذا الإطار لا يمكن أن نتجاهل مسؤولية قسم الجودة من خلال إشرافه على جميع الأقسام الموجودة في الهيكل التنظيمي للمركب ومساهمته الفعالة في تسيير وإدارة الجودة والتحكم في إجمالي العمليات تحقيقاً لرضا الزبون ورفع من مردودية المؤسسة.

- المحاور الرئيسية لنظام الجودة: هناك عدة محاور توجز بعضها فيما يلي:

- العمل على حصول على شهادة ISO وهو ما تم فعله في سنة 1993

- إرضاء مقتضيات الزبائن، بتقديم منتجات تنافسية يتطابق ورغباتهم في الآجال المحددة.

- تدعيم المهارات من أجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة.

تنمية سياسة الإتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن.

س07: ما هي الجوانب التي يركز عليها المستهلك من خلال جودة منتجاتكم؟

ج7: لما كانت رغبات وإحتياجات المستهلك تختلف من شخص لآخر فإن الشيء الجيد هو ما يحقق

الأفضلية التي يراها هذا المستهلك، وهي نظرية ذهنية شخصية للغاية وترتكز هذه الجوانب على منتج

خالٍ من العيوب، منتج مناسب للإستعمال، عمر إستخدامه أطول، أقل سعر، المحافظة على خصائصه

من حيث الشكل، اللون، طوال فترة إستخدامه.

المطلب الثاني: نتائج استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المركب.

أما فيما يخص نظام إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز فيها على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين

في أداء العمل، حيث أن التوقعات هو التزام الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل، حيث أن التوقعات هو

الالتزام العاملين بهذه الطرق والإجراءات يضمن أداء العمل بشكل جيد.

وقد أدرجنا ضمن هذا المطلب أسئلة متعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على نائب مدير الإنتاج.

س08: ما مستوى الجودة في شركتكم؟

ج08: بالنسبة لمستوى الجودة فإنه مستوى لا بأس به وذلك بإرتفاع مستوى رضا الزبائن بمنتجات

مؤسستنا نتيجة لاهتمامنا بالجودة، وهذا ناتج عن قيامها بمراجعة وتطوير الجودة وتلبية طلبات الزبائن،

فضلا عن تجنب الأخطاء وتقليل العيوب في المنتج وتوفير الأغذية وتوفير نظام متكامل لفحص وضبط

ومراقبة العمليات في المؤسسة.

وعند دخولنا إلى مخزن ألقينا نظرة حول أنواع الأغذية الموجودة فيه لاحظنا مستوى جودة منتجاتهم عالية،

وكل نوع من الأغذية مرتب وموضوع في أكياس خاصة بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها من خلال

اللون (ألوان فاتحة) ومن حيث الشكل (أشكال هندسية).

س09: هل غياب الجودة يشكل عبئ كبير أم صغير على مؤسستكم؟

- ج09:** إن نجاح أو فشل أي منظمة صناعية ويتوقف بالدرجة الأولى على مدى مطابقة منتجاتنا بالموصفات المطلوبة، ومدى تلبية هذه المنتجات لرغبات وتوقعات الزبون.
- س10:** هل تعمل مؤسستكم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ج10:** هناك بعض المبادئ تعمل به إدارة المركب والبعض الآخر لا تعمل به.
- س11:** ما هي النتائج المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ج11:** من بين النتائج المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:
- 1- تخطط إدارة المركب بتتبع مسار برنامج إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى أهدافها.
 - 2- إجراء دراسات لتحديد حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر .
 - 3- المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد.
 - 4- متابعة شكاوي وتقديم حلول مناسبة لها.
 - 5- تعمل على اشتراك جميع العاملين بكافة المستويات في عملية تحسين الجودة.
 - 6- اشتراك جميع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
 - 7- تفويض صلاحيات للعاملين بالتصرف عند وجود مشكلة.
 - 8- تدريب العاملين في استخدام أساليب تقنية حديثة تساعد في تحسين الأداء.
 - 9- توظيف خبرات مؤهلة لتحسين مخرجاتها.
 - 10- توفر الإمكانيات اللازمة للتدريب من وسائل وأدوات مناسبة.
 - 11- مشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم وتأهيلهم والعمل على مبدأ التحسين المستمر بداية من الوسائل المستخدمة إلى العاملين و الإداريين وهذا لتحسين جودة أداءها.
- من خلال ملاحظتنا رغم قدم وسائل الإنتاج ومع ذلك فإن العاملين يعملون بشكل مستمر في فريق عمل واحد، وإنتاجهم منتجات متميزة إلا أن إدارة المركب لا تمنح مكافآت مادية أو معنوية لعمالها.
- س12:** من خلال مبيعات مؤسستكم هل تتغير أم تبقى على حالها كل سنة؟
- ج12:** من خلال المديرية الفرعية للتجارة في المؤسسة وفرت المعلومات المتعلقة بحساب المبيعات للسنوات الثلاث 2016/2015/2014 من خلال جدول المبيعات.

الجدول رقم (03-01): مبيعات المؤسسة

السنة	المبيعات
-------	----------

464617077.57	2005
531037778.77	2006
252883354.01	2007
2006763593.89	2008
321702486.11	2009
187975728.74	2010
231019613.18	2011
135049285.60	2012
156887780.47	2013
78649459.52	2014
94518088.91	2015
139608089.83	2016

المصدر: المديرية الفرعية للتجارة

من خلال الجدول رقم (03-01) نلاحظ زيادة في قيمة المبيعات في السنوات الأخيرة
2016/2015/2014.

مع التقدم التكنولوجي ورغبة في الزبائن بعد دراسة السوق وبتعديل المنتج أين يتم تغيير التصميم بما يتماشى مع ما هو موجود في الحاضر إضافة إلى الألوان الفاتحة، بعدما كانت غامضة نوعا ما، وحدث هذا بعد ملاحظة من المشرفين على المنتج بتقليد المنتجات ولكن في غياب استخدام المنتجات الأولية ذات الجودة العالية المستخدمة من قبل المؤسسة الحقيقية وإضافة إلى الأسعار المنخفضة، لكن المبيعات تغيرت بالزيادة في الآونة الأخيرة من سنة 2014 إلى سنة 2015 زادت قيمة المبيعات بـ 15% أما من سنة 2015 إلى سنة 2016 تغيرت بعد التغيير الحاصل في المنتج.

وكان في البداية يأتي الأمر بتغيير أو تطوير المنتج من المديرية العامة، لكن بعد تحولها إلى الجزائر العاصمة تغير الأمر وأصبح يندرج من المديرية التقنية الموجودة في المؤسسة التي تعمل على تحسين المنتج، سواء باستخدام تصاميم جديدة أو ألوان مختلفة وفقا ما يتماشى في السوق، والبحث متواصل يوم بعد يوم من أجل تقديم إنتاج مغاير ومتنوع، ومنتج مماثل من إعجاب المستهلك الطامح إلى ما هو أحسن.

س13: ما هي سبل وآليات تطور أداء مؤسستكم؟

ج13: من بين سبل وآليات تطور أداء مؤسستنا:

1- التوظيف: وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (03-02): عدد العمال في السنوات الثلاث 2016/2015/2014

السنوات	عدد العمال
2014	280
2015	270
2016	241

المصدر: وثائق المؤسسة

* من خلال الجدول نلاحظ تناقص في عدد العمال خلال السنوات الأخيرة وهذا يرجع إلى تراكم الديون وعدم قدرة المؤسسة على دفع الأجور، وكذا نقص الطلب على منتجاتها وبالتالي تسريح عدد من العمال. وعند إجراءنا للدراسة الميدانية في المؤسسة ومن خلال تساؤلاتنا أنه في السنوات الأخيرة أدى إلى تراكم ديون المؤسسة وهذا راجع إلى دخول المؤسسة في إضراب ما أدى إلى تغيير مدير المؤسسة لذا وقعت مشاكل وصعوبات عرقلت سير عملها.

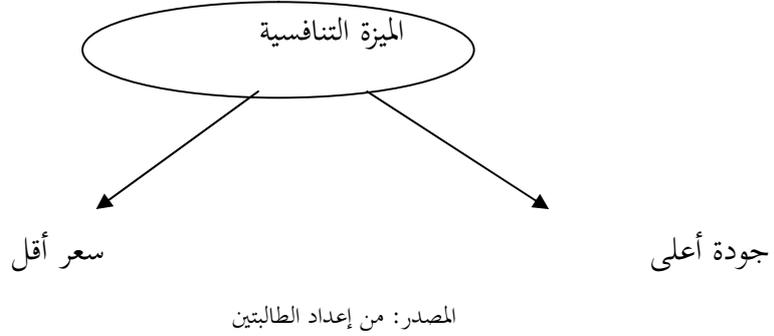
1- تطوير الآلات: من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات وجدنا تغيير ملحوظ في عدد الآلات خلال السنوات التالية: 2016/2015/2014 وهو مقدر ب138 آلة، وبالرغم من هذا فإن عدد الآلات ناقص، وهذا نتيجة عدم وجود استثمار جديد من قبل المؤسسة، بسبب نقص منتجاتها، والذي يرجع إلى منافسة الشديدة من قبل المنتجات المستوردة، إضافة إلى ضعف النشاط التسويقي وقلة الموارد المالية. - عند دخولنا إلى ورشات العمل الموجودة في المؤسسة لاحظنا تغيير ملحوظ في عدد الآلات وهذا خلال الأشهر الأولى من سنة 2017، تم شراء 6 آلات جديدة متطورة لغرض الزيادة في الإنتاج وهذا كان يوم 7 مارس 2017.

1- الحصة السوقية (حجم السوق): تغطي المؤسسة "صوفاكت" السوق الوطني بنسبة لا بأس بها فهي تقوم ببيع منتجاتها إلى الزبائن الذين هم من مختلف الأصناف، الخدمات الاجتماعية، وزارة الدفاع الوطني (الجيش)، مديرية الأمن الوطني (الشرطة)، المديرية العامة، إدارة السجون، ومختلف الأسلاك العمومية، إضافة إلى الخواص و المتقاعدين منهم أو الجدد.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

أدرجنا في هذا البحث نموذجا للدراسة خاص بالميزة التنافسية يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الشكل رقم: (3-03): نموذج الميزة التنافسية.



* من خلال الوسط والوضع التنافسي بالمؤسسة، أجرينا مقابلة شخصية مع الأنسة عرجان ربيعة نائب مدير التسويق حول الميزة التنافسية وذلك من خلال طرح عدد من التساؤلات.

س14: تستعمل المؤسسة أقدم وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى جلب آلات جديدة متطورة، بغرض تحديث مواصفات المنتج، وزيادة الكمية لإعطاء قدرة تنافسية

ج14- توصلنا أنه توجد تكنولوجيا بدرجة متوسطة ومن مظاهرها استخدام جهاز الكمبيوتر والانترنت. س15: ما نوع الميزة التنافسية المستخدمة؟

ج15: معظم الميزة التنافسية هي التميز وذلك من خلال صناعة الجهة الداخلية لملابس الجيش وكذلك جودة منتجاتها وأيضاً الأسعار في متناول الجميع.

توصلنا من خلال هذا الجواب أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية تتمثل في صناعة الجهة الداخلية لملابس الجيش الوطني، وكذلك فهي تعطي حجم معين من متطلبات القطاع العام مثل: الخدمات الاجتماعية الجامعية، المديرية العامة للسجون، مديرية الأمن الوطني (الشرطة).

س16: كم عدد المؤسسات التنافسية في السوق؟

ج16: هناك ثلاث مؤسسات في السوق من بينها مؤسسة NANTAL بتلمسان، مؤسسة SAFILCO بعين جاسر بباتنة، مؤسسة FITAL بباب الزوار بالجزائر العاصمة.

خلال ما تحصلنا عليه من معلومات توصلنا أنه يوجد منافس آخر "مزازي" الذي يكون متواجد في السوق، عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها في السوق.

س17: هل تحاول المؤسسة ربح مراتب تنافسية أعلى؟

ج17: بطبيعة الحال أي مؤسسة تحاول أن تحصل على مراتب تنافسية أعلى تؤثر بالإيجاب.

س18: ما هي الوسائل المساعدة للحصول على الميزة التنافسية؟

ج18: تتمثل في الوسائل المتاحة لدى المنافسين لاستخدام طريقة المنافسة المختارة.

- تعتمد المؤسسة على نظام إنتاجي يحقق وفرة كبيرة.

- تعتمد المنافسة عن طريق تقديم منتجات جديدة.

- تعتمد المنافسة عن طريق الإعلان على توفير مختصين في هذا المجال.

وكذلك بالإضافة إلى وسائل أخرى أهمها:

- تكاليف الإنتاج ، الحماية الجمركية.

- شبكات التوزيع وقوة البيع.

- تشكيلة المنتجات والإيداع.

- المعرفة التسويقية.

س19: هل تبيع المؤسسة منتجاتها بأقل سعر من خلال جودة منتجاتها؟

ج19: تماشيا مع التطورات السريعة والتكنولوجيا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على خلق منتج منافس ذو جودة عالية وتكلفة أقل.

تملك المؤسسة قدرة كبيرة على المنافسة وتمكنت من غزو الأسواق لما ميز منتجاتها بجودة عالية وأسعار منافسة.

عرض منتجات بأسعار تتناسب مع دخل وتوقعات الزبون.

س20: ما هي العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية بالمركب؟

ج20: تمكن علاقة الجودة بالميزة التنافسية في خلق القيمة وتحقيق رضا وضمأن ولاءه والتي تساهم في تعظيم أداء المؤسسة ومواجهة المنافسة.

س21: ما هي علاقة نظام الجودة ISO بالميزة التنافسية؟

تتمثل هذه العلاقة فيما يلي :

- إظهار مقدرة المؤسسة على تحقيق الجودة المحددة من قبل الزبائن.

- الحصول على الشهادة المطابقة ISO لاستخدامها في أغراض التسويق وإبرام العقود مع الزبائن جدد.
- مساعدة المؤسسة في تحسين منتجاتها وصولاً إلى ميزة تنافسية أعلى.

س22: فيما تكمن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالمركب.

ج22: إن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات وحاجات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي يقوم بتصنيعه والذي تقوم بتصنيعه يترتب عليها بتقديم منتج ذات جودة عالية ووفق لطلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم والوقت الذي يناسبهم ما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج والذي ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن منافسيها وبالتالي على أكبر حصة سوقية.

المطلب الرابع : نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بفضل إتهاج المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة تمكنت من تحقيق عدة مزايا تنافسية تميزت بها عن منافسيها وأهم من المزايا مايلي:

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- تحصلت على شهادة الإيزو ISO للجودة.
- الحصول على مناقصة دولية مع وزارة الدفاع الوطني من أجل إنتاج TUSSEPELUCHE، حيث للضريبة.
- وأصبح المركب يحصل على هذه الصفقة كل سنة .

خلاصة:

تتميز المؤسسة محل الدراسة بموقع إستراتيجي جد هام ساعد في عملية تسويق منتجاتها وكذا الحصول على المواد الأولية اللازمة لنشاطها، بالإضافة إلى تربعها على مساحة معتبرة سمحت لها بالقيام بمختلف أنشطتها بكل راحة، كما تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مما جعلها تحتل مكانة وسمعة جيدة في السوق.

ورغم ذلك فالمؤسسة تعاني من عدة مشاكل من بينها:

- نقص الاتصال الخارجي.

-الاستخدام التقليدي لتقنيات التسويق

- انقطاع المواد الأولية ومواد التغليف في بعض الأحيان...الخ.

ولتفادي هذه المشاكل تحاول المؤسسة تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، هذا ما يدعو إلى تحديث أساليب الإدارة واستغلال كل الطاقات المتوفرة لديها .

الخاتمة

خاتمة :

مما سبق نصل للتأكيد على أن موضوع تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية تعتبر بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية والإدارية في كافة الدول النامية و السائرة عن طريق النمو على حد سواء ، و هذا كنتيجة منطقية لوعي متزايد انتهت إليه كافة المنظمات الصناعية والأجهزة الحكومية و الإدارية و المهتمين بتطوير الأساليب الإدارية كمدخل أساسي لمواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المنظمة مما أدى إلى تطوير مفاهيم الجودة وأساليب مراقبتها ، هذه الأساليب تؤدي إلى رفع و تحسين نوعية المنتجات و التقليل من التكاليف الشيء الذي يمكنها من الحفاظ على الحصة السوقية وكسب رضا الزبون، فمع ارتفاع مستويات التعليم و الوعي أصبح الزبون أكثر إدراكا وفهما وتطورا مع مجريات الأمور ، فبجانب السعر أصبح يبحث عن الجودة التي تضمن تلبية احتياجاته ومتطلباته.

و المضي في الوصول إلى درجة عالية من الجودة يعتبر خطوة للحصول على شهادة الايزو ISO الذي يعتبر معيارا عالميا تقاس عليه الجودة في أي مؤسسة أو قطاع وفي أي بلد بالعالم.

ويكتسي الايزو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة في سبيل تحسين أدائها وزيادة قوتها التنافسية و بالتالي تحسين سمعتها لدى الزبائن.

كما أن بلوغ المستوى العالمي للجودة قد لا يكون ممكنا بدون الايزو و الذي يؤكد على سلامة النظام الذي يفرز المنتج أو الخدمة المقدمة.

اختبار الفرضيات :

1-الفرضية الأولى : تعمل شركة صوفاكت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إنتاجها منتجات ذات جودة عالية .فرضية صحيحة لأن الشركة متحصلة على شهادة الإيزو للجودة و بالطبع تفرض على المؤسسة إتباع أساليب و إجراءات صارمة لتحسين الأداء في مختلف مراحل عملية الإنتاج ، و بالتالي الحصول على منتج ذو جودة عالية ، و هذا ما تتميز به منتجات الشركة .

2- الفرضية الثانية : تحاول الشركة إكتساب مزايا تنافسية .الفرضية صحيحة ولأن الشركة تهدف إلى إكتساب مزايا تنافسية من خلال خلق فرص تسويقية جديدة ،تحقيق رضا عملائها ، و زيادة ربحيتها و الإرتقاء بأدائها و تعزيز مركزها التنافسي في السوق التنافسي لضمان بقائها و إستمرارها .

3-الفرضية الثالثة : تمكن إدارة الجودة الشاملة من معرفة إحتياجات زبائنها و تلبيتها، و بالتالي تطوير منتجاتها وفقا لهذه الإحتياجات ،صحيحة نوعا ما ، و هذا لأن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تطوير منتجاتها تلبية

لإحتياجات زبائنها في حدود إمكانياتها المادية و البشرية ،إلا هناك عراقيل تواجهها في تحقيق ذلك .
الاستنتاجات :

- 1- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما معاصرا وواسعا متعدد الأبعاد في التعريف والقياس ،وثرى بالتخصصات والتطبيقات و رافدا مهما حظي باهتمام عدد من باحثين علم الإدارة و سلاحا لبناء المقدره الجوهرية التي تشكل رافد للميزة التنافسية وتدعمها و تطورها كميزة إستراتيجية .
- 2-التعمق و الشمول حول مفهوم الجودة المتجدد في المؤسسات الجزائرية العامر بالطاقات و التي يجب تنظيمها و توجيهها الوجهة الصحيحة حتى نصل بالإنتاج و الصناعة إلى المستوى اللائق لتنقل الأمة إلى مركز متقدم بين الأمم و لتصمد أمام تحديات العصر .
- 3- نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية بشكل عام و المساهمة في مجال توعية المسؤولين و المدراء بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرا لكونها تعمل على توليد الجودة في مختلف أجزاء المؤسسة .
- 4-العمل الصادق و الدوؤب هو الذي يؤدي إلى الجودة الشاملة و بالتالي إلى الإنتاجية المتقنة أو الخدمة ذات الكفاءة العالية ،و هذا يترجم إلى الزيادة في الإنتاج و بالتالي زيادة في الأرباح.
- 5- بالرغم من الصعوبات التي تواجهها الشركة فهي تسهر على اكتساب ثقة المستهلكين ،ولذا فهي تعمل على تطبيق إستراتيجية قصيرة المدى تركز أساسا على الخدمة و النوعية و ضمان الجودة و لهذا استطاعت "تكسالج" أن تفرض نفسها في سوق المنتجات النسيجية التي خاضتها خلال 30 سنة من وجودها.
- 6-تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق و تعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء ،مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في الشركة ،زيادة حصتها السوقية ، تعظيم ربحيتها و تحسين وضعها التنافسي .

التوصيات:

- 1-حاجة المديرين إلى الوعي بمضمون إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية دون الاقتصار على إدراك أهميتها، وهو أمر يتناغم مع النظر للمنظمة كمنظومة حية قادرة على التغيير والتجديد.
- 2- ينبغي أن يستمر أداء الشركة في خيار التوسع باستخدام إدارة الجودة الشاملة لتقديم أكبر خدمة ممكنة وأكثر فائدة للارتفاع بمستوى الجودة.
- 3- يجب أن تعمل الشركة مبدأ التخصص عند توظيف الأفراد حتى تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهذا يؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف والوظائف بكفاءة وفعالية.

- 4- على الشركة أن تختار الأفراد الذين يملكون المعارف والمهارات ويملكون قدرات تنافسية تمكنهم من التوصل للإبداع والابتكار.
- 5- معالجة قصور أداء البيع بالتدريب وتحفيز العاملين في وظيفة التدريب والتسويق.
- 6- على الشركة أن تحدد حصتها السوقية في الأسواق وان تحافظ عليها وتسعى إلى توسيعها وتقويتها بين المنافسين.
- 7- مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة وإحداث التحسين المستمر بمستوى أداء الشركة ونوعية منتجاتها وخدماتها وتكلفتها بما يتوافق مع موقعها القيادي محليا.
- 8- على الشركة التنويع في منتجاتها .

آفاق الدراسة

- إن عملنا محدود ،حيث تطرقنا فيه إلى بعض الجوانب ولم نتطرق إلى جوانب أخرى،ومن اجل فتح آفاق جديدة للبحث نقترح المواضيع التالية:
- دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
 - دور ادارة الجودة الشاملة في تفعيل الميزة التنافسية.
 - تأثير الجودة على المحيط التنافسي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I. القرآن الكريم :

سورة المطففين، الآية 26.

II. الكتب :

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM، الأسس النظرية و التطبيقية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 2- أحمد شاکر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، TQM، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2012.
- 4- جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية، 2009.
- 5- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الورق للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 6 - حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 7- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 8- خضير كاظم حمود و سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 9- خلف جاد، تنمية القدرات القيادية العاملين بالجامعات، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، د. سوق، ميدان المحطة، 2008.
- 10- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي و إنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجدّ صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

- 12- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الريبة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2010.
- 13- مُجَّد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 14- مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جديد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 15- مصطفى كمال السيد طليل، معايير الجودة الشاملة، الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 16- مُجَّد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة SIGMA- SIX، مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.
- 17- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 18- مامون الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 19- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، الطبعة الثانية، 2014.
- 20- مُجَّد عبد الحسين طائي، ونعمة عباس خضير جناحي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- 21- نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
- 22- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1997.
- 23- عبد الكريم حافظ، الادارة الفندقية والسياحية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2010.
- 24- علي السلمي، الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000، دار غربي للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.

- 25-علاء فرحان طالب،عبد الفتاح جاسم مُجّد،اساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى،2009.
- 26-عز الدين علي السويسي،نعمة عباس جناحي،الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي،دار الأيام للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن،2015.
- 27-فريد كورتل،آمال كحيل،الجودة وأنظمة الايزو ، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2015.
- 28-فيليب سادلر ،ترجمة علا أحمد إصلاح ،الإدارة الإستراتيجية ،مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،مصر ،الطبعة الأولى،2008.
- 29-قاسم نايف علوان ،إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000 ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2009.
- III. الرسائل الجامعية :
- 30-العيهار فلة ،دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير ،في إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الخروبة ،سنة 2005.
- 31-ختيم مُجّد العيد ،إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة ،دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ،مذكرة ماجستير ،جامعة مُجّد بوضياف ،المسيلة ،2009.
- 32-كباب منال ،دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية ،رسالة ماجستير ،جامعة المسيلة ،2007.
- 33-عبد الناصر خري ،دور النظام المعلومات التسويقية في تفصيل القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ،جامعة البليدة ،2006.
- 34-عمار بوشناق ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ،مصادرها وتنميتها و تطويرها ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2002.
- 35-عائشة سليمان ،دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة ،دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ،رسالة ماجستير ،تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2010/2011.
- 36-سملاي يحضيه ،أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مدخل الجودة و المعرفة ،أطروحة دكتوراه،دولة في العلوم الاقتصادية ،تخصص التسيير

IV الملتقيات و الدوريات :

37-حوشين كمال ،هارون سميرة ،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، كمدخل إستراتيجي

لتكليف مخرجاته مع سوق العمل ،ملتقى دولي ،جامعة البويرة ،ماجستير ،2001.

38-كمال زريق أثر تأهيل الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية في ظل تكنولوجيا

المعلومات ،الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة ،جامع حسيبة بن بوعلي ،الشلف .

39-صورية معموري ،هجيرة الشيخ ،مداخلة حول محددات الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ،الملتقى

الدولي الرابع حول :المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية .

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية :

1-Crosby Jen philip «la qualité c'est gratuit ,economica 1986.

2-Jun DJ . « gestion de la qalitiés » anfor .1983

3-Joseph Juran ,qualité planning and analysis 3rded,mc g raw –hiu –incry.

4-Jay B-Barney.delwing N. clarkRresource based theory creating and sustaining competitive advantage .oxford inivarsity press ,Newyork-2007.

5-Meria Cristion «de qualité des produits du striels “edound”». 6-Neville

Jean Philip «la qualité en question,revne francaire ,de

gestion » ,mars,avril,mai,1986.

7-Porter ME .competitive advantage creating and sustaining superior performance ,New york ,the free press 1985.

8-Thomas Fritz ,the competitive advantage period and the sustainability and determinants of superior Economica performance Gobler Edition wissenshaft ist Edition2008

9-Reger Percerou: Enterprise ,Gestion et competitivité ,êd ,Ecomomica ,1984.

ثالثا:الموقع الإلكتروني

Eco-asu edu jo /ecofocerxy /wp/corxent.

www.sophüacom .fr /pwog.

الملاحق

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

I	الملخص :
II	قائمة الجداول :
III	قائمة الأشكال :
IV	قاموس الاختصارات:
أ-و	مقدمة عامة :

الفصل الأول :عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

3	المبحث الأول : مفهوم الجودة وأبعادها.....
3	المطلب الأول : تعريف الجودة ومراحل تطورها.
7	المطلب الثاني : أهمية الجودة وأبعادها وأهدافها.....
11	المطلب الثالث : الجودة من وجهة نظر المستهلك والمؤسسة.....
13	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة واهم عناصرها .
13	المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها .
17	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.
19	المطلب الثالث : مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة.....
23	المطلب الرابع : العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة .
24	المبحث الثالث : المنظمة العالمية للمواصفات ومدى ارتباطها بإدارة الجودة الشاملة .
24	المطلب الأول : التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات وأهميتها .
27	المطلب الثاني : أهداف ومزايا تطبيق الايزو.....
28	المطلب الثالث : أسباب السعي للحصول على شهادة ISO وخطواته :
29	المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO:
31	خاتمة الفصل :

الفصل الثاني :مدخل نظري للميزة التنافسية

34	المبحث الأول: ماهية التنافسية
34	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهدافها.....
35	المطلب الثاني: عوامل التنافسية وأنواعها
37	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

38	المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس الميزة التنافسية
43	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية :
44	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.
46	المطلب الثالث: نماذج الميزة التنافسية وأبعادها.
49	المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية و أهدافها.
50	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
50	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومعاييرها.
54	المطلب الثاني: خواص الميزة التنافسية.
56	المطلب الثالث: أهمية الجودة للميزة التنافسية.
57	المطلب الرابع: عوامل نجاح وتطوير الميزة التنافسية.
60	خاتمة الفصل :

الفصل الثالث:دراسة حالة مركب الأغذية النسيجية تكسالج تيسمسيلت

63	المبحث الأول: نظرة فنية حول مركب تكسالج .
63	المطلب الأول: نبذة تاريخية للمركب الصناعي TEX ALG
66	المطلب الثاني: نشاط المركب وهيكله التنظيمي:
71	المطلب الثالث: السياسة والإستراتيجية العامة للمركب:
72	المطلب الرابع: مهام وأهداف المركب.
74	المبحث الثاني: تشخيص إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:
74	المطلب الأول: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
75	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة:
76	المطلب الثالث: تشخيص وتوجيه نشاط المؤسسة:
79	المطلب الأول : طبيعة نظام الجودة في المؤسسة.
81	المطلب الثاني: نتائج استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المركب.
84	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
87	المطلب الرابع : نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
90	خلاصة
88	الخاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع

