



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية - مغنية -



قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ادارة اعمال الموارد البشرية

أثر ادارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة : مؤسسة LG

تحت إشراف الأستاذة:

د. رحوي حسنية

من إعداد الطالبين :

أوشريف محمد

شباب محمد

لجنة المناقشة:

رئيسة

ملحقة مغنية

د. عيسى نبوية

مشرقة

ملحقة مغنية

د. رحوي حسنية

مناقش

ملحقة مغنية

أ. خلوط عواطف

السنة الجامعية: 2015-2016

الموافق لسنة 1437 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ
إِلَى الْوَالِدِ وَالْوَالِدَاتَ
إِلَى الْوَالِدَاتِ وَالَّذِي
يُخْرِجُ الْمَوْتِ بِرَحْمَتِهِ
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ
إِلَى الْوَالِدِ وَالْوَالِدَاتَ
إِلَى الْوَالِدَاتِ وَالَّذِي
يُخْرِجُ الْمَوْتِ بِرَحْمَتِهِ

شكر و تقدير

الشكر لله الذي تتم بنعمته صالحات.

نحمده و نستعين به و فضله علينا حتي أنجزنا هذا البحث

الي منارة العلم، الي الأمي الذي علم المتعلمين الي سيد خلق الله رسولنا الكريم ، سيدنا
مُحَمَّد صلي الله عليه و سلم

قد تغيب اللّغة و تتواري حيث يكون علينا رد الجميل، لعظام النفوس وأصحاب
الفضائل و الشيم.

بهذه الكلمات أتقدم بالشكر الجزيل الي من أعانتنا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة و لم
تبخل علينا بوقتها و كانت دائما نموذجا صادقا في توجيهاتها طوال فترات البحث
الأستاذة المشرفة الفاضلة رحوي حسنية أتقدم لسيادتها بجزيل الشكر و خالص العرفان.
كما أتقدم بالشكر الي اساتذة قسم العلوم الاقتصادية والى كل من مد لنا يد المساعدة
في إنجاز هذا الموضوع و الشكر الجزيل الي كل من صبر معنا في هذه المذكورة .

الأصدقاء

أحمد الله واشكره وأتمنى أن يتقبل مني هذا العمل المتواضع خالصا
لوجه الله ليوم لا ينفع لا مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

■ إلى كل من علمني الاعتماد على نفسي إلى أسمى وأرقى كلمة نطقها
لساني إلى من منحتني العطف والحنان إلى أغلى أم في الدنيا التي مدت
يد العون لي في أصعب أيامي، وتحملت معي مصاعب السنين.

■ إلى من أفهمني معنى الحياة إلى من كان سندا لي في حياتي إلى من
تحمل على كتفيه أتعاب الدنيا وهمومها إلى من رفع الذل والهوان عني
إليك يا أبي الغالي، أقول أطال الله في عمركما...

■ إلى من تقاسموا معي حنان والدي وشاركوني في حب والدي أخوتي
الاعزاء .

■ إلى من ارتبط شعوري بشعورهم ومصيري بمصيرهم إلى الاصدقاء:
عصام ، مُجَّد ، يوسف ، سيد احمد، مختار ... وإلى جميع الاصدقاء
الذين نسيهم قلبي و ذكرهم قلبي.

■ إلى أستاذتنا الجديرة بالتقدير التي لها الفضل العظيم في انجاز هذا
العمل المتواضع إلى الأستاذة "رحوي حسنية". إلى من ساعدني ولو
بكلمة إلى كل الزملاء والزميلات.

■ أهدي هذا العمل عربون محبتي وتقديري.

- أخوكم أوشريف مُجَّد -

الاهـداء

قطرات حبر مملوءة بالحزن و الفرح في أن واحد، حزن يشوبه الفراق بعد التجمع... و فرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي، و بقلب تمتله السعادة و يجفيه الحب و الإخلاص أهدي ثمرة جهدي هذا الى :
من تقاسمت معي الآمي و أفراحي ، الي من وقتني بجنائنا و حاصرني بدعواتها من أرضعتني الحب و الحنان الي رمز الحب و بلسم الشقاء ، والقلب الناصع بالبياض.

"والدي الحبيبة أوباشير زينة "

الي من علمني أصول وأدب الحياة ، الي من علمني أن الحياة عمل واجتهاد و أفراح و أحزان و أن كسب الرزق لا يأتي الا بالجد و المثابرة ،الي من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ،الي القلب الكبير.

"والدي العزيز رحمه الله"

الي القلوب الطاهرة و النفوس البرينة الي أختاي "وفاء و بديعة" و ابنائهم " اسراء،مُحَمَّد،انفال،رابع".
الي جدي و جدتي .

الي رب أخوة لم تلدهم أمي ، الي الزملاء و الاصدقاء الذي يعجز اللسان عن التعبير عن محبتهم: أوشريف مُحَمَّد ، زرياحن يوسف ، العسري عصام ، غريدي سمير ، الشيخ عبد الحكيم ، تلمساني زكرياء ، طاهير مُحَمَّد ، كش ابراهيم ، غيات نبيل ، سايح مريم ، سمية

الي من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي و الي كل من حفظتهم ذاكرتي و لم تكفهم مذكرتي.

—أخوكم شباب مُحَمَّد—

مقدمة:

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة، حرية التجارة تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا و هاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها.

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي. وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش كذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق

عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو).

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في بحور من المعلومات بحثاً عن الإجابة الشافية لها، وتكون على النحو التالي:
كيف يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ◀ ما معنى الجودة؟ وما مراحلها؟
- ◀ ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها؟
- ◀ ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو؟
- ◀ هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق؟
- ◀ ما موقع مؤسسة LG من ارتباط الجودة الشاملة بتنافسياتها؟

الفرضيات:

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على الفرضيات التالية كمنطلق للبحث وهي:

- ◀ تعد إدارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة تتيح للمؤسسة التميز والتفوق في السوق مما ينعكس بالإيجاب على ولاء الزبائن.

◀ مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة LG محدودة ومازالت في بدايتها.

أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي.

◀ رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.

◀ تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة أعمال الموارد البشرية.

◀ محاولة معرفة الكيفية التي تمكن مؤسسة LG من تطوير قدرتها التنافسية.

أهمية و أهداف الدراسة:

تكمن أهمية البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث. ومحاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث بالإضافة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية. كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.

المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختباراً لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني والثالث، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالمسح المكتبي (الكتب باللغة العربية والفرنسية، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، مواقع انترنيت... إلخ)، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات الجودة.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الرابع، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال مقابلة مباشرة مع الزبائن في نقاط بيع خاصة بالمؤسسة.

هيكل الدراسة:

تماشياً ومنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في أربعة فصول انطلاقاً بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، ثلاثة منها خصص إلى الجانب النظري، حيث جاء الفصل الأول بعنوان المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، انصب اهتمامنا على ثلاثة مباحث أولها ماهية لمؤسسة الاقتصادية ثم ماهية الجودة، وفي الأخير ماهية الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 فقد استعرضنا فيه ثلاثة مباحث، الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة، ثم دخلنا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً معايير الايزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، في حين جاء الفصل الثالث بعنوان تنافسية المؤسسات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، حيث تناولنا فيه ماهية المنافسة ثم ماهية التنافسية والميزة التنافسية، لنصل في الأخير إلى إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات.

أما الفصل الرابع فقد خصص للجانب التطبيقي إذ يتم من خلاله محاولة إسقاط الدراسة LG Electronics فكان بعنوان دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة LG Electronics Algérie وارتباطه بتنافسيته، وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، الأول منه خصص إلى عموميات حول المؤسسة من خلال تقديمها بإبراز نشاطها ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني وعرض هيكلها التنظيمي، لنتطرق في المبحث الثاني إلى نظام الجودة الشاملة بمؤسسة من خلال تقييم مصلحة مراقبة الجودة بالمؤسسة، وأهم المراحل التي تمر بها العملية المراقبة، وأخيرا محاولة تقييم المؤسسة ونظام الجودة الشاملة بها من خلال مقابلة مع زبائن المؤسسة من أجل تحليل جوانب الموضوع المختلفة لمعرفة درجة رضا الزبائن على المؤسسة وولائهم لها، والقيم التي يدركونها من خلال منتجاتها.

وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها، وأرفقتها بمجموعة من التوصيات التي نرى بأن العمل بها مستقبلا أمرا مفيدا ومجديا.

مقدمة الفصل الاول

لا يختلف إثنان حول الأهمية الكبرى للدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية، ذلك أنها المحرك الأساسي ومركز اتخاذ القرار الاقتصادي .

وقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد عميقة وسريعة، وهذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة، والتي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها على المنافسة، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، فكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية أفضل، وخدماتها بشكل أسرع، هذا ما جعلها تحظى باهتمام كبير حيث أصبحت المؤسسات تهتم بالجودة في جميع أنشطتها وعملياتها على جميع المستويات وهو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة،

حيث تركز اهتمامها بالمستهلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته ومحاولة إرضائه، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة:

✓ المؤسسة الاقتصادية،

✓ الجودة،

✓ الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج العناصر الاقتصادية، وهي تمثل نقطة ارتكاز المجتمع وأداة رئيسية من أجل إحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان وذلك من خلال التأثير على جوانبه المختلفة بشتى الطرق، وهو ما جعلها محورا للعديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، وذكر أهم الخصائص التي تتميز بها ومختلف أنواعها والوظائف التي تضمن لها البقاء، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى بلوغها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

تميزت المؤسسة الاقتصادية بعدة تعاريف وخصائص

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية تعاريف عدة، فهي لم تقتصر على تعريف واحد فنذكر منها:

- المؤسسة هي "مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية و الذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة"¹.

- المؤسسة هي: "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج"².

- المؤسسة هي: "كل تنظيم اقتصاديا مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة،

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 17 ص 2007

² عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4. 2006 ، ص 24

وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".¹

- المؤسسة هي: "وحدة إنتاجية ومركز عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة إجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها".²

- المؤسسة هي: "منظمة إقتصادية مرفقة بوسائل بشرية ومادية ومالية، التي تستعملها في عملية الإنتاج لعرضها في السوق على شكل سلع وخدمات".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن المؤسسة عبارة عن وحدة إقتصادية، تقوم بممارسة نشاط إقتصادي في إطار قانوني وإجتماعي، كما أنها تضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية تشارك في إطار منظم ومهيكل من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة إلى السوق، بالإضافة إلى عملية الإنتاج تقوم بالتخزين والتوزيع والبيع والشراء، وهذا وفق شروط إقتصادية مختلفة من أجل تحقيق وبلوغ الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الإقتصادية ونذكر منها:⁴

✚ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

✚ القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 1

² M. Dabelet, Economie d'entreprise édition coucher, paris, 1996, p 04

³ Lasary, économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2001, p 07.

⁴ . عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 2625.

- ✚ قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف.
- ✚ التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة بها، تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين).
- ✚ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف.
- ✚ لابد أن تكون المؤسسة مواتية لمحيطها الذي وجدت فيه، وتستجيب له كونها لا توجد منعزلة فإذا كانت متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- ✚ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور، وعليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

هناك أنواع وأشكال للمؤسسات الاقتصادية وفق معايير مختلفة للتصنيف نذكر منها:

1. أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني وهي:¹

أ. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها الشخص أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

✚ السهولة في التنظيم والإنشاء.

✚ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد.

✚ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

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

✚ مؤسسات الأشخاص: كمؤسسات التضامن، مؤسسات التوصية البسيطة، والمؤسسات ذات التوصية المحدودة.

✚ مؤسسات الأموال: كمؤسسات التوصية بالأسهم، ومؤسسات المساهمة.

2. أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية: ينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

أ. المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التي توول ملكيتها إلى الدولة باسم المجتمع مثل:

المؤسسات الوطنية والولائية والبلدية وتدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها²

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 27

² أحمد طرطار، الرشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15

ب . المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...) ¹

ت . المؤسسات المختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام. ²

3. أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية وعليه نميز هذه الأنواع إلى ³:

أ. المؤسسات الصناعية: حيث تنقسم بدورها إلى:

✚✚✚ مؤسسات صناعية ثقيلة: كمؤسسة الحديد والصلب، ومؤسسة الهيدروكربونات.

✚✚✚ المؤسسات الصناعية التحويلية والخفيفة: كمؤسسة النسيج والجلود.

✚✚✚ المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

✚✚✚ المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إصلاحها وتقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج: الإنتاج الحيواني، الإنتاج النباتي، الإنتاج السمكي.

✚✚✚ المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة والتجزئة.

ب . المؤسسات الخدماتية: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية...

4. أنواع المؤسسات تبعا لحجمها: يتحدد الحجم بعدة عوامل نذكر منها: قيمة رأس المال وعدد العمال، ورقم الأعمال، وهناك اختلاف في معايير التصنيف المعتمدة من كل دولة بتباين

¹ . عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28

² مرجع سبق ذكره.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص

الإمكانيات، والموارد، ومستويات التطور الاقتصادي، ومراحل النمو من دولة إلى أخرى، ولهذا سوف نتعرض لتصنيف المعايير في الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): يمثل تصنيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبعا لحجمها :

رقم الأعمال	عدد العمال	حجم المؤسسة
من 1 الى 20 مليون دينار جزائري	من 1 الى 9	مؤسسة مصغرة
من 20 الى 200 مليون دينار جزائري	من 10 الى 4	مؤسسة صغيرة
من 200 إلى ملياري دينار جزائري	من 50 الى 24	مؤسسة متوسطة
أكثر من ملياري دينار جزائري	أكثر من 250	مؤسسة كبيرة

المصدر: رابح خولي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2008 ، ص 37.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها، لابد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، والحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- وظيفة التمويل (الإمداد): تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها¹:

✓ مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب.

✓ تقدير وتحديد احتياجات قسم الإنتاج.

✓ تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة واختيار أحسنها.

2-وظيفة التخزين: تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها²:

✓ ترتيب وحفظ الموارد.

✓ ترميز وترقيم الموارد الواردة.

¹ . 1 اسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 1
² . 3 عمر صخرى، مرجع سبق ذكره، ص

✓ متابعة حركة المخزون.

✓ إقامة وأجراء الجرد الحقيقي والمادي.

3- **وظيفة الإنتاج:** هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح

بعد ذلك خصائص و مواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، وتختصر هذه الوظيفة في

عدة مهام منها:

✓ توفير جودة الإنتاج.

✓ تخطيط الإنتاج.

✓ متابعة برامج العمل.

✓ القيام بالأبحاث و التصاميم و المواصفات على المنتجات.

4- **الوظيفة المالية:** تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها¹:

✓ تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات استخدامها.

✓ تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل.

✓ تحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال.

5- **وظيفة التسويق:** تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما

يلي²:

✓ أنها تعتبر نافذة المؤسسة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي توجد فيه، فهي طريقة

تطلع على التغيرات الحاصلة في السوق، وتتكيف معها للحفاظ على مصالحها وأهدافها

المسطرة مسبقا.

✓ توفر مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية.

✓ غزو الأسواق الدولية والمحلية.

✓ تحسين مستوى المعيشة.

¹ . 1 اسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 1

² داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998، ص 86

✓ التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتج والسعر.

6-وظيفة إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيص أهداف هذه الوظيفة فيما يلي¹:

✓ إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية.

✓ توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها تنظيم المردودية

وحتى تحقق هذه الأهداف تقوم الوظيفة بمجموعة من المهام نذكر منها:

✓ تخطيط القوى العاملة.

✓ تخطيط ووضع سياسة الأجور.

✓ تخطيط الإختيار والتنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب).

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية مركز لتسيير الإنتاج وحتى تتمكن هذه المؤسسة من تأدية مهامها بشكل أحسن، عليها أن تتخذ قرارات دقيقة ومحددة لضمان بلوغ أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

1. الأهداف الاقتصادية: وهي²:

أ. تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام مؤسسات أخرى، ولذلك يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والعاملين بها على أن الربح ضروري لتحقيق استمرارهم في العمل والوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

ب. تحقيق طلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي لتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به

¹ نفس المكان

² ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 56

سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية المجتمع، وتحقيق الأرباح.

ت. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك تسعى المؤسسة إلى تفادي الوقوع في مشاكل اقتصادية ومالية لأصحابها من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

2. الأهداف الاجتماعية : وهي¹:

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم فيها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعيا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي في المؤسسة، إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الإنخفاض والإرتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الإقتصادي السائد، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية الحاجات والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب. إقامة أنماط إستهلاكية معينة: تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحهم أحيانا وتكون في صالح المؤسسات.

ت. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن التفاهم والتماسك هو الوسيلة المحددة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ 19، 2 المرجع السابق، ص ص 1-3

3 الأهداف والثقافية الرياضية: تبذل المؤسسة جهودا قصد تكوين وترفيه العمال، ومن بين ما تسعى لتحقيقه نذكر:¹

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

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

ت. تخصيص أوقات للرياضة: حتى يتمكن العمال من التخلص من الملل الذي عادة ما يصيبه داخل المؤسسة وكذا لتشجيعه وتحفزه على العمل.

7-الأهداف التكنولوجية: وهي:²

أ. البحث والتنمية: مع التطور الحاصل في المؤسسات عمدت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح

ب. مساندة سياسات الدولة: وخاصة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي لما تمثله من وزن في مجموعها، خاصة الضخمة منها.

المبحث الثاني: ماهية الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها

¹ . ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 19 - 1
² . ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 20

المعاصر، وهذا ما يستلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها وأهدافها وأهميتها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي

إهتم الباحثون والمختصون بمفهوم الجودة فنتجت عدة تعاريف نذكر منها:

1. **الجودة لغة:** "أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء"¹.

أما في اللغة اليونانية فإن مصطلح *Qualité* مشتقة من الكلمة اليونانية *Qualities* وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة"².

2. **الجودة اصطلاحاً:** ذكرنا سابقاً تعدد وتباين التعريفات حسب وجهات النظر والاختصاصات

نكتفي بذكر البعض منها:

يعرفها "بستر فيلد" على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستهلك أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل: الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة"³.

في حين عرفها "جوران" بأنها "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم"⁴.

الجودة تعني "إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتوقف مع توقعاتهم وتحقيق الرضا

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات، دار جرير للنشر، عمان، 2002 ، ص 27

² مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ، ص 62

³ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009 ، ص 1

⁴ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008 ، ص 1

والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها".¹

تعني الجودة "تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج".²

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الجودة مرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات معينة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لكسب صفة التميز عن باقي المنتجات، لهذا كانت المؤسسات تنافس حول وضع أفضل التصميمات والمواصفات لمنتجاتها.

وقد تطور مفهوم الجودة نتيجة لشدة المنافسة بين المؤسسات بحيث أخذت الطابع العلمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية international (iso) organization standardization وفي هذا الإطار فان جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فان الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- ❖ عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين، بهدف تخصيص " وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة".³
- ❖ مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي " يجب الإلتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين".⁴
- ❖ بارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك".⁵

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 1

² محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19

³ J_P_Huberac. Guide des méthodes qualité. Maxima. Paris. 1998. P : 83

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 63

⁵ L. Krawseki et L.ritzmam : operation management, strateay and analysis_ed. west publishing USA, 1993, p :91.

حسب هذين التعريفين فان الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات

3. التطور التاريخي للجودة

يعود الاهتمام للجودة مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة، والتوسع الهائل في حجم المصانع، ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الإهتمام منصب على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج وقد مرت بمراحل أساسية هي:

1. مرحلة المعاينة (الفحص أو التفتيش) Inspection تتضمن مجموعة نشاطات كالقياس والفحص والإختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج.

وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية¹.

2. مرحلة مراقبة الجودة ضبط الجودة Qualité control وهي مرحلة إستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين² وقد قع عرفها "جونسون وكاست" في كتابه حول التنظيم والإدارة، الصادر سنة 1970 بأنها وظيفة التأكد بان مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعية في البداية.

3. مرحلة توكيد ضمان الجودة Qualité Assurance هي مجموع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة : TQM تمثل مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، هي تطبيق للأساليب الكمية وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخامات

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2000 ، ص 1

² مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الورق للنشر والتوزيع الطبعة 2، عمان، 2004 ، ص

والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة، ودرجة الوفاء لإحتياجات المستهلك حالياً ومستقبلاً¹.

المطلب الثاني: تكاليف الجودة

كل المؤسسات تسعى إلى بلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وعدم المطابقة في منتجاتها يؤدي إلى تكاليف اللاجودة والتي تعرف بأنها: "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً".

تؤدي اللاجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية والتي نذكر منها²:

- ❖ تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية.
- ❖ ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- ❖ كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات.
- ❖ تأثر سمعة المؤسسة.

ولتقادي هذه الآثار السلبية للجودة عليها بتخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها إلى³:

1. تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتقادي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء

المعيبة قبل حدوثها

2. تكاليف الأداء: هي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء

والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

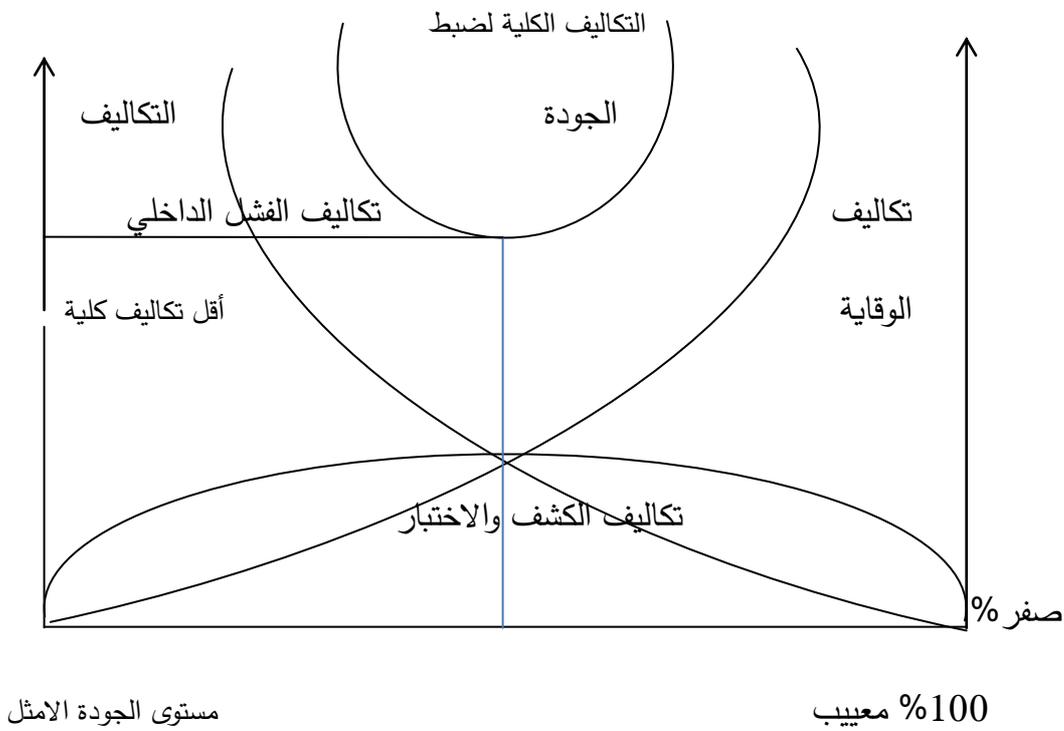
¹ فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار الكتيب، الإسكندرية، 1997، ص 534
² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998، ص 58
³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-41

3. تكاليف الفشل الداخلي: هي التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة تم إكتشافها خلال العملية الإنتاجية.

4. تكاليف الفشل الخارجي: وتتمثل في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لإستلام المستهلك لوحدات المنتج أو الجودة المتدنية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بينهما:

شكل رقم (1-1) العلاقة بين تكاليف الجودة.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 41

ومن الشكل يتضح أنه:

1. عندما تزداد تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع حتى يصل إلى أن تصبح نسبة تكلفة الفشل الداخلي والخارجي صفراً، وتكون الجودة عند أعلى حد لها.

2. عندما يقل مستوى الجودة حتى يصل إلى أدنى مستوى له (صفرا) فإن تكلفة الفشل الداخلي والخارجي تصل إلى حدها الأقصى (100 %) بما يعني أن جميع الوحدات المنتجة أصبحت معيبة.

3. عندما يقل مستوى الجودة وإلى أدنى حد له (صفرا) و كذا عندما يصل مستوى الجودة إلى أعلى حد له (100 %) فإنه لا نكون قد أنفقنا أي شيء على عمليات الفحص والاختبار أي أن منحى تكاليف الأداء يبدأ بقيمة مساوية للصفر وينتهي أيضا بقيمة مساوية للصفر. ومن ما سبق يمكن القول أن الجودة العالية تتسبب في تحمل المؤسسة لتكلفة عالية وكذلك الجودة المنخفضة تسبب في تكلفة عالية أيضا, ولكن الجودة المثالية والتي تقع بين الإثنين هي التي تتحقق بأقل قيمة للتكاليف.

المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الجودة:

1. **أبعاد الجودة:** بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة Dimensions of Qualité من وجهة نظر المستهلكين وهي:¹
 - أ. **مستوى الأداء:** حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانات الإصلاح.
 - ب. **التطابق:** أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.
 - ت. **المظهر الخارجي:** فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات
 - ث. **إمكانية تقديم الخدمة:** وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.
 - ج. **المتانة:** وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الإستهلاك التدريجي له، حيث يلاحظ أنه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل، أو الإستهلاك التدريجي للمنتج.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 43

ح. إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطبعا معينا لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع. هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في: ¹

1. جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج

2. جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.

3. جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة. هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة الأداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المؤسسة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.

2 أهداف الجودة: بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما: ²

أ. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...

ب. أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط

5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ص18
² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 26

المطلب الرابع : أهمية الجودة

تعد الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فتظهر أهمية الجودة من خلال :

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:¹

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء إهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:²

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- إنخفاض التكاليف بسبب إنخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسن مردودية نشاطات وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 70

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص ص 53-54

المبحث الثالث: الجودة الشاملة

لقد إنتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط، إلى نظرة أشمل وأوسع تشمل جودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة ومواردها باعتمادها على ما يطلق عليها بالجودة الشاملة، حيث أصبحت مسعى العديد من المؤسسات والتي تعمل على تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأهم عناصرها، لنتطرق إلى الفوائد المنتظرة من تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات الجودة الشاملة فنذكر منها ما يلي:

1. تعرف الجودة الشاملة بأنها: "تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى، لتحقيق جودة كل العمليات".¹
2. وتعرف بأنها: "الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة".²
3. وتعرف أيضاً: "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المطلوب".³
4. كما تعرف بأنها "جودة كل شيء أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع رغبات المستهلك".⁴
5. وقد عرفها ستيفن كوهن و رونالد بواند أنها التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها و كذلك البحث عن

¹ مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد . خضير، بسكرة، 2003 ، ص 5

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995 ، ص 18

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 35

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 11

الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات و المنتجات المقدمة له¹.

6. وعرفها ROYAL MAIL 6. على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيم مضافة لإشباع حاجات المستهلكين². من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف والعمليات والأنشطة، وذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد، أي أنها تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة له، والتي تحقق إشباع حاجاته ومتطلباته.

المطلب الثاني: عناصر الجودة الشاملة:

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية:³

1. الزبون: لقد عرفت الجودة على أنها الملائمة مع الاستهلاك، فالمنتجات والخدمات يجب أن تقابل حاجات وتوقعات الزبون سواء كان هذا الأخير زبونا داخليا أو خارجيا، وتمكن الجودة الشاملة من تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.
- ✓ التقليل من عدد المردودات من المنتجات مع الزبائن.
- ✓ القدرة على احترام آجال التسليم.
- ✓ التخفيف من فقدان الزبائن وعدم ولائهم.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 12

² خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 7

³ محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص ص 24، 25.

✓ زيادة درجات الأمان في المنتجات.

✓ زيادة مدى التشغيل والسهولة في الاستعمال والصيانة.

والعناصر السابقة الذكر تمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية.

1. التكلفة: ويقصد بالتكلفة كل من تكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف احتياجات الزبائن، منتجات معينة...) وتكاليف الحصول على الجودة وتحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم...)

2. مشاركة العاملين: تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فهي تعرف على أنها فوج صغير من العاملين تولى لهم اهتمامات مهنية مشتركة، ويتم تنشيط هذا الفريق بصورة منتظمة بهدف التعرف على المشاكل سواءا تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل... فمن شأن الطريقة أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم ويشجعهم على إبداء اقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة

3. التحسين المستمر: هناك ثلاثة شروط تضمن نجاح التحسين المستمر سنعرضها باختصار فيما يلي:

أ. الوقت: سواء كان فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات...

ب. المستوى التكنولوجي: إتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة باستخدام الحواسيب الآلية، حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق والتكامل بين أنشطة مختلف العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء، تحليلها وتصحيحها.

ت. ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظم معلومات داخل المؤسسة: حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها الملائم، كما يمكن لها التردد للمحيط الخارجي.

5. الأدوات: ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها.

ونشير هنا إلى أننا سنتطرق إلى الأدوات بشيء من التفصيل في الفصل الثاني وبالتحديد في

المبحث الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: فوائد تحقيق الجودة الشاملة: يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة إلى ما يلي:¹

1) فوائد تحقيق الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة: يمكن اختصارها في:

* تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة،

* رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه " وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها.

* تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث والشكاوى.

* العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

* زيادة ولاء وانتماء العاملين بالمؤسسة.

* زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

2) زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية، فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى. أما الفعالية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العاملين

¹ محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

والعملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية، أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج.

فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد: أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لإلتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:

نتيجة لإلتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:

✓ تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

توفير التدريب اللازم.

✓ أعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ولا تتحقق الجودة الشاملة إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة ومفهومة من طرف الجميع فهي

تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل والأخطاء الإدارية كانت أم

تقنية.

خلاصة الفصل الاول

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

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

مقدمة الفصل الثاني

لقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن وكذا مواصفاتها والدرجة الاعتمادية المرغوبة، وطريقة التسليم، والسعر المناسب... وبالتالي فعلى المؤسسات الرغبة في التطور والاستمرار والارتقاء بأدائها، انتهاج أسلوب حديث ألى وهو إدارة الجودة الشاملة، وأن تهتم به وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

- إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تقترب بجوانب الجودة على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري بما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كثورة ثقافية جديدة وأسلوب استراتيجي لكسب ثقة المستهلكين وتحقيق الاستمرارية في السوق، وهذا ما جعلها تستحوذ على الإهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء إقتصادية، أو خدمية وهذا نظراً لأهميتها في جميع المجالات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المصطلحات التي شاعت في السنوات الأخيرة والتي انتشرت بشكل سريع بالرغم من حداثة، ولقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين ووجهة نظرهم إليها، ومن أبرز هذه المفاهيم ما يلي:

- عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً"¹
- وهناك من يعرفها على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، في جودة جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة"²
- وقد عرفها James Raily على أنها "التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين"³

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 74

² عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 498

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 17

• وهناك من يعرفها على أنها: " نظام فعال لتكامل جهود أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال إستخدام العنصر البشري، والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغبته"

• وقد عرفها دروموند بأنها: " فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون"¹

• ويعرفها Oakland بأنها: " منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة"²

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأنه بالرغم من إختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تحمل مفهوما واحدا وتتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو كسب رضا المستهلك، وذلك بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته الحالية والمحتملة والوفاء للمؤسسة.

وبعبارة أخرى فإنها تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية، ومعلوماتية ومالية... بحيث تسهم جميعا لتحقيق هدف المؤسسة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية، وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين³

وبصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة فلسفية أو مجموعة من الأفكار تدرج ضمن نظام وفق استراتيجية إدارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة والأفراد

¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 21

² رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 ، ص 75

³ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 2

المطلب الثاني: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عدة نذكر منها:¹

أ. **التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ جمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25 من علاماتها لإهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد يشمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) والعميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمؤسسة).

ب. **التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، وكذلك إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب.

ت. **المشاركة والتحفيز:** لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز.

ث. **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** إن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن إستمرارية التحسين والتطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 10 1

ج. **العلاقة بالموردين:** حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

ح. **توكيد الجودة:** يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن إعتقاد ذلك يقوم أساسا وإعتبارا من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

خ. **التحسين المستمر:** ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع بإستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك

د. **إلتزام الإدارة العليا:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف.

ذ. **القرارات المبنية على الحقائق:** لقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

ر. **الوقاية من الأخطاء:** وذلك بتوفير وإستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تقادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية، وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

2 أسس إدارة الجودة الشاملة: ترتكز على 5 أسس رئيسية وهي¹:

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 33

- الجودة أساس القدرة التنافسية.
- الجودة هي تحقيق رغبات العميل.
- الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، ولكنها تشمل كل الأفراد.
- أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل، داخليا وخارجيا.
- في كل عملية لا بد من ترابط وتكامل جودة التصميم مع جودة الثقة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة: إتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد : من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي¹
 - أ. انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.
 - ب. تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
 - ت. زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
 - ث. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة منذ 1979 م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 84 م

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-80

إلى 1500 وحدة عام 1992 م. وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

ج. **تقليص الحوادث والشكاوى:** تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMING عام 1989 م، حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

ح. **زيادة الكفاءة:** لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988 م، وقد تم من خلال ذلك تحسبن 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

خ. **زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية:** تشير التقارير التي أكدتها شركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244 %، الإنتاجية إرتفعت بمقدار 120 %، وقد حققت بالوقت ذاته إنخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36 %، وإنخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42 %، وإنخفاض نسبة المعيب والفسل 79

د. **تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة:** لقد تحققت في شركة وقرات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الإتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة

2. **أهداف إدارة الجودة الشاملة:** تهدف أساسا على جودة المنتجات والخدمات للمؤسسة إضافة إلى

1

• زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة،

• زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين،

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص40

- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات،
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة،
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل،
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف من العمليات.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غاية الأهمية، وذلك بإعتبارها عملية ليست سهلة فهي منهجية علمية متطورة تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ما يجعلها تحتاج إلى وقت طويل، وتتطلب كذلك توفر المناخ الملائم للتطبيق، كما يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تتحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة

المطلب الأول: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة: حتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق ما يلي¹

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، ويؤكد Martin 1993 أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

* تعزيز ثقافة الجودة،

* تعزيز وتطوير إمكانية العاملين في أدائهم،

* توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها.

¹ محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41

2. **المناخ التنظيمي:** إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. **التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة:** إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءا من وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وإنهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

4. **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر نظام المعلومات من المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، سيما وأن توفر المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.

5. **التحسين المستمر:** إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة

لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات، تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.¹

6. **الوقاية بدلا من المعالجة:** يقال إعمل الصحيح صحيحا من أول مهلة، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصنيع، أو التلف...

7. **ممارسة النمط القيادي المناسب:** حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف إتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.²

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني فكرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمرا سهلا، لذا فهي تمر بمراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة

تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها وإتخاذ القرارات السديدة، بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وإعتبار ذلك الإلتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 223
² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 205

- إستعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى اعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المرجى بلوغها.
- تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية، وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين: أن يعرف ماهية الرسالة، أن يلقيها بنفسه.¹
- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وإتجاهاتهم ورغباتهم بإعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.²

المرحلة الثانية: التخطيط

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 ص 172

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 239

- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من المتطلبات.
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من تنوع آرائهم وضمان إلتزامهم وكسب رضاهم
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المتقدمة في معالجة البيانات.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.¹

المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية، والتي يتم تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المؤسسة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المؤسسات قد تستعين

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 18

بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد كثير المؤسسات على التغذية العكسية من منتجات العملاء، حيث يتم التركيز على مدى تلبية المؤسسات لمتطلبات واحتياجات عملائها.¹

المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدمة

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة حيث أن هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة ومرجعية في التطبيق، إذ أن غالباً ما يتم من قبل المؤسسات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المؤسسة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجاً للتطبيق من قبل المؤسسات الأخرى.²

المطلب الثالث: طرق قياس إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طريقة لقياسها، حيث يوجد العديد من الطرق يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

1. الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة: ويقصد بها تلك الوسائل غير الإحصائية التي تمتلكها المؤسسة بغية محاولة التحكم في مستويات الجودة عبر كامل أقسامها ومن بين أهم هذه الطرق والأدوات نجد:

أ. العصف الذهني:

وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة وتصنيفها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشكلة ما، ويتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على

¹ مأمون السلطي وسهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000، دار الفكر للطباعة، دمشق، 1995 ص26

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 240

المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء دون رفض أي رأي أو تقييده¹، ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه "وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار، من مجموعة الأفكار في وقت قصير".

ب . المراقبة الذاتية:

إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية فمن الضروري تحسيس كل فرد بالدور الذي يلعبه حيث يكلف كل عامل في المؤسسة بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية ثم مراقبة مدى مطابقة أدائه لحاجات زبائنه، وعلى هذا الأساس يصبح همه الشاغل رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج وتفيد هذه الطريقة كثيرا في التقليل من تكاليف الإصلاح وإعادة العمل... إلخ².

2. الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة: هي طرق كفيلة لإيضاح المشاكل وتحديد أسبابها ثم محاولة تصحيحها ومن أهمها مايلي:

أ. خرائط باريتو: صاحب هذه الخرائط هو الاقتصادي الايطالي PARETO وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الغدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80 % من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20 % من المسببات، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين وأن تولي هذا السبب 80 % من اهتمامها.³

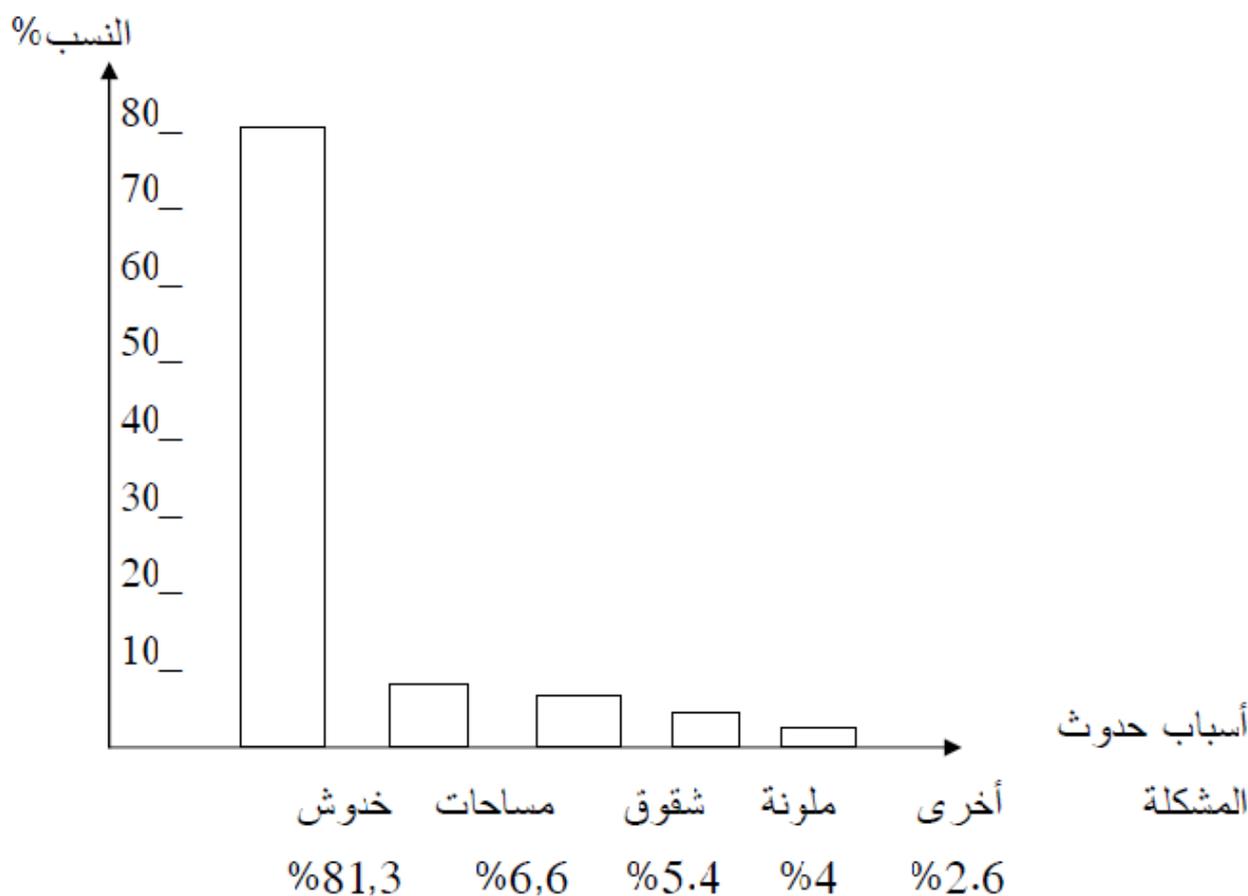
ويرتب رسم باريتو تصنيفات البيانات على شكل ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين. والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الخريطة على الأقداح الزجاجية، والتي لوحظ أن 80 بالمئة من أسباب عدم تطابقها للمواصفات يرجع إلى الخدوش.

¹ محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 61

² محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 61

³ محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 155

شكل (2-1) :خرائط باريتو

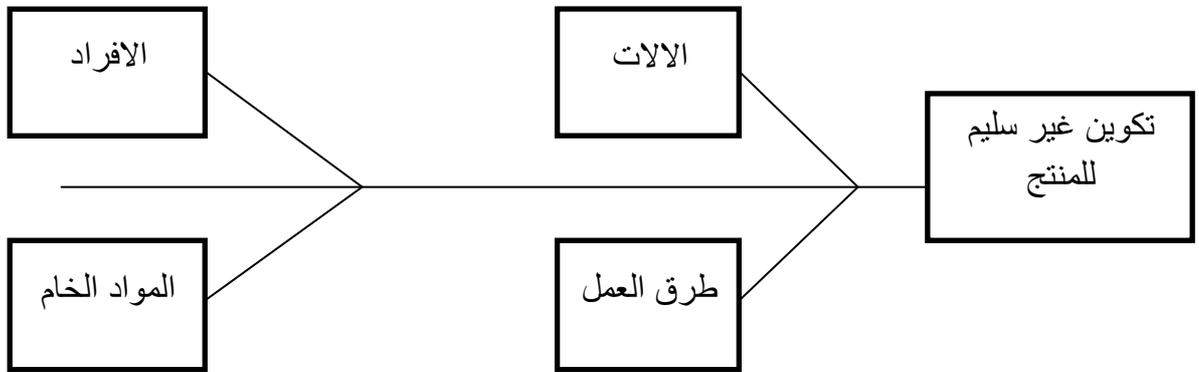


4 المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 16

ب. **تخطيط عظم السمكة (مخطط السبب والنتيجة):** يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط ICHIKAWA لأنه أول من قام بإعداده، تظهر المشكلة والعيوب عند رأس التخطيط ثم يتفرغ من العمود الفقري، يشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة الأربعة: الآلات الطرق والتقنيات، مواد خام، الموارد البشرية. يمكن أن يوضح هذا التخطيط مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد استخدم بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، كما يمكن أن يساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة وإستخدامها المديرون كبداية لمناقشة أسباب المشكلات للجودة

الاعتماد على هذا التخطيط لا يعني الحصول على الحلول للمشاكل، وإنما يسمح فقط بإظهارها بشكل واضح، والذي يعتبر ضروري لبداية مناقشة هذا المشكل وبعدها على كل فرد من فرق العمل للحصول على المعطيات والملاحظات والفرضيات التي تتأكد بالقيام بدراسة إحصائية بناء على المعلومات المتحصل عليها¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم : (2-2) تخطيط عظم السمكة

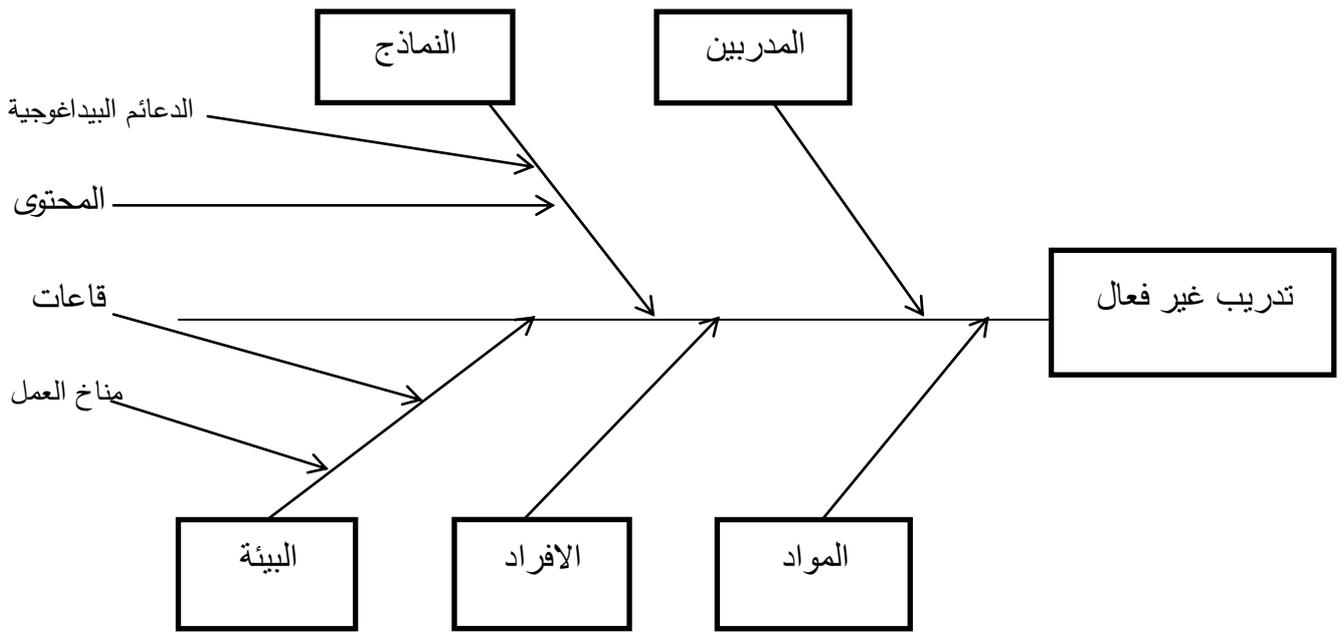


المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 2، ص 3

وفيما يلي مثال لفهم الخطوة السابقة

¹ ريتشارد دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية، 1999، ص 72

شكل رقم (2-3): رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة. حالة تدريب غير فعال.

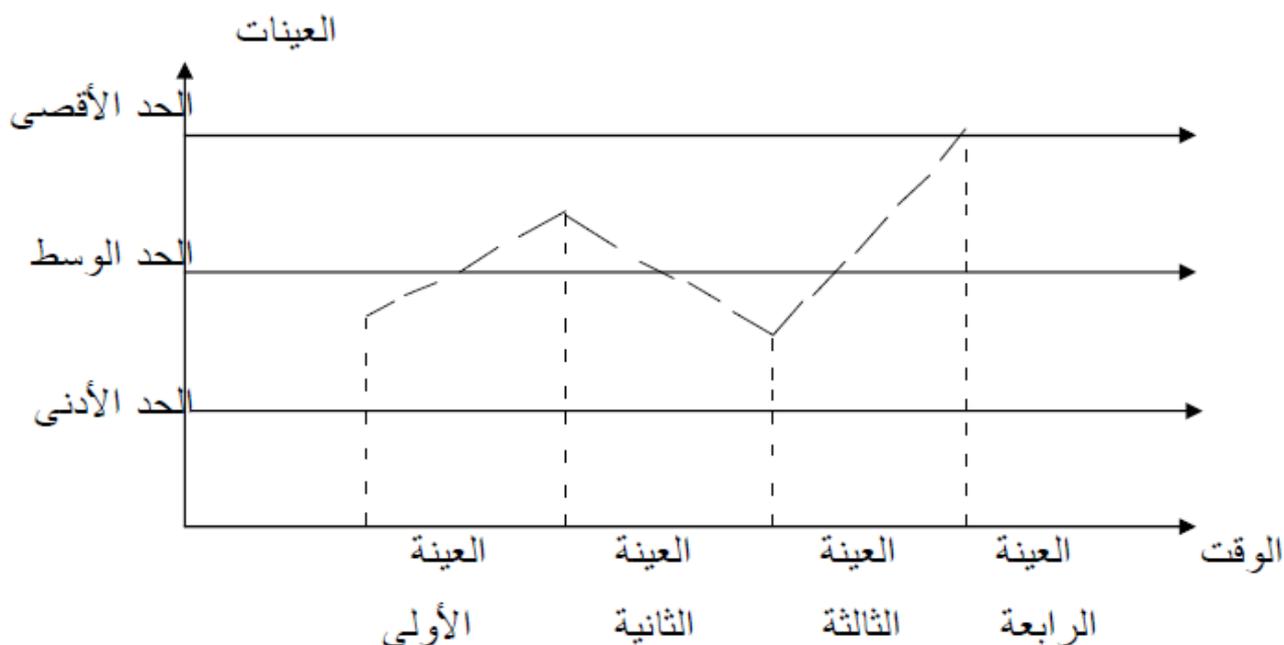


المصدر: محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 68

ت. **تخطيط رقابة الجودة:** يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة يظهر نتائج الرقابة الإحصائية على العمليات، يوفر هذا التخطيط وسائل تجريبية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، ويحتوي هذا التخطيط على محور أفقي عادة ما يمثل الوقت، بينما يشير المحور الرأسي إلى الحجم أو الدرجة مثل: الكمية، أو العدد ويحتوي على ثلاث خطوط أفقية، الخط الأوسط هو الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، والخط الأفقي العلوي الذي يسمى بالحد الأعلى لرقابة الجودة والخط الأسفل الذي يسمى بالحد الأدنى لرقابة الجودة.¹

¹ ريتشارد ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص 70

الشكل رقم (4-2): التخطيط البياني لرقابة الجودة



3. طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة: وتكمن في حلقات الجودة، عجلة ديمينق... إلخ¹.

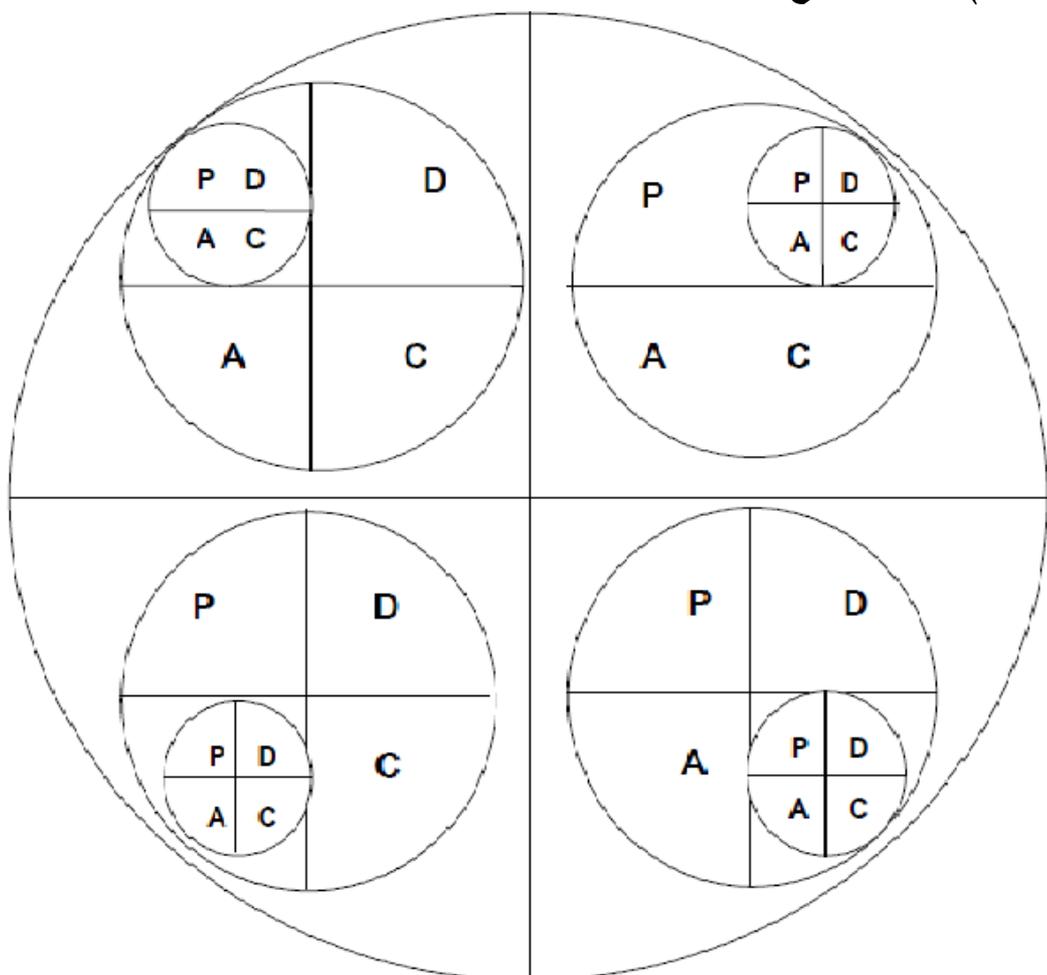
أ. حلقات الجودة: يمكن تعريفها على أنها فوج صغير دائم ومتجانس يتكون من خمسة أو ستة أفراد ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مصلحة، مخبر، شبكة توزيع...) تولي لهو اهتمامات مهنية مشتركة تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة، إقتراح طرق التحسين، الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها وتبرز أهمية حلقات الجودة من خلال توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح كعنصر من ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تفجير الطاقات المكبوتة للوصول إلى توليد أفكار تساعد على الإبداع التجديد... كما

¹ محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 72 73

تعتبر كأسلوب لتنمية الموارد البشرية وكذلك لحصول العاملين على قسط أكبر بالشعور بالمشاركة في العمل وتحقيق الأهداف.

ب . **عجلة ديمينج**: يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمينج والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، التطوير، الفهم والمراقبة، ومرحلة التنفيذ موضحة كما يلي:

الشكل (2-5) عجلة ديمينج **diming** كأداة لتحسين الجودة الشاملة



المصدر: محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

وبداية الحروف A, P, D, C الموضحة على الشكل إختصار لكل مرحلة من مراحل عجلة

الفهم والمراقبة Chek

ديمنج Deming

التنفيذ Aplication

التخطيط Plan

التطوير Do

تبدأ عجلة Deming بمرحلة التخطيط، أي يتم إعداد مخطط عمل خاص بتجربة ما أو تغيير ما بناءً على مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبني على تخمينات وإستنتاجات أعضاء أفواج العمل.

تأتي بعدها مرحلة التطوير بمعنى تحقيق التغيير أو التجربة، كما وردت في مخططات العمل ومن الضروري أن لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة، ولكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الإعتبار في مخططات العمل القادمة، بينما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الفهم والمراقبة، يتم ملاحظة أثر التغيير أو التجربة وكذا دراسة النتائج المسجلة ومعرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة، وغالبا ما تتضمن هذه المرحلة إستعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة، أما المرحلة الرابعة والأخيرة أي مرحلة التنفيذ أين يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي حالة ثبوت قصور في تحقيق الأهداف المسطرة يتعين إعادة العجلة من مرحلتها الأولى بناءً على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة.

وقد يتم أحيانا اتخاذ قرار بتوقيف الدراسة إذا كان استئنافها لا يأتي بأي جدوى.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها

1. **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات على جملة من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق ماركلاند وآخرون عدد من المعوقات وهي على التالي¹:

- يضمن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة.
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدهد بأن هذه الفلسفة ستفقد قوتهم في إنجاز العمل.

¹ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 249

- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها، لأنها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة¹.
- نقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة².
- الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل³.
- ضيق الوقت وفقدان الثقة في المدير.
- 2. **مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الايجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز المزايا فيما يلي: ⁴
 - الإرتقاء بنسب الإنتاجية.
 - الإرتقاء بالربحية.
 - الإرتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل.
 - تحقيق رضا الزبون.
 - جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية.
 - تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة.
 - تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.

¹ خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 241

² خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 241

³ مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 71

⁴ عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعوّلية، دار الشروق، عمان، 2007، ص ص 97-98

- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية.
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات.
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي.

المبحث الثالث: معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عالمياً وأصبح من الصعب على المؤسسات بصفة عامة البقاء والاستمرار إذا لم تقدم المستوى المقبول من الجودة فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

إذا كان عليها اللجوء إلى تطبيق نظام الجودة للإيزو 9000 الذي يعتبر نموذجاً لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج، التركيب والخدمة، ويؤدي إلى تهيئة الإنسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة ويحسن من صنع القرار الإداري كما يهيئ تحسناً مستمراً وتخفيضاً في التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم الإيزو ونشأته

يرجع مصطلح الإيزو (ISO) إلى كلمة إغريقية (ISO تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمعايير international standardisation organisation وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات).¹

إن مواصفات الإيزو 9000 عبارة عن "سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين".²

¹ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 113
² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 91

وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات المختلفة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي: 9001، 9002، 9003 وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المؤسسات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004¹

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

فقد بدأت المواصفة البريطانية 57503 "BS" عندما إحتاجت وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينات والستينات إلى نظام التأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها بواسطة المؤسسات المنتجة. وبالتالي بدأ العمل بما يسمى بمواصفات الدفاع *défense standard* وهي إجراءات للجودة ينبغي الإلتزام بها، وإثباتها من قبل الموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات.

وفي السبعينات تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه "مواصفات الحلفاء للجودة AGAP والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة من دول الحلفاء، وبعدها تم إصدار المواصفة البريطانية BS 5750 في عام 197 في ذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربي.

وفي سنة 1978 تم تشكيل أول مواصفة 9000 التي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توفرها في نظام الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه كل مؤسسة للتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات مع رغبات وتوقعات الزبون، وفي عام 1994 تم تعديل اسم المواصفة على النحو التالي

¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 49

BS/EN/iso 9000 لإرجاعها إلى أصلها البريطاني وإضافة البعد الأوروبي لها (EN) وشهدت تطورا هاما بحيث أصبح من الممكن تطبيقها في مجال الخدمات.¹

إن قرار المنظمة الدولية للمواصفات القياسية سلسلة الايزو 9000 كان بهدف تقديمها كنموذج للجودة الشاملة، والتي تعني مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف المؤسسة، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف.²

يمكن القول أن المواصفة القياسية لنظم الجودة ومن بينها ايزو 9000 ، جاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتو ، AGAP ، والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 والتي أصدرها المعهد البريطاني عام 1979 ، ومن المواصفات القياسية العسكرية MIL_G9858A الصادرة سنة 1994 بسبب أنه لم يعد كافيا ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يجب ضمان جودة المؤسسة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المؤسسة أكبر ضمان للجودة الشاملة لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحد مواصفاتها على مدى زمني طويل، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية iso 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات المختلفة، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة iso9000 تمنحها شهادة لذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية

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

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 91
² فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 52

الجدول (1-2): سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000:

الموضوع	المقاييس والخطوط الموجهة
نقطة انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	الايزو 9000-1 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة موجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.
يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو	الايزو 9000-2 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة. الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001، 9002، 9003
للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلقة بتطبيقات تطوير البرمجيات.	الايزو 9000-3 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة. الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو
نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، والتحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة ودائمة.	مقاييس لتسيير وتأكد الجودة . دليل تسيير برنامج السلامة والعمل.
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة	الايزو 9001 نظام الجودة: نموذج لتأكيد

الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات المرفقة.	على تصميم/تطوير منتجات وخدمات، الإنتاج وإنشاء خدمات مرافقة.
الايزو 9002 نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات المرفقة.	مثل الايزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.
الايزو 9003 نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، وفي مجال المراقبة والتجارب النهائية.
الايزو 9004-1 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة.	تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن والمؤسسة نفسها.
الايزو 9004-2 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة.	مماثلة للمواصفة 9004 . 1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.
الايزو 9000-3 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة.	تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، والتي تكون في غالبيتها غير مرتبة.
الايزو 9004-4 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة.	تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات وتقنيات مرتكزة على جمع وتحليل المعطيات.

Source : Grisewood Nick, « Le management par la qualité totale »,

المطلب الثالث: علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

قد اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل¹.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرات الفردية².
- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الإيزو قد لا تمثل جزءاً متكاملًا في الإستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد، ومعايير الإيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو مراقبة الجودة. رغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تشابه نذكر منها³:
- مواصفات أو معايير الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، وأنه على خلاف الإيزو 9000 ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المؤسسة

¹ سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1995 ، ص 146

² فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 63

³ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 62

- إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الإيزو، والحصول على الشهادة.
 - إن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها
- وبذلك فإن الإيزو 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءاً عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذا التغيير يشمل كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما نشير أن تطبيق المواصفات القياسية العالمية من قبل المؤسسات لها العديد من الفوائد كالعامل على قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح، وكذلك تكوين مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، إضافة إلى بناء علاقات قوية ومنتينة مع العملاء، تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.

مقدمة الفصل الثالث

لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل إنفتاح الأسواق، والإتجاه المتزايد نحو إقتصاد السوق، دون معرفة المفاهيم الحقيقية للتنافسية، فإذا علمنا بأن المنافسة أو المنافسون يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، ولهم تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن 21 إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة ألا وهي "إدارة الجودة الشاملة" التي تركز على تقديم قيمة أكبر للمستهلك وكذلك ضمان البقاء والنمو مع التفوق لها وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال:

- ماهية المنافسة.
- ماهية التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة أداة في تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة

تعتبر التنافسية أحد أهم الأسباب لإنتفاح المؤسسات على الأسواق العالمية، ما أعطاه أهمية كبيرة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريف التنافسية والمنافسة والميزة التنافسية، والتطرق إلى القوى المؤثرة على منافسة المؤسسات واستراتيجياتها العامة التي تعمل في إطارها.

المطلب الأول: تعريف المنافسة

يمكن إعتبار المنافسة أنها: أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاث التالية: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والإبتكار¹.

هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، وذلك بتقسيمها إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة²:

- منافسة مباشرة: تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد.

- منافسة غير مباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

وهذا النوع هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها عالية.

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005، ص 71

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1977، ص 25

وتعرف المنافسة أيضا: هي التقاء العارضين والطالبين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة¹.

وهناك أيضا من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع²:

• المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس مجموعة المستهلكين، وبأسعار متقاربة، أي إلى نفس السوق المستهدفة.

• المنافسة بين المنتجات المتشابهة، ولكن تخدم إلى قطاعات سوقية مختلفة.

• المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.

• المنافسة بين المؤسسات المختلفة، والتي تنتج سلع متنافسة، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.

ومنه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

أدت الأدبيات الإقتصادية الحديثة إلى عدم إقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الإقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية³

1. **الاحتكار:** هذا النوع من المنافسة محدودا، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة إختراع أو إقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة، أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتكرة سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة، دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته. وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإنطلاق من دورة حياة

¹ فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008 ، ص 28

² منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات والإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص ص 219-220

³ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-76

المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية، أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة.

يمكن القول أن المؤسسة المحكرة هي في صورة عابرة، لأنها مهددة بإحتمال ظهور منافسة نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، لذا فهي تعمل على وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد.

2. **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشتريين، ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، وكثير من الكتاب يعتبرون هذا النوع أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية.

وعليه يمكن القول أن المنافسة الكاملة تشترط توفر:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين.

- عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج.

- حرية الدخول والخروج من السوق.

3. **المنافسة الإحتكارية (غير الكاملة):** يقع هذا النوع بين النوعين السابقين، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي.

4. **إحتكار القلة:** تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك إرتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، وتكمن هذه العوامل فيما يلي:

1. **المنافسون في الصناعة:** المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة إعتبارات أهمها عدد المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، التنوع في المنتجات، بنية التكاليف... من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة، نمو الصناعة، تمييز المنتج، حواجز الخروج من الصناعة، بنية التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة¹.

2. **تهديد الداخلون الجدد في الصناعة (الداخلون المحتملون):** لا يقتصر تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه والإهتمام نحو الداخلون الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم.

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثران في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو إرتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءاً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية².

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 270

² عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 02

3. **قوة الموردين على المساومة:** كلما كان للموردين وضعية مساوية قوية، كلما كانت المنافسة قوية لأن المؤسسة تصبح لديها تحكم قليل في أسعارها.

إذا كان المورد محتكر لسلعة معينة، يتيح له هذا رفع أسعارها وفق إعتبارات السوق والمنافسة إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم ومشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها . التساوية اتجاه السوق.

تستطيع المؤسسة زيادة وتقوية مركزها التنافسي إذا كان أمام المؤسسة مصادر عديدة ومتنافسة فيما بينها بتقديم أفضل للأسعار و أحسن النوعيات . تركز مشتريات المؤسسة لمجهزين معروضين يضعها في موقف المحتكر لتجهيز هؤلاء وبالتالي تستطيع توجيه هؤلاء من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها¹.

4. **قوة المشترين على المساومة :** كلما كان للمشتريين قوة كبيرة في التفاوض كلما إنخفضت أرباح الصناعة وازدادت شدة المنافسة، والعوامل التي تؤدي إلى نقص أو زيادة قوة تفاوض المشترين :

• حجم المشتريات وقدرة المشترين في الإستمرار في عمليات الشراء .

• تكاليف تحويل هؤلاء المشترين لشراء منتجات بديلة من مؤسسات أخرى .

• مدى امتلاك المشترين لمعلومات تامة وكاملة عن طبيعة عملية الشراء²

5. **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة :** بالنسبة للمنتجات البديلة وجد أنه كلما كانت هناك مرونة في الطلب بين المنتجات التي تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة عندئذ تكون المنافسة الشديدة، لذا يجب على المؤسسة معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجديّة وبشكل صحيح لمعرفة زيادة التهديد ونقصانه، إن محددات تهديد البدائل مرتبط بمجموعة من العوامل هي:

* الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية، والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.

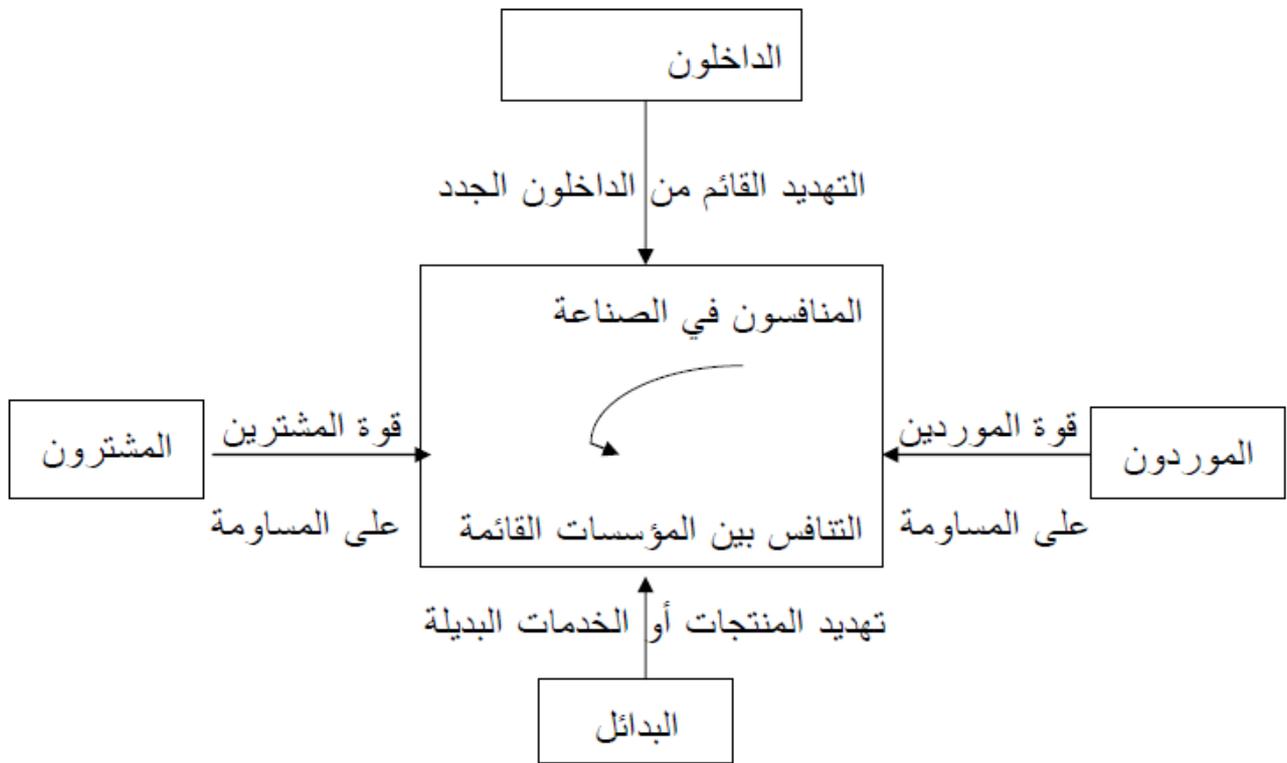
¹ خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 ، ص 70

² خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 70

* تكاليف التحويل: فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاقتصادي والتنافسية التقني.... زادت خطورتها.

* الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والصناعات المتولدة لديهم، كون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل¹

الشكل رقم : (3-1) نموذج القوى الخمس لبورتر porter



المصدر: مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العربي، بدون بلد وسنة النشر، ص 38

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 272

المبحث الثاني: ماهية التنافسية.

تعتبر التنافسية من أهم النتائج الرئيسية للإنتفاح بين الدول، كما أن كل النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة المنافسة وقد أخذت مسألة المنافسة والميزة التنافسية في الأسواق الدولية تحتل مساحات متزايدة في أدبيات الموضوع سواء كان ذلك على المستوى الوطني و الدولي .

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها.

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه، حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة، والنمو الإقتصادي، في حين يرى البعض أن التنافسية لها مفهومها ضيقا يرتكز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

تعني التنافسية: قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، ومعنى ذلك هو مساعدة الدولة للمؤسسات الصناعية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.

كما يعرف موري وماكفتريدج أن التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل معا¹.

كما يمكن تعريف التنافسية على أنها المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والإستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الأسواق التنافسية، وتكون كذلك مجددة ومبدعة للحفاظ عليها.²

¹ عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 39
² يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 31

وعليه تعرف التنافسية على أنها المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذين يتقلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتوقف عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

حيث ترجع أسباب التنافسية إلى عوامل متعددة من أهمها¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق، خاصة بعد ظهور العولمة.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسة الحديثة في المعلومات وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الإتصال الحديث.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في نفس المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية والخدمية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، فإن السوق يتحول إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية

أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى نوعين هما:

- تنافسية الوقت: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:²

¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص 140
² 2 عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 11

أ. **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب أن تتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. **القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده.

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

• **التنافسية حسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

أ. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب إختيار معايير معبرة تكمن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين¹.

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 25

على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية.

توجد عدة تعاريف للميزة التنافسية تختلف باختلاف وجهة نظر الباحث إليها، تعرف ب:

- ميزة على المنافسين، فتكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعاملين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى¹
- هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة، أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.²
- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس

إن مفهوم الميزة التنافسية اعتبارها هدف إستراتيجي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية وتحسينها، من خلال تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، أو تقديم منتجات ذات خصائص منفردة.

إن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان المؤسسة تلك المزايا، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي وذلك من خلال³:

- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة: فمثلا إذا كانت إستراتيجية المؤسسة خفض التكاليف فإن جميع الأنشطة، والوظائف تصمم للحد من الفاقد.
- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض: حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة، تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.

¹ فليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، ص 966

² ثمار البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 192

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 25

- تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات المؤسسة. توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.

هذا يعني أن المواقف الإستراتيجية هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الإستراتيجية للمؤسسات الأخرى، ولذلك وفقا لهذا المضمون، فإن الإستراتيجية هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المؤسسة بعضها البعض

أنواع الميزة التنافسية: المؤسسة تتفوق على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة، وخاصة في الدول المنخفضة إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عام بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية.

1. التكلفة الأقل: تتميز الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة.¹

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، ف للمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم أو أنها تتبع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في النطاق الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة،

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 98

حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.¹

2. **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى، وخصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... إلخ.²

تتميز المؤسسة عن منافسيها: "عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك

وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

1. **حجم الميزة التنافسية:** تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات³، ويتم ذلك من خلال

الشكل موضح. (II)

¹ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 17

² خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 74-75

³ خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 75

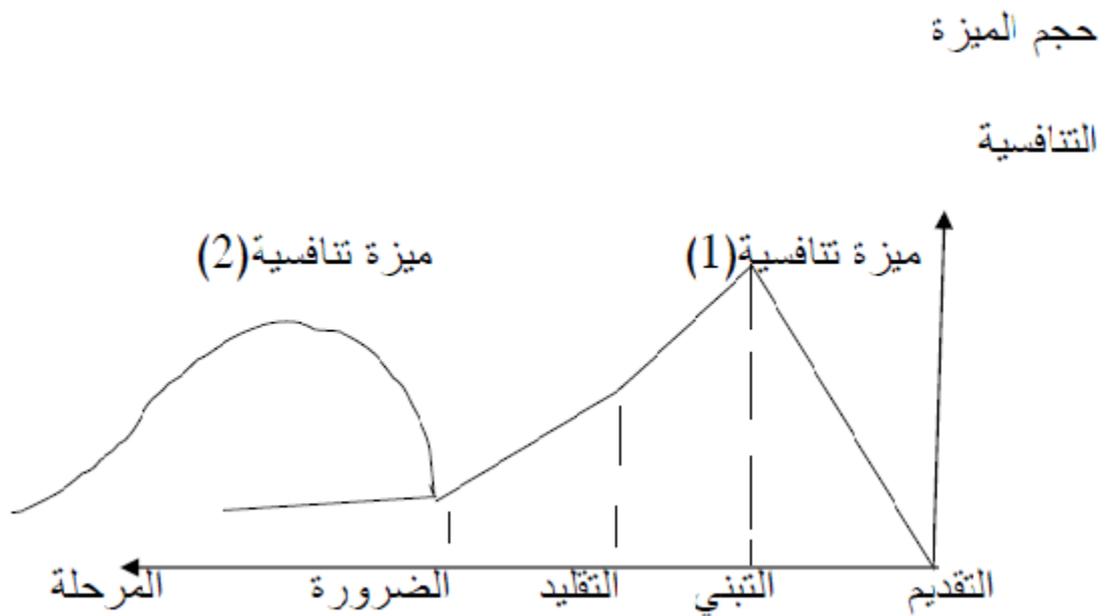
أ. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة إلى المؤسسة المنشأة للميزة التنافسية ولكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي...

ب. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ت. **مرحلة التقليد:** تراجع الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لأن المنافسون قاموا بتقليدها والتي ترجع أسبقيتها عليها.

ث. **مرحلة الضرورة:** تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية أو تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. 4

الشكل رقم : (2-3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 76

2. **نطاق التنافس:**¹ يتناول درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها، أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها وتمكن القول أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية.

أ. نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع)، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز

ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

ت. **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

ث. **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

هناك نقطة أخرى يجدر الإشارة إليها فيما يتعلق بالحكم على ملائمة وجود الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، والتي تتم بالإعتماد على عدة عناصر أهمها:²

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 102
² خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 7

- **مصدر الميزة التنافسية:** يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة والمعتمدة أساساً على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل: تمييز المنتج الجودة، السمعة الطيبة، والتي تتطلب مهارات في كل المجالات، وهو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير وحتى المتوسط
- **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** في هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية، حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، عكس في حالة الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.
- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والإقتصار على الميزة الحالية مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة

عند التعامل مع القوى التنافسية الخمس، ثمة ثلاث إستراتيجيات عامة للتفوق في الأداء على المؤسسات الأخرى في صناعة ما وهي¹:

1. **إستراتيجية الريادة الإجمالية في التكلفة:** لتحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي.

تتطلب الريادة في التكلفة إقامة مؤسسات ذات حجم يتسم بالكفاءة، والسعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة، وخفض التكاليف في المجالات

¹ مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-78

مثل: البحث والتطوير، والخدمة وفريق المبيعات، والإعلانات وما إلى هنالك ويصبح انخفاض التكلفة بالنسبة للمنافسين المطالب الأساسي للإستراتيجية بأكملها، على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة والخدمة والمجالات الأخرى.

يحقق انخفاض التكلفة للمؤسسة عائدات فوق المتوسط، ويمنحها القدرة على الدفاع في وجه منافسة المنافسين، إذ أن انخفاض تكاليفها يعني إستمرار قدرتها على تحقيق العائد.

إنخفاض التكلفة يدافع عن المؤسسة في وجه المشتريين الأقوياء لأنهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر كفاءة، ويوفر دفاعا في مواجهة الموردين الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع ارتفاع تكاليف المدخلات.

إن تحقيق موقع التكلفة الإجمالية المنخفضة يتطلب في الغالب حصة مرتفعة نسبيا في السوق.

2. إستراتيجية التميز: هي تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد، يمكن أن تتخذ العديد من الأشكال، صورة التصميم أو العلامة التجارية، والتكنولوجيا، والمزايا، وأبعاد أخرى.

يجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية التميز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفا إستراتيجيا أساسيا.

التميز، إذا ما تحقق، إستراتيجية حيوية لكسب عوائد فوق المتوسط في صناعة ما لأنه ينشئ موقعا يمكن الدفاع عنه للتعامل مع القوى التنافسية الخمس، وإن يكن بطريقة مختلفة عن الريادة في التكلفة. يوفر التمايز حماية في وجه المزاحمة التنافسية بسبب ولاء الزبائن للعلامة التجارية وما ينتج عن ذلك من انخفاض الحساسية للسعر، كما أنه يرفع هوامش الربح، ما يجنب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة، لذا يوفر ولاء الزبائن وحاجة المنافس إلى التغلب على الفرادة حاجزا أمام الدخول، ويعطي التميز هوامش ربح مرتفعة للتعامل مع قمة الموردين.

قد يحول تحقيق التميز أحيانا دون كسب حصة كبيرة في السوق.

3. إستراتيجية التركيز: هي التركيز على مجموعة مشترين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة، وكما هو الحال التميز، يمكن أن يتخذ التركيز عدة أشكال، على الرغم من أن إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتميز ترميان إلى تحقيق أهداف في الصناعة ككل، فإن إستراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة جيدة جدا، وتوضع كل السياسات الوظيفية آخذة ذلك في الحسبان، تحقق المؤسسة التميز في تلبية إحتياجات محددة بشكل أفضل، أو انخفاض التكاليف في خدمة ذلك الهدف، أو الإثنين معا، ومع أن إستراتيجية التركيز لا تحقق إنخفاض التكلفة أو التميز من منظور السوق ككل، فإنها تحقق واحدا من هذين الموقعين أو كليهما بالنسبة إلى هدفها الضيق في السوق. ويوضح الشكل الاختلاف بين الإستراتيجيات الثلاث.

الشكل رقم : (3-3) ثلاث استراتيجيات عامة

موقع التكلفة	الفرادة التي يدركها	
المنخفضة	الزبون	
الريادة الإجمالية في التكلفة	التميز	الصناعة بأكملها
	التركيز	قطاع معين فقط

المصدر: مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة.

المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة إتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي يستلزم توافقه مع الإيزو 9000

المطلب الأول: أثر مواصفات الإيزو 9000 على تنافسية المؤسسة

إن تطبيق نظام الإيزو 9000 يؤدي إلى تهيئة إنسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسناً مستمراً، وتخفيضاً في التكاليف إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد هي¹:

- أداء منسجم على مستوى المؤسسة في استخدام طرق العمل.
- علاقات متينة وقوية بين الموردين والعملاء، توليد الثقة القوية لدى العملاء، فالعملاء بحاجة إلى أن يثقوا بقدرات المؤسسة على الإرتقاء لمستوى طموحاتهم، والتزاماتها بالجودة حيث أن العملاء ليسوا بحاجة إلى وعود بالجودة
- التحسين المستمر: إن مواصفة الإيزو 9000 تركز على منع حدوث الأخطاء بدلاً من إكتشافها بعد حدوثها، بمعنى أنها تركز على الوقاية أكثر من تركيزها على العلاج.
- زيادة في القيمة المضافة: يؤدي نظام الإيزو 9000 الذي يمنع الأخطاء قبل حدوثها من خلال مراقبة محكمة، إلى زيادة القيمة المضافة التي تتولد من إدارة العمليات
- تواجد قوي وواسع في الأسواق، ودخول أسواق عالمية جديدة، حيث أنه من المتوقع أن تتزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المؤسسات التي لا تتوافق نظامها الإدارية مع الإيزو 9000

¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61

- يوفر النظام ميزة تنافسية مؤثرة: إن نظام الإيزو 9000 يوفر للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ميزة تنافسية، وسمعة مميزة، وهذه الشهادة تكون بمثابة شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط، وفاعل للجودة في المؤسسة
- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو، بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية، والرضا عن العمل، وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.
- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار.
- إعطاء القدرة على تحديد، وتخطيط المهام والأساليب للأداء، للحصول على نتائج صحيحة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة يستدعي بالضرورة الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها.

فاعتماد المؤسسة الاقتصادية إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير على تقوية تنافسيتها، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على زيادة ثقة الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة، كما تساعد على تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار، من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات، وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.

وتعتبر الجودة كسلاح تنافسي، باعتبارها مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويعد تحقيق هذا المبدأ في كل مجالات العمل من المهمات الصعبة، وما يجعل الأمور أكثر صعوبة، هو أن الزبائن يغيرون إدراكاتهم للجودة.

إن مستهلكي السلع والخدمات يبحثون بصورة عامة عن القيمة الأعظم التي هي المقدار الأعظم من النوعية التي يمكنهم إستحصلها لكل دولار يدفعونه، وعموما يعتمد نجاح الأعمال على دقة إدراكها لتوقعات المستهلك وقابليتها على إلغاء الفجوة بين التوقعات والقدرات التشغيلية.

بعد أن أصبح المستهلكون الآن يفكرون بالتنوع أكثر بكثير مما سبق، فإن المؤسسات تعمل على الاحتفاظ بالزبائن وبناء الرضا لديهم، وذلك من خلال كفاءة وفعالية برنامجها لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك يلعب الإدراك دوراً مهماً بالأهمية نفسها لدور الأداء، إذ يكون أمام المنتج الجديد أو الخدمة التي يدركها الزبائن بأنها رديئة النوعية، حتى وإن كانت المستويات الفعلية للجودة متشابهة، كما يمكن أن تولد النوعية الجيدة أرباحاً كبيرة، ويمكن تسعير المنتجات والخدمات عالية الجودة أعلى من نظيراتها ذات النوعية الرديئة وتولد عائداً أكبر للمبيعات نفسها.

المطلب الثالث: نتائج إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج هي¹:

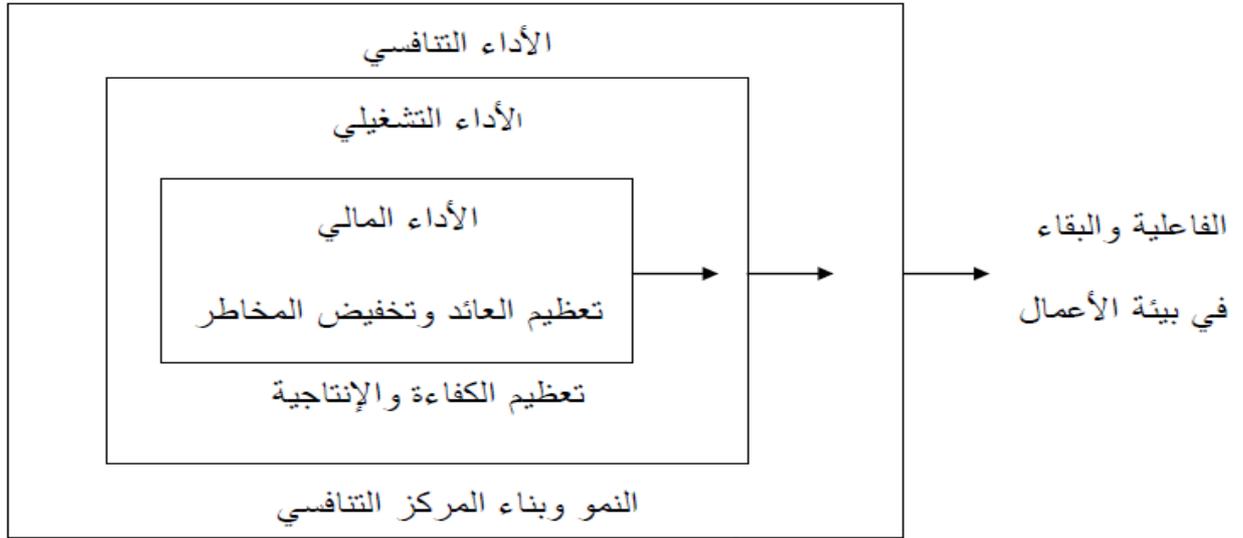
1. النتائج المالية: تسهم إدارة الجودة الشاملة بتحسين الأداء المالي بإتجاهين، أولهما زيادة

المبيعات، والثاني تخفيض التكاليف، وكلاهما محدد مهم للربحية، إذ تزداد المبيعات كلما زادت إستجابة المؤسسة لتوقعات زبائنها، وهذا يعني الإستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم.

كما تسهم في تخفيض التكاليف ومنها كلفة إعادة العمل والضمان وتكاليف الفشل، فضلاً عن المزايا الأخرى غير المنظورة المتمثلة بتحسين سمعة المؤسسة ومركزها في السوق التنافسية ويظهر الشكل النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة.

¹ زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 393،389

الشكل رقم : (4-3) النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 389

2. **النتائج التشغيلية:** يشير مصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي، إما بزيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات التي تحقق المستوى ذاته من المخرجات كما ونوعاً أو كليهما

إن تحسين التصميم يساهم في إلغاء الخصائص غير الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة، وهذا يعني تقليص مدخلات العملية، أما تحسين جودة العملية فيسهم في رفع كفاءة العمليات من خلال إلغاء وإعادة تنظيم المسارات التي لا تحقق قيمة مضافة جوهرية، وهذا يعني بالضرورة زيادة المخرجات ذات الجودة المقبولة وكلاهما يساهم في رفع الإنتاجية، فضلاً عن مزايا غير مباشرة تتمثل في تقليص زمن إطلاق المنتجات للسوق وتساهم جودة العملية في تقليص زمن الدورة وتخفيض المخزون.

الشكل رقم : (5-3) النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 391.

3. النتائج التنافسية لإدارة الجودة الشاملة: يتفق العديدون من الباحثون بأن الأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة في التكيف والبقاء في بيئة الأعمال.

وقد أثبتت الدراسات الكثيرة بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي وسمعة الصناعة إلى مستويات أعلى، أن دعم إدارة الجودة الشاملة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين فالتركيز على الجودة يسهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة، ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق، أما

الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صور التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة وخدماتها.

خلاصة الفصل الثالث

نستج أن البيئة التنافسية تؤثر في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم إختيارات متنوعة من المنتجات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم، كما تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا.

تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى، تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين بل والتفوق عليهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من ربحية، وإستقرار، ونمو، والإستمرارية في تحسين المركز التنافسي.

إن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول، فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

مقدمة الفصل الرابع

في الفصول الثلاثة السابقة تعرضنا إلى الجانب النظري والفكري، والذي حاولنا من خلاله دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

أما في الفصل الموالي فسننتقل إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وسنتناول في هذا الفصل مبحثين، حيث نستهل الأول منه بعموميات حول مؤسسة LG ELECTRONICS ALGERIE من خلال التطرق إلى تعريفها، نشأتها، عرض الهيكل التنظيمي، والدور الذي تلعبه المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني، أما في المبحث الثاني فسنسعى إلى تقييم نظام الجودة في المؤسسة من خلال إجراء مقابلات مع بعض الأفراد من عامة المجتمع .

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة LG Electronics Algérie

المطلب الأول: تقديم مؤسسة LG Electronics Algérie

نشأتها: تم إنشاء إل جي للكهرونيكات في عام 1958 ومنذ ذلك الحين أصبحت رائدة الحقبة الرقمية المتقدمة بفضل خبرتها التقنية التي اكتسبتها عبر العديد من الأجهزة المنزلية كأجهزة المذياع والتلفاز. إل جي للكهرونيكات كشفت عن منتجات عديدة جديدة وطبقت تقنيات جديدة على شكل أجهزة الهاتف المحمولة والتلفاز الرقمي في القرن الواحد والعشرين وتستمر في دعم مكانتها كشركة عالمية.

تاريخ الشركة:

- 1958 تنشئ جولد ستار "النجمة الذهبية" (التي تعرف الآن بـ "إل جي للكهرونيكات")
- 1959 تنتج أول مذياع في كوريا
- 1965 تنتج أول ثلاجة في كوريا
- 1966 تنتج أول تلفزيون في كوريا
- 1978 تحقق صادرات بقيمة 100 مليون دولار
- 1982 تنشئ أول قاعدة إنتاج خارج البلاد في الولايات المتحدة
- 1995 تغير إسمها التجاري ليصبح LG Electronics
- 1999 تدخل في مشروع مشترك لتطوير شاشات LCD
- 2005 تحتل الصدارة في سوق الغسالات ذات البرميل في الولايات المتحدة
- 2008 في العالم LTE تطور أول رقاقة موديم لهاتف محمول

- 2009 في العالم LCD أصبح ثاني أكبر علامة تجارية لتلفزيونات
- 2011 تطلق تلفزيونات تشاهد بنظارات ثلاثية الأبعاد Shutter-Glasses
- 2012 الأولى في العالم في تسويق تلفزيون (84 ULTRA HD) بوصة
- 2013 تعرض HomeChat
- 2014 قدمت أول تلفاز webOS الذكي في العالم وتلفاز K OLED4 ، قدمت هاتف G3 الذكي مع شاشة Quad HD display.

نشأة LG بالجزائر:

سنة 1999 أقامت شراكة مع مؤسسة السلام إلكترونيكس المعروفة ب STARLIGHT ، ومن هنا سيتم التعرض إلى دور LG في نشأة وتطور الصناعة الإلكترونية والكهرو منزلية بالجزائر

المطلب الثاني: دور المؤسسة في تنمية الاقتصاد الوطني

قامت الشركة "LG" الكورية بتقديم عدة مقترحات لوزارة المساهمات و ترقية الإستثمار منها مشروع إقامة مصنع للآلات الكهرومنزلية و الإلكترونية في الجزائر ، أي إقامة شراكة مع المؤسسة الوطنية السلام إلكترونيكس حيث يعتبر من أهم ما وضعته " آل جي " في مفكرتها و كانت هذه المسألة من بين أهم النقاط التي قدمتها الشركة الكورية لوزارة المساهمات و ترقية الإستثمار, وقد تم إنشاء هذه الشراكة بموجب القرار رقم 69561 المؤرخ في 1999/10/06 من أجل توسيع نشاطها وإدخال أحدث الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية إلى السوق الجزائري

تعد مؤسسة السلام إلكترونيكس من بين أولى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تساهم في دفع عملية التنمية تطوير الإقتصاد الوطني بنشاطها في ميدان تركيب المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية ، بعد انتهاء المفاوضات مع الشركة الأجنبية الكورية "LG" والتي تمخضت عنها شراكة تقنية و تجارية .

أما بعد إسترداد سلسلة التركيب من الشركة العالمية "LG" في ماي 1999 وبعد أن قام المهندسون بتربص تطبيقي لمدة شهرين على التجهيزات والآلات المستوردة , بدأت مؤسسة السلام إلكترونيكس في إنتاج أول منتج أبيض وهو المكيف الهوائي وترويجه في شهر جوان , ثم الثلاجة في شهر سبتمبر , وكذلك التلفزة في شهر أكتوبر من سنة 1999, وبعدها بدأت المؤسسة في تركيب منتجات إلكترونية وكهرومنزلية مختلفة متمثلة في الفيديو والغسالات من أنواع عديدة ومختلفة , ذات نوعية متميزة ومزودة بتكنولوجيا متطورة وبخصوصيات تقنية متناسقة مع المعايير الدولية والأسواق العالمية .

كما تمكنت من الزيادة في الإنتاج وتطويره , حيث أصبحت عملية تركيب التلفزة والفيديو الأوديو بنسبة 100% بعد أن كانت تقتصر على نصف التركيب أي بنسبة 50% , لهذا تمكنت مؤسسة السلام إلكترونيكس من السيطرة على الأسواق المحلية بفضل المنتجات ذات الجودة العالية المقدمة للمستهلك .

سنة 2007 يطرأ مشكل بين الشركتين يرجع حسب محمد جميعي مستشار المدير العام لشركة

"السلام إلكترونيكس" الذي عقد ندوة صحفية العام الماضي في مقر الشركة بباب الزوار، يعود إلى رفض الكوريين نقل التكنولوجيا للمصنع الجزائري كما وعدوا به من قبل، حيث وعد المتعامل الكوري نظراءه الجزائريين بنقل التكنولوجيا لهم في مدة عشر سنوات مباشرة بعد دخوله السوق الجزائرية في 1999، إلا أنه وبعد مرور 10 سنوات رفض الشريك الكوري حسب السيد جميعي هذا الأمر، ورغم إلحاح الطرف الجزائري بأن يباشر الطرف الكوري نقل التكنولوجيا إلا أن الكوريين رفضوا ذلك وطلبوا من الشريك الجزائري الاستمرار في البيع فقط، وهو الأمر الذي يناقض حسب السيد جميعي "سياستنا الاستثمارية المحددة منذ تأسيس الشركة في سنة 1999 حيث استثمرت نحو 100 مليون دولار وتشغل نحو 800 عامل"، لتقطع بعدها الشركة الكورية علاقتها مع شريكها الجزائري بعد تمسك هذا الأخير بموقفه .

في عام 2010 أكد المدير العام لشركة «أل جي إلكترونيك» الجزائر أنه دوك سو أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق رقم أعمال يصل إلى 120 مليون دولار في 2010، مشيرا إلى أن الأهداف الاستراتيجية التي تطمح الشركة تحقيقها هو بلوغ رقم أعمال يصل إلى 300 مليون دولار وكسب 18% من السوق الوطنية في 2014.

أوضح مدير عام «أل جي إلكترونيك الجزائر» أن الشركة الكورية الأم قد فتحت مؤخرا فرعا تجاريا بالجزائر، مشيرا إلى الهدف التجاري الذي تتوقع الشركة تحقيقه سنة 2010 هو كسب 8% من حصة السوق الوطنية وبلوغ رقم أعمال يصل إلى 120 مليون دولار، حيث تعتزم الشركة الاستثمار في سوق التجهيزات الإلكترونية في الجزائر وفق الاستراتيجية التي سطرته الشركة الأم والتموقع أكثر في السوق الوطنية من خلال طرح مختلف المنتجات والتجهيزات الإلكترونية الحديثة.

وفي ذات السياق، اعتبر دوك سو أن شركة «أل جي» أنه من الضروري التقرب أكثر من المستهلك الجزائري وتقديم مختلف الخدمات التي يراها ضرورية، مضيفا بأنه من خلال فتح الفرع التجاري الجديد يمكن تطوير خدماتها والاعتماد على فريق كوري وجزائري، واصفا السوق الجزائرية بالديناميكية وأن أولوية الشركة هو التموقع أكثر والاقتراب من زبائنها.

وأشار بخصوص الاستراتيجية الجديدة التي تنوي الشركة اعتمادها في الجزائر، قال ذات المسؤول بأنه تم تسطير عدة أهداف لتحقيقها بالجزائر، حيث أكد أن «أل جي» تتوقع بلوغ رقم أعمال يفوق 210 مليون دولار في 2012 ما يمثل 13% من سوق الأجهزة الإلكترونية الوطنية، مضيفا بأنه في سنة 2014 ستعمل ذات الشركة على تسجيل رقم أعمال يصل إلى 300 مليون دولار واحتلال المرتبة الأولى في الجزائر من خلال كسب أكبر حصة في السوق الوطنية بـ18%.

وأعرب المدير العام لـ«أل جي» عن طموح الشركة في أن تكون العلامة المفضلة لدى الجزائريين، مشيرا إلى أن المؤسسة تبنت سياسة مدروسة حتى تتمكن من تحقيق الريادة في السوق الوطنية بمختلف المنتجات التي تصنعها الشركة.

بعد 3 سنوات من تواجدها الرسمي في الجزائر و فتح اكثر من 48 نقطة بيع عبر الجزائر قررت شركة LG ALGERIA الجي الجزائر فتح مصنع لها بلجزائر اقتداءا بلمنافسة Samsung و هذا التصريح من المدير العام لشركة Lg حيث سوف تكون المنتوجات مركبة بأيادي جزائرية و في الجزائر لتحمل العلامة Made In Algeria صنع في الجزائر كما اعلن عن اطلاق تلفزيون D3 الاكبر في العالم 86 بوصة في الجزائر كما يمكنك زيارة موقعهم الالكتروني الرسمي

<http://www.lg.com/dz> للإشارة تعد الجزائر من اكبر البلدان العربية من حيث عدد المصانع المختصة في الالكترونيك سواء شركات محلية او عالمية.

موقع الشركة:

مقر الشركة الجديد في منطقة الشراكة بالعاصمة غير بعيد عن المركز التجاري القدس لتصبح الشركة بهذا المرفق المتناهي في الدقة والتصميم والجمال من بين الشركات العملاقة التي تجمع كافة أقسام النشاط في مبنى واحد الأمر الذي سيسرع وتيرة النشاط ويضفي النجاعة والسرعة في معالجة وتسيير العمليات التجارية وخدمات الصيانة والمرافقة التقنية

المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة LG Electronics Algérie

المطلب الأول: تقديم مصلحة مراقبة الجودة بمؤسسة LG Electronics Algérie

للعلم فإن مصلحة مراقبة الجودة لها مجرد فرع صغير بالجزائر يقوم بجمع المعلومات وإرسالها للشركة الأم بكوريا الجنوبية.

أما من ناحية المنافسة فإن للمؤسسة منافسون عديدون على غرار Samsung، Condor، Thomson، IRisSat، وغيرها من الشركات التي تتنافس LG في السوق الجزائرية ، وفي هذا السياق اتخذت المؤسسة جميع الاحتياطات في الحسابان وعلى رأسها جودة المنتج ومحاولة حصر بعض التقنيات الخاصة بالشركة و منح امتيازات للزبائن لا تمنحها الشركات الأخرى ، حيث أنه

وفي سنة 2013 أزيح الستار عن مجموعة من المنتجات غير مسبوقه في السوق المحلية، ويتعلق الأمر بآلة الغسيل انفيرتر inverter بطاقة 16 كيلوغرام، وهو مستوى غير مسبوق عالميا مزودة بتقنيات من الجيل التكنولوجي الأخير المطور في كوريا الجنوبية، موطن الشركة الأم، بالإضافة الى ثلاجات بطاقة 800 لتر، مزودة بنظام اضاءة "آل أي دي LED" ومصافي دقيقة للهواء الداخلي والبكتيريا وذبذبات معطرة ومصافي للطفيليات التي غالبا ما تتكاثر في زوايا الثلاجات. وأوضح مسؤولو "آل جي الجزائر" أن أسعار هذين المنتجين منافسين للغاية.

المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بمؤسسة LG Electronics Algérie

يسعى القائمون على مصلحة الجودة ب LG إلى جمع كم هائل من المعلومات والتي تكون معظمها من الزبائن، حيث تجمع الأفكار و الاقتراحات إضافة إلى النقائص المسجلة في المنتجات السابقة ومحاولة تفاديها وإرضاء عملائها، حيث تبني استراتيجيتها على ما يلي:

1. احترام العملاء:

نحن نقدر آراء عملائنا ونتحقق من احتياجاتهم الحقيقية في جميع الأوقات، إذ أننا نعتبر عملائنا معيار أساسي لقراراتنا وسلوكنا.

2. إنشاء القيمة:

1- نحن نعمل بجد لإنشاء قيمة لعملائنا. من خلال إرضاء العملاء، وبذلك يمكننا أن نبني ركيزة ازدهارنا الدائم.

2- نحن ننشئ باستمرار القيمة العملية التي تفيد عملائنا وترضيهم تماما.

3. توفير القيمة:

1- نحن دائما أوفياء لعملائنا، ولم ن فشل أبدا في الوفاء بوعدنا.

2- نحن نقدم أعلى جودة من المنتجات والخدمات بأسعار معقولة ونستجيب لطلبات العملاء بكل سرعة ودقة.

المطلب الثالث: تقييم مؤسسة LG Electronics Algérie ونظام الجودة الشاملة بها

تم تقييم منتجات مؤسسة LG Electronics Algérie من خلال مقابلة قمنا بها مع بعض الزبائن المترددين على نقاط بيع من فئات مختلفة من المجتمع حيث أخذنا عينة من 20 زبون و قمنا بطرح بعض الأسئلة من خلال مقابلة مباشرة وكانت الأسئلة كالتالي:

- كيف تجد الإستقبال في نقاط بيع LG Electronics ؟
- لماذا إخترت منتج LG Electronics دون المنتجات الأخرى ؟
- كيف تبدو لك تكنولوجيا منتجات LG Electronics ؟
- ماهي ميزة منتجاتنا مقارنة بالمنتجات الأخرى؟
- كيف تبدو لك الضمانات و الإمتيازات التي توفرها الشركة لزبائنها ؟
- بالنسبة للمنتجات الأخرى هل تجد منافسة موازية لمنتجات LG Electronics ؟
- كيف تبدو لك أسعار منتجاتنا؟ و هل هي متوافقة مع جودة المنتج ؟
- هل تجد عند LG Electronics كل ما يتعلق بالإلكترونيات ؟.....و لماذا ؟
- هل تتفرد LG Electronics بتكنولوجيا خاصة بها لا تجدها في باقي المنتجات الإلكترونية ؟ و ماهي ؟

ملخص تحليلي للأسئلة الموجهة للزبائن من خلال المقابلة المباشرة

كانت إجابات الزبائن بإختلاف مستوياتهم و وضائفهم و أعمارهم و أجناسهم(ذكور،إناث كالأتي :

✓ جواب السؤال الأول

للذكر: إستقبال جيد و في المستوى

للإ أنثى: إستقبال جيد و صبر من طرف العمال

✓ جواب السؤال الثاني

للإ ذكور: جودة ونوعية المنتج

للإ إناث: توفر الأجهزة الكهرو منزلية الضرورية و المتنوعة خاصة تجهيزات المطبخ

✓ جواب السؤال الثالث

للإ ذكور: تكنولوجيا عالمية

للإ إناث: تكنولوجيا عالمية

✓ جواب السؤال الرابع:

للإ ذكور: تمتاز بالجودة والدقة

للإ إناث: الجودة و الدقة

✓ جواب السؤال الخامس

للإ ذكور: ضمانات طويلة المدي تصل إلي عشر سنوات

للإ إناث: ضمانات طويلة المدي تصل إلي عشر سنوات

✓ جواب السؤال السادس

للإ ذكور: يوجد منافسة مثل شركة سامسونغ،فليبس ايريس كوندور.....

للإ إناث: يوجد منافسة من العديد من الشركات

✓ جواب السؤال السابع

للإ ذكور: أسعار ملائمة لمواصفات الجودة

للإ إناث: مرتفعة الثمن نسبيا

✓ جواب السؤال الثامن

للإ ذكور: أضن ذلك

للإناث: يوجد نقص في لوازم تجهيزات المطبخ

✓ جواب السؤال التاسع

للذكور: علي حسب الإحتياجات

للإناث: علي حسب الإحتياجات و الأثمان المقترحة

✓ جواب السؤال العاشر

للذكور: نعم مثل تكنولوجيا الهواتف الذكية

للإناث: نعم مثل تكنولوجيا الحديثة لألات الغسيل

خلاصة الفصل الرابع

نستنتج في خلاصة فصلنا أن دخول مؤسسة LG ELECTRONICS إلى السوق الجزائرية ساهم بشكل كبير في توسع الاستثمار الالكتروني و التكنولوجيا عامة واستثمار المورد البشري خاصة، وهذا بشروع الشركة الكورية في تركيب الأجهزة بالجزائر ونقل الخبرات التي بشأنها النهوض بالاقتصاد الوطني بمنتجات وخدمات جزائرية 100% مستقبلا.

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول ديمنج "ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضاً الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الأيزو

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة استراتيجية تضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفياً، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق.

النتائج:

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

الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

- صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج
- الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة
- المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحصتأكيد ومراقبة، بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد
- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة
- للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية

الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

- امتلاك ثقافة تنظيمية خاصة في تنظيم نقاط البيع
- استخدام تقنيات المراقبة الدورية
- المنافسة الشريفة على أساس السعر و الجودة
- امتلاك شهادة الإيزو باستخدامها تقنيات و تكنولوجيا متطورة
- مؤسسة عالمية ولديها فروع عبر أقطار العالم
- تتميز بجودة منتجاتها
- وفرة المنتجات وتنوعها
- شهرة المؤسسة ومنتجاتها

التوصيات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تحدث نتائج جيدة في الجانب التسويقي بالجزائر

- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المؤسسة الإهتمام بالأفراد وتحفيزهم، من خلال أنضمة عمل مختلفة كنظام الأجر بكمية البيع
- تنويع المنتجات المركبة في الجزائر و تعميم التكنولوجيا الإلكترونية في الجزائر
- مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله مرنا يتماشى مع متغيرات المحيط.
- المراقبة الدورية لمتطلبات الزبائن
- تنظيم حملات إعلامية و إشهارية على المنتجات

وأخيرا لقد حاولنا من خلال هذا البحث تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وما ينجر عنها من آثار على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث ألمنا بأهم النقاط المتعلقة بها، هذه الفلسفة لا يمكن إستفائها بالتحليل المطلوب في هذا العمل ونتمنى أن نكون قد وفقنا.

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، مصر. 1998.
2. أحمد طرطار، الرشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
3. إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998
4. ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر، 2009
6. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع . الأردن، 2003
7. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000
8. خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر. 1998.
9. داوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998
10. رعد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008
11. ريتشار دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية، 1999
12. زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002
13. سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1995
14. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، بدون سنة نشر.
15. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2007.
16. عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية، دار الشروق، الأردن. 2007.
17. عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2000.
18. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر. 1977.
19. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995
20. عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، مصر، بدون سنة نشر.
21. عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4. 2006.
22. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الاردن، 2001.
23. فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الكتب، مصر، 1997
24. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2006.
25. فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
26. فليب كوتلر، أساسيات التسويق(الجزء الثاني)، دlr المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
27. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، عالم الكتيب الحديث، الأردن، 2008
28. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع
29. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن. 2001.

30. مأمون السلطي وسهيلة عباس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000 دار الفكر للطباعة، سوريا، 1995
31. مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العربي، بدون بلد وسنة نشر.
32. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار مائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن. 2006
33. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
34. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
35. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت. 1976
36. مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر. 2008
37. منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات والإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007
38. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات، دار جرير للنشر، الأردن، 2002
39. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2004
40. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار العجدية العامة، الجزائر، الطبعة 2. 1998.
41. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007

المذكرات:

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998
2. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
3. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005

الكتب باللغة الفرنسية:

1. C.Jambar : L'assurance Qualité, Les Norme iso 9000 En Pratique de économie, Parie, 1995.
2. J_P_Huberac. Guide des méthodes qualité. Maxima. Paris. 1998.
3. Lasary, économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte d'auteur, 2001.

مواقع الانترنت:

1. <http://www.dnd.net/net/managment/articles>.
2. Grisewood Nick, « Le management par la qualité totale » ,[http://www .union net work .org .pdf](http://www.union.net/work.org.pdf).
3. 4. Go foun.net/t1793 <http://islam fin>.

الجدول و الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	تصنيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبعا لحجمها	(1-1)
50	سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000	(2-1)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	العلاقة بين تكاليف الجودة	(1-1)
40	خرائط باريتو	(2-1)
41	تخطيط عظم السمكة	(2-2)
42	رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة. حالة تدريب غير فعال	(2-3)
43	التخطيط البياني لرقابة الجودة	(2-4)
44	عجلة ديمينج كأداة لتحسين الجودة الشاملة	(2-5)
61	نموذج القوى الخمس لبورتر porter	(3-1)
68	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-2)
72	ثلاث استراتيجيات عامة	(3-3)
76	النتائج المالية لإدارة الجودة الشاملة	(3-4)
77	النتائج التشغيلية لإدارة الجودة الشاملة	(3-5)

المقدمة العامة.....	ا.....
الفصل الأول: المداخل النظرية للجودة والجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية	
مقدمة الفصل الاول	01.....
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....	02.....
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها	02.....
المطلب الثاني: انواع المؤسسة الاقتصادية.....	05.....
المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية	07.....
المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية.....	09.....
المبحث الثاني: ماهية الجودة.....	11.....
المطلب الأول: مفهوم الجودة و تطورها.....	12.....
المطلب الثاني :تكاليف الجودة.....	15.....
المطلب الثالث :ابعاد و اهداف الجودة.....	17.....
المطلب الرابع : اهمية الجودة	19.....
المبحث الثالث :الجودة الشاملة.....	20.....
المطلب الأول :تعريف الجودة الشاملة.....	20.....
المطلب الثاني :عناصر الجودة الشاملة.....	21.....
المطلب الثالث : فوائد تحقيق الجودة الشاملة.....	23.....
خاتمة الفصل الاول.....	25.....

الفصل الثاني: ادارة الجودة الشاملة

26.....	مقدمة الفصل الثاني.....
27.....	المبحث الاول: ماهية ادارة الجودة الشاملة.....
27.....	المطلب الاول: تعريف ادارة الجودة الشاملة.....
29.....	المطلب الثاني: مبادئ و اسس ادارة الجودة الشاملة.....
31.....	المطلب الثالث: اهمية و اهداف ادارة الجودة الشاملة.....
33.....	المبحث الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....
34.....	المطلب الاول: متطلبات التطبيق الفعال ادارة الجودة الشاملة.....
35.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....
38.....	المطلب الثالث: طرق قياس ادارة الجودة الشاملة.....
45.....	المطلب الرابع: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.....
47.....	المبحث الثالث: معايير الايزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة.....
47.....	المطلب الاول: مفهوم الايزو و نشأته.....
50.....	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية الدولية.....
52.....	المطلب الثالث: علاقة معايير الايزو و الجودة الشاملة.....
54.....	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: التنافسية في المؤسسات و علاقتها بالجودة الشاملة

55.....	مقدمة الفصل الثالث
56.....	المبحث الأول: ماهية المنافسة
56.....	المطلب الأول:تعريف المنافسة
57.....	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
59.....	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على شدة المنافسة
62.....	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
62.....	المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها
65.....	المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية
70.....	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية العامة
73.....	المبحث الثالث:إدارة الجودة الشاملة أداة لتنافسية المؤسسة
73.....	المطلب الأول: اثر مواصفات الإيزو 9000 على تنافسية المؤسسة
74.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية "
75.....	المطلب الثالث: نتائج إدارة الجودة الشاملة
79.....	خاتمة الفصل الثالث

الفهرس

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

- 80..... مقدمة الفصل الرابع:
- 81.....المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة LG electronic
- 81.....المطلب الأول: تقديم المؤسسة
- 85..... LG electronic Algerie المبحث الثاني: دراسة نظام الجودة الشاملة بمؤسسة
- 85.... LG electronic Algerie المطلب الأول: تقديم مصلحة مراقبة الجودة بمؤسسة
- 86.....المطلب الثاني: مراحل مراقبة الجودة بالمؤسسة
- 87.....المطلب الثالث: تقييم المؤسسة و نظام الجودة الشاملة بها
- 90..... خاتمة الفصل الرابع:
- و.....الخاتمة العامة

قائمة الاشكال و الجداول

المراجع

الملخص:

إن التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هي محاولة إجراء تغيير إداري مقصود في ثقافة المنظمة وطريقة العمل وإجراءاته وفي عقول البشر الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة ، وحتى لتفشل الجودة ، ويتم القضاء عليها قبل إكمال نضوجها، ينبغي السعي وخاصة في المراحل الأولية من مراحل التطبيق تهيئة المناخ المؤسسي و تهيئة الأفراد لتقبل الجودة من خلال تنفيذ الدورات التدريبية ، وتوزيع الأدلة الإرشادية والتعريفية لإكساب العاملين الأساس النظري والمفاهيم الجوهرية ، إلى جانب القيام بالزيارات الميدانية لمنشآت محلية وعالمية طبقت إدارة الجودة وحصدت الجوائز والشهادات الدولية، والأهم من ذلك هو فتح قنوات الحوار والاتصال الفعال والتقارب الفكري بين فريق تطبيق الجودة والعاملين للإجابة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم وإزالة اللبس و طرد المخاوف وتصحيح المفاهيم الخاطئة، ليعمل بعد ذلك الجميع متعاونين لتحقيق التحول لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، الجودة ، الميزة التنافسية

Résumé :

La transition vers l'application de la qualité totale dans toute la gestion de l'organisation tente de faire des changements administratifs par inadvertance dans la culture de l'organisation et la méthode de travail et des procédures, et dans l'esprit des hommes qui appliquent la gestion de la qualité totale, et même à la qualité Atvhl, et sont éliminés avant la fin de la maturité, il doit être recherchée, en particulier dans les premières étapes de l'application climat institutionnel et la création d'individus à accepter la qualité grâce à la mise en œuvre de cours de formation créer, distribuer des lignes directrices et des preuves tarifaire de donner les travailleurs de base des concepts de base théoriques, ainsi que d'effectuer des visites sur le terrain aux entreprises locales et mondiales appliquées gestion de la qualité et remporté des prix et des certificats internationaux, et plus important encore, les canaux de communication ouverts et efficaces pour le dialogue le rapprochement entre la qualité intellectuelle et travailler équipe d'application pour répondre à leurs questions et de leurs questions et de lever les ambiguïtés et l'expulsion des craintes et les idées fausses, pour travailler ensuite collaborateurs de tout le monde pour réaliser la transformation de TQM.

Mots clés : La qualité totale , la qualité , avantage concurrentiel

Summary :

The transition to the implementation of total quality throughout the organization's management tries to make administrative changes inadvertently in the culture of the organization and working methods and procedures, and in the minds of men apply the management of total quality, and even the quality Atvhl, and are eliminated before the end of maturity, it must be sought, particularly in the early stages of the institutional climate application and the creation of individuals to accept quality through the implementation of training courses create, distribute guidelines and tariff evidence to give workers the basic theoretical basic concepts and to make field visits to applied local and global companies quality management and won awards and international certificates, and more importantly, open and effective communication channels for dialogue on reconciliation between intellectual work and quality enforcement team to answer their questions and their questions and remove ambiguities and deportation fears and misconceptions, to work then employees of everyone to achieve the transformation of TQM

Key words : total quality , quality , competitive advantage